

**ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА
ТА АРХІТЕКТУРИ**

А.В. Беспалова, О.В. Редкін

**НОВІ МЕХАНІЗМИ
БУДІВНИЦТВА, ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА
ОСНОВІ СТАНДАРТІВ
СТРАТЕГІЧНОГО І ПРОЄКТНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Монографія

Одеса-2025

УДК 005.93 : 69

У 66

*Рекомендовано до друку Вченою Радою
Одеської державної академії будівництва та архітектури
(протокол № 2 від 18 вересня 2025 р.)*

Нові механізми будівництва, відновлення та розвитку України на основі стандартів стратегічного і проєктного менеджменту : Монографія / А.В. Беспалова, О.В. Редкін – Одеса : ОДАБА, 2025 – 180 с.

Рецензенти:

Запша Г. М. – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедри Менеджменту Одеського державного аграрного університету;

Ажаман І.А. – доктор економічних наук, професор кафедри Менеджменту і маркетингу Одеської державної академії будівництва та архітектури.

В монографії розглядаються результати дослідження та пропозиції щодо формування і застосування інноваційних механізмів будівництва та відновлення України, її основних елементів на основі сучасних форм і методів управління процесами ефективної розробки та реалізації «під ключ» державних, регіональних, місцевих і корпоративних стратегій, планів, програм та проєктів

УДК 005.93 : 69

У 66

© Беспалова А. В., Редкін О. В., 2025

© Одеська державна академія

будівництва та архітектури, 2025

ISBN 4

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Частина 1 Передумови та існуючі пропозиції щодо відновлення України, її територій, будівель, споруд та іншого майна.....	8
1.1 Принципи і політика відбудови.....	8
1.1.1 Європейська інтеграція України.....	9
1.1.2 Повоєнна відбудова та реформи державного управління України.....	10
1.1.3 Антикорупційна політика під час відбудови України.....	11
1.1.4 Бізнес-середовище.....	12
1.1.5 Міжнародна торгівля та прямі іноземні інвестиції.....	14
1.1.6 Відбудова енергетичного сектору України: виклики та можливості.....	15
1.1.7 Освітні реформи під час і після війни.....	15
1.1.8 Трансформація українських наукових досліджень та розробок у рушійну силу відновлення України.....	17
1.2 Існуючі пропозиції щодо відновлення України, її територій та основних елементів.....	18
1.2.1 Затвердження демократичних інститутів для майбутнього України.....	18
1.2.2 Створення UREIA.....	18
1.2.3 Судова реформа.....	20
1.2.4 Розподіл повноважень між виконавчою та законодавчою гілками влади..	20
1.2.5 Реформування засобів масової інформації (ЗМІ).....	21
1.2.6 Децентралізація.....	21
1.3 План відновлення України.....	22
1.3.1 Соціальний захист.....	22
1.3.2 Відновлення та розвиток економіки.....	22
1.3.3 Принципи державного управління.....	23
1.3.4 Екологічна безпека.....	24
1.3.5 Енергетична безпека.....	25
1.4 Ключові моменти розроблення програм комплексного відновлення області, територіальної громади і муніципальної інфраструктури.....	27
1.4.1 Постанова КМУ від 14.10.2022-р. №1159 «Про порядок розроблення, проведення громадського обговорення програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них».....	27
1.4.2 Методичні рекомендації щодо розроблення програми комплексного відновлення території громад.....	31
Висновки і пропозиції до частини 1.....	35
Частина 2 Формування комплексного механізму стратегічного, мультипроектного та проектного управління відновленням і розвитком....	36
2.1 Передумови та принципи побудови механізму.....	36
2.2 Організація (і завдання) вдосконаленої структури управління процесами розробки та реалізації стратегічних, планових і програмно-проектних заходів з відновлення та розвитку України.....	39

2.3	Концептуальна модель комплексного механізму управління відновленням і розвитком України (та її основних елементів).....	43
2.4	Концептуальний план відновлення і розвитку України та його стратегічні національні програми (напрями) відновлення.....	54
2.5	Ключові етапи формування Національної, регіональних і місцевих програм комплексного відновлення та розвитку.....	57
2.5.1	Невідкладні роботи з ліквідації небезпечних наслідків збройної агресії РФ.....	57
2.5.2	Обстеження пошкоджених і зруйнованих об'єктів.....	58
2.5.3	Встановлення шкоди та збитків, завданих Україні, її регіонам і територіальним громадам внаслідок агресії РФ.....	59
2.5.4	Стратегічне планування і програмування відновлення та розвитку України, її ключових елементів.....	61
2.5.5	Механізм і джерела фінансування заходів з відновлення та розвитку держави, регіонів і територій.....	68
2.6	Світові стандарти реалізації програм і проєктів відновлення та розвитку України й управління цим процесом.....	69
	Висновки і пропозиції до частини 2.....	81
	Частина 3 Застосування та підвищення ефективності сучасних механізмів реалізації й управління стратегічними і програмно-проєктними заходами щодо відновлення та розвитку України.....	85
3.1	Організація та інтеграція стратегічного, мультипроєктного і проєктного управління процесами відновлення та розвитку держави.....	85
3.2	Підвищення ефективності управління та прискорення процесів відновлення і розвитку України.....	110
	Висновки і пропозиції до частини 3.....	113
	Частина 4 Формування нового типу високоефективних і потужних будівельно-інвестиційних компаній на основі організації сучасних офісів РМО.....	115
4.1	Сутність сучасних офісів РМО.....	115
4.2	Організаційна структура й функції апарату управління сучасної будівельно-інвестиційної компанії на основі створення офісу РМО.....	116
4.3	Світовий досвід удосконалення структури та функцій будівельних компаній і застосування нових методів організації будівництва.....	126
4.4	Організаційно-технологічні та інші особливості зведення житлових і промислових об'єктів.....	136
4.5	Основні принципи успішного керівництва проєктами і програмами відновлення та розвитку України.....	160
	Висновки і пропозиції до частини 4.....	164
	Загальні висновки і пропозиції.....	165
	Література.....	175

ВСТУП

Військова агресія РФ проти України привела до великих людських втрат, руйнування і пошкодження десятків і сотень тисяч об'єктів життєдіяльності, різних збитків на сотні млрд. дол. США. Вторгнення Росії в Україну стало глобальною кризою, економічним і цивілізаційним викликом невизначеної тривалості й масштабу. Актуальним аспектом повоєнного відновлення та довготривалого сталого розвитку України має бути пошук, формування й ефективне застосування нових механізмів, процедур та інструментів глибокої модернізації, швидкого відновлення і всебічного прогресу всіх елементів держави, сфер життєдіяльності з метою досягнення європейського рівня життя і господарювання, забезпечення постійного прогресу й конкурентоспроможності всіх галузей економіки, регіонів й територій на основі найкращої світової та вітчизняної практики відновлення, останніх досягнень науки і техніки, передових технологій, сучасних стандартів стратегічного, мультипроектного й проектного менеджменту.

Метою даної роботи є розроблення нового комплексного механізму відбудови та сталого розвитку України, всіх галузей господарювання і сфер життєдіяльності регіонів і територій на основі передових стандартів стратегічного, мультипроектного й проектного управління за умов випереджаючого прогресу будівельного комплексу, який має стати генератором і локомотивом прогресу разом із раціональним залученням й ефективним використанням різних інвестицій та допомоги іноземних держав і компаній, міжнародних організацій і всього прогресивного глобального світу.

Випереджаючий розвиток будівельного комплексу України має бути не тільки із-зі того, що саме він буде здійснювати нове будівництво сучасних об'єктів, капітальний ремонт, реконструкцію, реставрацію, глибоку модернізацію й технічне переозброєння пошкоджених і застарілих виробничих, цивільних, житлових, енергетичних та інших систем й об'єктів, а й те, що питома вага капітального будівництва становитиме 45...50% від усього обсягу робіт й інвестицій з відновлення та подальшого прогресу держави.

Відповідно до мети були визначені та розв'язані такі комплексні **завдання роботи**:

- проаналізувати й встановити які саме організаційно-методичні й практичні підходи, пропозиції та заходи необхідно розробити і реалізувати в Україні для прискореного та якісного відновлення її економіки, всіх сфер життєдіяльності регіонів і територій, забезпечити їх раціональними процедурами планування, організації та управління, що відповідають світовим стандартам досягнення сталого розвитку й соціально-економічного прогресу;
- сформувати новий дієвий комплексний механізм стратегічного, мультипроектного й проектного управління відновленням і розвитком України;
- забезпечити ефективне застосування цього механізму для досягнення якісних результатів з одночасним прискоренням процесів відновлення та розвитку держави;

- визначити нову, більш ефективну організаційну структуру і функції потужних будівельно-інвестиційних компаній на основі створення офісів з професійного управління будівництвом.

Відповідно до цього в роботі наведено необхідні схеми і моделі, механізми, процедури та інструменти, висновки й рекомендації застосування на практиці запропонованих у монографії теоретичних й науково-методичних розробок.

Об'єктом дослідження є процеси управління відновленням і розвитком України, її організаційно-економічних систем і окремих об'єктів.

Предметом дослідження є розроблення сучасних організаційно-методичних стандартів, процедур та інструментів комплексного механізму стратегічного, мультипроектного й проектного управління відновленням і розвитком держави, її галузей господарювання і сфер життєдіяльності регіонів, територій й окремих об'єктів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

вперше:

- на основі застосування єдиної методології стратегічного, мультипроектного та проектного менеджменту обґрунтовано теоретичну модель, науково-методичні й організаційно-практичні процедури, інструменти й рекомендації щодо модернізації та подальшого прогресу системи державного й корпоративного управління процесами планування та реалізації «під ключ» політики, стратегій, програм і проектів відновлення та розвитку всіх організаційно-екологічних та інших систем держави, кожного об'єкту тощо в умовах переходу України на світові стандарти господарювання й сталого розвитку в складі ЄС;

- розроблено комплексний механізм інтегрованого стратегічного, мультипроектного і проектного управління процесами розробки і реалізації «під ключ» стратегічних планів, програм і проектів відновлення та розвитку України, визначена нова (більш досконала) організаційна структура і функції усіх рівнів (гілок) органів влади, місцевого самоврядування й корпоративного менеджменту;

- створено комплекс алгоритмів, процедур та інструментів для ефективної реалізації стратегічного планування, мультипроектного й проектного управління прискореним, процесом відновлення та розвитку України;

- розроблено нові пропозиції щодо формування ефективної організаційної структури і функцій потужних будівельних компаній на основі створення їх офісів РМО.

удосконалено:

- уявлення про передовий досвід застосування й управління всебічним прогресом і сталим розвитком постіндустріальних країн і потужних компаній світу, а також порядок використання цього досвіду для його інтеграції і покращення діяльності органів влади, корпоративного менеджменту в процесах планування, програмування проектування і реалізації комплексних заходів з відновлення та розвитку держави;

- загальний механізм управління соціально-економічним розвитком держави, її регіонів і територій за рахунок: розроблення порядку оптимізації структури та функцій центральних, регіональних і місцевих органів влади й управління відновленням

України; оновлення процедур стратегічного планування на загальнодержавному та інших рівнях при розробленні національних, галузевих, регіональних і місцевих програм розвитку: визначення основних кроків підвищення рівня знань і професійних навичок управлінського персоналу щодо використання ним методології проєктного менеджменту; обґрунтування порядку створення й застосування нових спеціальних структур для професійного проєктного управління програмами і проєктами розвитку, їх портфелями тощо (так звані офіси РМО); формування пропозицій щодо забезпечення інтегрованості й ефективності мультипроєктного й проєктного управління в діяльності центральних і регіональних органів влади, органів місцевого самоврядування, корпоративного менеджменту тощо;

- інші рішення та пропозиції.

Практичне значення монографії спрямоване на ефективну організацію нових структур, впровадження та широке застосування передової методології та сучасних стандартів стратегічного, мультипроєктного й проєктного управління відновленням і розвитком України з метою:

- прискорення і підвищення продуктивності системної модернізації державного регулювання й корпоративного менеджменту, стратегій і політики програмно-цільового і проєктно-орієнтованого підходу до розв'язання складних питань і проблем відновлення та розвитку держави;

- забезпечення неперервного зростання соціально-економічних та інших умов і показників життя населення;

- створення синергетичного ефекту, що сприятиме прискореному входженню України в ЄС, досягненню європейських стандартів життєдіяльності та безпеки, поступовому перетворенню України в конкурентоспроможну, вільну і квітучу країну, де кожна людина була здатна себе повністю реалізувати і отримати все необхідне.

Дана монографія присвячена всій Україні, а також світлій пам'яті Толкачова Дмитра Миколайовича (1979-2018), який віддав багато років і зусиль адаптації до умов нашої країни найкращої світової практики застосування сучасної методології стратегічного, мультипроєктного та проєктного управління прогресом національного господарства.

ЧАСТИНА 1 ПЕРЕДУМОВИ ТА ІСНУЮЧИ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ, ЇЇ ТЕРИТОРІЙ, БУДІВЕЛЬ, СПОРУД ТА ІНШОГО МАЙНА

1.1 Принципи і політика відбудови

Внаслідок повномасштабного військового вторгнення Росії українська економіка стикнулася з небаченим за всю свою історію викликом. Знизилося виробництво основних видів продукції, заблоковані порти, а відтак і основна частка зовнішньої торгівлі. Значною мірою знищена виробнича, транспортно-логістична, енергетична, інженерна, соціальна інфраструктура цілих регіонів.

Загальні втрати від транспортної блокади, зокрема морських торговельних портів становлять орієнтовно 3-5 млрд доларів щомісяця.

Близько 25% орних земель країни, що фактично зосереджені у кількох регіонах, виявились у зоні ризику чи взагалі не доступними для проведення посівної кампанії, що матиме негативні наслідки у наступні періоди.

Проте, навіть поступова адаптація суб'єктів господарювання до вимог воєнного стану не забезпечили збереження бажаної динаміки у роботі, а тому сьогодні органи влади та представники бізнесу пріоритетом мають визначати формування концепцій, стратегії і тактики післявоєнного відновлення економіки.

На основі аналізу об'єктивної ситуації, визначення внутрішніх переваг та обмежень, врахування можливих ризиків/загроз зовнішнього характеру, компетентні на те органи влади держави формують та реалізують свої політики.

Відтак, розробка нової політики щодо регіонального розвитку потребує такого всебічного аналізу та оцінки нинішньої ситуації, яка пов'язана з війною та її впливу на ситуацію в Україні в цілому та у регіонах і територіальних громадах.

Відновлення України має бути трансформацією, а не відбудовою до передвоєнного стану. Глибока модернізація має бути не лише «стрибком» у плані виробничих технологій та інфраструктури, але й радикальним поліпшенням інституцій. Цей процес торкнеться практично кожного елемента економіки та суспільства.

Це зокрема:

1. Окупація українських територій.
2. Вимушена міграція.
3. Руйнування інфраструктури
4. Втрата транзитного потенціалу.
5. Деіндустріалізація промислових міст та регіонів.

Основною особливістю процесу післявоєнної відбудови, враховуючи його багатовекторність, є пошук моделі, яка б забезпечила одночасне вирішення численних гуманітарних проблем, проблем, пов'язаних із масовим руйнуванням інфраструктурного забезпечення, а також проблем, пов'язаних із потребою у пошуках нових джерел фінансових та матеріальних ресурсів, їх раціонального розподілу.

Таким чином, безпрецедентність обставин, глобальність кризи та руйнівний характер подій наголошують на важливості дослідження проблематики та вимагають завчасної розробки стратегії післявоєнної відбудови, необхідної задля збереження України як потенційно потужної, економічно активної та перспективної держави.

Будівельна індустрія. Відбудова зруйнованого потребуватиме багато будівельних матеріалів. Має бути розгорнуто мережу модульних підприємств з виробництва сучасних будівельних матеріалів в Україні по можливості максимально близько до територій з найбільшими руйнуваннями. Це дасть змогу використати місцеву сировину та дати робочі місця тим людям, які залишились після війни без роботи.

Потрібно налагоджувати виробництво збірних конструкцій для будівництва житла та об'єктів соціальної сфери за сухими технологіями, які можна швидко прив'язувати до місцевості та зводити за дуже короткі терміни. Відбудова зруйнованого житла, будівництво житла у нових місцях поселення вимушених переселенців.

Перехід до циркулярної моделі економіки систем життєзабезпечення громад, комплексне підвищення ефективності використання ресурсів (у тому числі енергії як на стороні споживання, так і на стороні постачання) разом із збільшенням частки місцевих джерел відновлювальної енергії та будівництвом будівель за стандартом NZEB (будівель з близьким до нульового рівнем споживання енергії) є одними з ключових елементів Європейської зеленої курсу та є логічним продовженням інтеграції України до Європейського Союзу.

Цьому питанню присвячене комплексне дослідження [38]. Розглянемо його сутність і пропозиції.

Відновлення України буде викликом не лише для України, але й для світу. Руйнування величезні, тож жодна країна чи організація не зможе самотійно втілити процес реконструкції. Цей процес потребуватиме значної координації між урядами, міжнародними організаціями, неурядовими організаціями, підприємствами та іншими заінтересованими сторонами. В процесі відновлення будуть вибудовані механізми, інституції та альянси.

1.1.1 Європейська інтеграція України

Як свідчать дослідження І. Міклоша, П. Клімкіна [38, розд.1], надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС означає, що ЄС готовий взяти на себе більшу геополітичну роль і протистояти викликам ХХІ століття. Це також є визнанням належності України до Європи, а не до «російського простору». Україна починає євроінтеграцію не з нуля: з 2014 року в рамках Угоди про асоціацію та додаткових угод, підписаних ЄС та Україною, було здійснено багато реформ. Однак Україні також не потрібні послаблення: для вступу до ЄС необхідне законодавство має бути не лише ухвалене, а й імplementоване. Для цього необхідні сильні та надійні інституції, і ЄС може допомогти Україні створити такі інституції. Трансформація (а не реконструкція) України буде тісно пов'язана з інтеграцією України до ЄС; під час цього процесу

зміниться не лише Україна, а і Євросоюз (наприклад, уже ведуться дискусії про зміну механізмів ухвалення рішень у ЄС та деяких його політик).

Рішення про надання Україні статусу кандидата було унікальним у трьох головних аспектах.

- По-перше, хоча рішення про надання країнам Західних Балкан кандидатського статусу також було геополітичним, зумовленим стражданнями та трагедіями Балканської війни, це перший випадок в історії ЄС, коли таке рішення було прийняте під час війни і навіть без загальноновизнаного бачення її завершення.

- По-друге, рішення про надання статусу кандидата означає, що ЄС більше не бачить Україну як пострадянську країну. Досі неписаний консенсус полягав у тому, що пострадянські країни, за винятком країн Балтії, не могли стати членами ЄС. Він був як геополітичним (невтручання в російську сферу впливу), так і ціннісним («пострадянські» держави вважалися ментально близькими до Росії та «неєвропейськими»). У 2014 році цей неписаний консенсус був поставлений під сумнів, але лише повномасштабна війна Росії проти України змусила ЄС відмовитися від нього.

- По-третє, Україна є великою за європейськими мірками державою як за територією, так і за населенням. Надання Україні статусу кандидата істотно змінить політичний та економічний баланс всередині ЄС.

Доброю новиною є те, що Україна вже виконала багато «домашніх завдань» для вступу до ЄС.

За оцінками Кабінету Міністрів України, вже виконано приблизно на 70% вимог Угоди про асоціацію України (УА) та ЄС основі прийнятого та введеного в дію законодавства, передбаченого УА.

Під час імплементації УА в Україні постійно виникали ідеї щодо розширення сфер зближення. В УА міститься пункт про те, що Рада асоціації може прийняти рішення про зміну масштабу зближення. Одним із найяскравіших прикладів є українська ідея поступово імплементувати все законодавство ЄС у газовій сфері через зміну додатку XXVII УА як єдиної ефективної можливості створити українську газотранспортну систему як невід'ємну частину європейської мережі [38, розд.1].

Незважаючи на швидке отримання статусу кандидата, перш за все необхідно усвідомити та визнати, що завершення інтеграції, ймовірно, не буде ні швидким, ні легким.

Проте найважливішою умовою успішного завершення інтеграції України до ЄС будуть взаємне узгодження реформ, переговори про вступ та повоєнна відбудова країни. Це буде величезним викликом, оскільки кожен із цих процесів є серйозним викликом сам по собі.

1.1.2 Повоєнна відбудова та реформи державного управління України

Це дослідження проведено Т. Миловановим і Ж. Роланом [38, розд. 2]. Відповідно до нього визначено, що основні ідеї відбудови такі:

1. Відразу після війни Україна повинна затвердити необхідні інститути (підготовлені під час війни), які приведуть її до вступу до Європейського Союзу.

2. Націоналістичну ідеологію жодною мірою не слід придушувати, але метою має бути ліберальна демократія.

3. Україна має стати повноцінною демократією з першого дня після війни

4. Особливі умови негайної повоєнної відбудови потребуватимуть не лише зовнішніх коштів, але й агенції з відбудови під проводом ЄС, яка водночас допоможе Україні підготуватися до вступу до ЄС.

5. Судова реформа має бути абсолютним пріоритетом у реформуванні державного управління і має здійснюватися за допомогою агенції з відбудови.

6. Україна має продовжувати розбудову ефективної державної служби та децентралізацію.

7. Україна не потребує серйозних конституційних змін у повоєнний період, але повноваження президента не мають збільшуватися, а повноваження парламенту не повинні бути зменшені.

8. Потрібно буде приділити особливу увагу тому, щоб нинішні олігархи не відновили частину впливу, який вони мали до війни, і щоб не з'явилися «нові» олігархи.

1.1.3 Антикорупційна політика під час відбудови України

Як стверджують Б Беккер, Д. Лене, Т. Милованов та інші в своєму дослідженні [38, розд.3; 43] джерелами корупції були зокрема фінансова система, державні закупівлі, державні підприємства, безконкурентні та надмірно зарегульовані ринки, неналежне використання державних активів, тіньова торгівля, ухилення від сплати податків та шахрайство. Отже, одним із ключових компонентів антикорупційної політики під час відбудови України має стати прозора установа із якісним врядуванням, до складу якої входитимуть представники основних донорів та українського уряду, яка не лише розподілятиме кошти, але й проводитиме моніторинг використання цих коштів постфактум.

Виходячи з того, що відомо з літератури [38] та досвіду України, можна вважати, що необхідні для відновлення України антикорупційні реформи та заходи мають ґрунтуватися на таких ключових принципах:

1. Усунення можливостей для корупції та отримання ренти.

2. Фокус на моніторингу та прозорості.

3. Інформація та освіта мають бути невід'ємною частиною антикорупційних зусиль.

4. Необхідно забезпечити функціонування та довіру до антикорупційних та правоохоронних інституцій.

Одночасне впровадження цих принципів може змістити рівновагу від суспільства з високим рівнем корупції до суспільства з низьким рівнем корупції. Для зміщення рівноваги можна скористатися тим, що у повоєнному суспільному середовищі буде відчуття спільної мети та вищий рівень довіри.

Рекапіталізація банків

Війна негативно вплинула на фінансове здоров'я компаній і домогосподарств, тож на певному етапі доведеться вирішувати питання непрацюючих кредитів у банківському секторі. Рівень непрацюючих кредитів був доволі високим ще до війни, хоча й потроху знижувався [38, розд.3]. Як і в будь-якій ситуації зі значним використанням державних коштів, цим процесом потрібно буде управляти обачно й прозоро для забезпечення ефективності, справедливості та підзвітності.

Державні підприємства

Державні підприємства (ДП) слід реформувати в кілька етапів, щоб зменшити можливості для корупції, забезпечити економічну ефективність та уникнути передачі цінних активів особам чи компаніям у спосіб, який не принесе користі громадянам.

Реформування ДП має проходити в кілька етапів. Спершу потрібно призначити незалежні наглядові ради, обравши членів цих рад на основі відповідних заслуг і досвіду, а не політичних зв'язків. По-друге, державні підприємства мають працювати на ринкових умовах без особливих переваг у регулюванні, ціноутворенні чи фінансовій підтримці з боку пов'язаних банків. По-третє, державні підприємства, які не є природними монополіями чи підприємствами особливого стратегічного значення, можуть стати кандидатами на приватизацію, що також було частиною рекомендацій МВФ до війни [38, розд.3].

Податки, збори, державні активи, ринкове регулювання, ліцензії

Автори [38, розд.3] стверджують, що економія податків, правил, дозволів і державних підприємств є одним із фундаментальних джерел корупції, де політичні та бізнес-інтереси перетинаються з призначеннями на державну службу та «дружніми» послугами. Коли ринкам дозволяють бути конкурентними, це зменшує ренту та спокусу долучитися до процесу розподілу цієї ренти за допомогою корупційних схем. Впровадження цього принципу на практиці вимагатиме змін на багатьох рівнях суспільства включно з реформою державної служби, спрямованою на професіоналізацію держслужбовців за допомогою навчання, перегляду зарплат і пільг, а також прозорих процедур найму та звільнення на основі особистих заслуг.

Процес відбудови значно вплине на місцеві громади, де він реалізовуватиметься, тож важливо залучати громадян і громадянське суспільство задля максимізації цінності проектів та мінімізації корупції. Прозорість, поширення інформації, підзвітність та участь місцевих стейкхолдерів будуть ключовими для досягнення цих цілей.

1.1.4 Бізнес-середовище

Цей напрям дослідження проведено Є. Григороенко та М. Шніцер [38, розд.4], і його аналіз показує, що сьогодні українська бізнес-спільнота налічує близько 500 великих підприємств з оборотом понад 100 мільйонів доларів США, а також близько 400 000 малих і середніх підприємств (МСП) та майже 1,6 мільйона фізичних осіб-підприємців.

Традиційними викликами для великих підприємств є доступ до нових ринків та іноземного капіталу. Для малих і середніх підприємств (МСП) традиційними викликами є корумповані державні інституції та податкове навантаження, зокрема адміністративне. Традиційними проблемами як для великих, так і для малих та середніх компаній є судова система та слабкий захист прав власності, а також брак кваліфікованого людського капіталу. Перед усіма типами підприємств постали нові виклики, спричинені війною — руйнування інфраструктури, зниження попиту на товари та послуги, брак оборотного капіталу та відсутність страхування, а також логістичні проблеми. Відновлення економіки та створення нових можливостей для бізнесу потребуватимуть вирішення як старих, так і нових проблем.

Для вирішення цих завдань уряд має зосередитися на таких питаннях:

- ринкове стимулювання;
- доступ до фінансування;
- страхування;
- податкова реформа;
- реформи захисту прав власності, судової системи та боротьби з корупцією;
- інфраструктура.

Як зазначено в дослідженнях [38, розд.4] за статистикою, близько 70 відсотків підприємств не переживають етап запуску. Діяльність бізнесу на цьому етапі здебільшого залежить від фінансових можливостей його власника, партнерів та спонсорів, якщо такі є. На стадії росту підприємства стикаються зі збільшенням витрат в ситуації відсутності стабільного доходу. Однак середній життєвий цикл підприємств залишається коротким, і вельми небагато з них виживають протягом першого року діяльності. МСП зазвичай проходять цикл, що складається з чотирьох етапів: запуск, зростання, зрілість та занепад (рис. 1.1).

Лише 15-21 відсотків новостворених МСП досягають третього етапу – стадії зрілості. Зрілим бізнесам легше отримати внутрішнє або зовнішнє фінансування завдяки зростанню ліквідності та платоспроможності.

Традиційними викликами для великих підприємств є доступ до нових ринків та іноземного капіталу. Для МСП традиційними викликами є корумповані державні інституції та податкове навантаження, зокрема адміністративне. Традиційними проблемами як для великих, так і для малих та середніх компаній є судова система та слабкий захист прав власності, а також брак кваліфікованого людського капіталу.

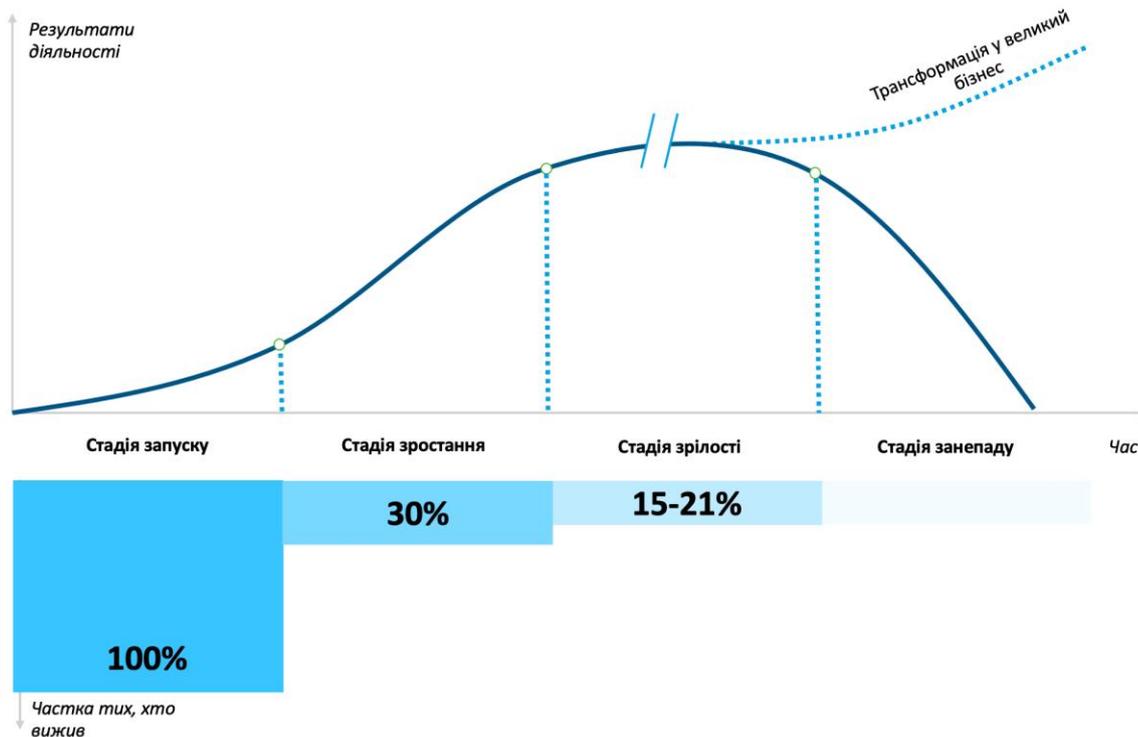


Рис. 1.1. Життєвий цикл МСП [38].

1.1.5 Міжнародна торгівля та прямі іноземні інвестиції

Як стверджують автори В. Мовчан, К. Рогофф [38, розд.6], підписана у 2014 році Угода про асоціацію з Європейським Союзом (ЄС) зумовила подальші реформи у сфері торгівлі, які наблизили українське законодавство та практики до норм ЄС, і це стало значним кроком уперед. Така гармонізація привела до зменшення нетарифних бар'єрів у торгівлі з ЄС і створила можливості для кращого доступу до ринків третіх країн.

З урахуванням збитків від повномасштабної війни та нових потенційних сфер зростання, очікувана структура експорту України може включати:

- Збереження провідної частки зерна та іншої сільськогосподарської та харчової продукції в експорті.
- Відновлення експорту металу.
- Розширення експорту зброї.
- Пропозиція інноваційних продуктів.
- Збільшення експорту енергоресурсів.
- Розширення експорту ІТ- та бізнес-послуг.

Проте багато з цих питань Україна спільно з партнерами може і повинна вирішити. Зокрема, незважаючи на те, що наша країна досягла значного прогресу в реформуванні нормативно-правової та інституційної бази безпеки продукції, реформи не завершено. Це означає, що є багато можливостей для подальшого зниження нетарифних бар'єрів (НТБ) у торгівлі товарами. У сфері транспорту Україні потрібно отримати більше дозволів на автомобільні перевезення від держав-членів ЄС.

Ще одним прикладом необхідних спільних зусиль є механізм ЄС із коригування торгівлі з урахуванням викидів вуглецю.

Захист прав інтелектуальної власності (ПІВ) – ще одна сфера, яка потребує постійної уваги України.

Фінансування експорту також роками залишалося серед невирішених питань.

Пріоритети реформ після війни:

1. Забезпечення стрімкого відновлення банківського сектору.
2. Більше ринкового фінансування.
3. Розвиток місцевої бази інвесторів та культури акціонерів.
4. Збільшення частки сталого фінансування.
5. Сприяння фінансовій інклюзії.

1.1.6 Відбудова енергетичного сектору України: виклики та можливості

Автори даного дослідження Т. Дерюгіна, О. Кравченко, М. Реджан [38, розд 7] зазначають, що війна завдала значних збитків енергетичній системі України та світовим енергетичним ринкам. Українська енергетична інфраструктура значно пошкоджена. Україна також має заохочувати ефективне споживання енергії, щоб забезпечити достатню кількість енергії для задоволення базових потреб усіх споживачів.

У довгостроковій перспективі Україні слід інтенсивніше підвищувати енергоефективність. Необхідно вдосконалити стандарти енергоефективності для нових будинків, а також розширити перспективні програми підвищення енергоефективності існуючих будинків. Модернізація та оптимізація опалювальних потужностей (зокрема за рахунок електрифікації та використання біомаси) та тепломереж може ще більше зменшити використання газу.

1.1.7 Освітні реформи під час і після війни

Аналіз даного дослідження, проведеного М. Каганець, С. Леу-Севериненко, Г. Новосад, Є. Стадним [38, розд.11], показує, що система освіти є інструментом розвитку людського капіталу, її головні цілі – це передача знань, розвиток навичок і виховання бажаних рис характеру у населення. Освіта є основою суспільства, яка забезпечує інклюзивний розвиток, високу якість життя, соціальну згуртованість і політичну стабільність. Це наріжний камінь демократичного суспільства, який формує ідентичність людей, сприяє розвитку критичного мислення й надихає громадян на те, щоб висловлювати свої вимоги та захищати свої права.

Початкова та середня шкільна освіта в Україні характеризується декількома помітними тенденціями:

- демографічний спад (зниження кількості дітей);
- великий розрив між сільськими та міськими школами за якістю освіти;
- недостатнє фінансування заходів, спрямованих на підвищення якості освіти (кошти витрачалися в першу чергу на підтримку першочергових потреб, таких як зарплата вчителів, комунальні послуги, друк підручників, шкільні автобуси).

У 2014 році Україна розпочала роботу над реформою шкільної освіти, яка продовжується і в даний час.

В українській початковій та базовій освіті, підхід до відновлення та подальшої трансформації шкільної освіти має базуватися на загальних принципах автономії разом із відповідальністю, зменшенням нерівності та підвищенням загальної якості освіти. *Для реалізації цих принципів необхідно здійснити такі політичні кроки:*

- Належне управління.
- Забезпечення якості.

Професійна (професійно-технічна) освіта в Україні надає знання та навички у широкому діапазоні ступенів П(ПТ)О. Парадоксально, але в той час, як компаніям не вистачає робітників («синіх комірців»), випускники шкіл не прагнуть іти до закладів професійної освіти. Однією з причин є низький престиж професійно-технічної освіти ще з радянських часів. Поточне реформування професійної освіти спрямоване на скорочення розриву між потребами ринку праці та навичками і кваліфікацією, які надають заклади професійної (професійно-технічної) освіти.

В Україні відносно багато *закладів вищої освіти (ЗВО)*. Це є наслідком зростання попиту на вищу освіту в 1990-х і 2000-х роках, коли з'явилося понад 100 приватних ЗВО, а десятки училищ та технікумів де-юре отримали статус ЗВО.

За оцінками Світового банку, у 2017 році в Україні на 1 млн населення припадало 5,4 державних ЗВО, тоді як у Польщі, Німеччині, Угорщині та Румунії було близько трьох ЗВО на 1 млн населення.³³⁷ Також в Україні на одного викладача припадає менше студентів, ніж у країнах ЄС. Наприклад, у сусідній Польщі на одного викладача припадає в середньому 13 студентів, а в Україні – 8,3 студента. Така ситуація призводить до значного розпорошення ресурсів і знижує ефективність їхнього використання [38, розд.11].

Загальна філософія відновлення має базуватися на кількох «переходах»:

- Перехід від кількості до якості.
- Перехід від швидких напівкроків до послідовної та передбачуваної довгострокової політики.
- Перехід від контролю та надмірного регулювання до ноу-хау, консультацій та інноваційного навчання.
- Перехід від підпорядкування ЗВО різним державним органам (МОН, МОЗ, Мінкультури та інформаційної політики чи місцевим органам влади) до єдиної системи вищої освіти.
- Перехід від обмеженого доступу до державного фінансування до рівного отримання бюджетних ресурсів як державними, так і приватними ЗВО.

Нова освітня політика має змінити систему стимулів для студентів, викладачів і керівництва закладів освіти таким чином, щоб якість знань, а не диплом, стала пріоритетом для кожного. *Для досягнення цих цілей можна застосувати кілька заходів, таких як:*

1. Контроль якості та усвідомлений вибір.
2. Більша фінансова автономія та краще фінансове управління; акцент на якості.

3. Оптимальна мережа університетів для підвищення ефективності видатків.

У найближчі роки українській освіті доведеться: а) подолати виклики воєнних руйнувань; б) переосмислити та виробити нове бачення системи в цілому для забезпечення її всебічного розвитку; в) створити позитивні умови для трансформації мережі навчальних закладів, яка задовольнятиме соціальні та економічні потреби України; г) підвищити якість освіти; д) забезпечити інноваційне навчальне та дослідницьке середовище; е) співпрацювати зі стейкхолдерами різного рівня та впливовості.

1.1.8 Трансформація українських наукових досліджень та розробок у рушійну силу відновлення України

Ю. Безвершенко та О. Колежук, котрі є авторами даного розділу [38, розд.13], стверджують, що війна в Україні серйозно вплинула на сектор досліджень і розробок. Зокрема, воно завдало значної шкоди дослідницькій інфраструктурі та змусило дослідників покинути свої домівки, зруйнувало багато наукових колективів та паралізувало їхню роботу, зупинило фінансування та реалізацію багатьох дослідницьких проєктів. Усі ці руйнівні наслідки повномасштабної війни наклалися на вже існуючі проблеми і виклики української науки та поглибили її тривалу кризу.

Однією з функцій Національної ради з питань розвитку науки і технологій буде розробка стратегії (майстер-плану) розвитку дослідницької інфраструктури. Суттєве збільшення фінансування науково-дослідницької сфери має супроводжуватися реформами, що ґрунтуються на таких принципах:

1. Зробити фінансування більш конкурентним і передбачуваним, щоб обмежені ресурси спрямовувалися на найбільш продуктивні цілі та колективи.

2. Надати більше автономії – фінансової та управлінської – дослідницьким організаціям та заохочувати зростання нових установ або злиття дослідницьких організацій для подолання радянської спадщини.

3. Інтегрувати українську науку у світову науку (наприклад, заснування стипендій для віддаленої роботи, обмін лекціями, семінарами тощо; фінансування дослідницьких мереж та спільних докторських шкіл.

4. Інтеграція досліджень та освіти є ключовим завданням для забезпечення передачі передових технологій та досвіду новим поколінням дослідників (наприклад, університети повинні бути не лише навчальними закладами, а й дослідницькими організаціями; спільні кадрові призначення до науково-дослідницьких інститутів та університетів мають стати нормою).

5. Посилити роль наукової експертизи в роботі уряду та ухваленні рішень.

1.2 Існуючі пропозиції щодо відновлення України, її територій та основних елементів

1.2.1 Затвердження демократичних інститутів для майбутнього України

Т. Милованов і Ж. Ролан [38, розд. 2] зазначає, що сьогодні Україна бореться за свою свободу і право на існування як демократичної держави. Про цю «велику мету» слід пам'ятати на етапі відбудови. Опитування Національного демократичного інституту (NDI) показує, що 94% українців вважають важливим, щоб Україна стала повноцінною демократією. Для цього потрібно затвердити необхідні інститути.

Відбудова вимагатиме швидкого ухвалення рішень і що звичайне демократичне прийняття рішень на основі консенсусу є надто повільним, тому слід чекати до кінця ранньої фази відбудови, перш ніж створювати нормальні демократичні інститути.

Початкова стадія відбудови вимагатиме швидкого реагування в багатьох сферах. До них належать: невідкладне харчове та медичне забезпечення; тимчасовий притулок для тих, чиє житло було зруйновано російською армією; відновлення основної інфраструктури, як-то ліній електропередач та зв'язку, джерел чистої води, залізниці, доріг тощо. Більшість екстреної допомоги потребуватиме швидкої доставки.

Імператив швидкості на ранній стадії відбудови впливає на організацію управління та методи розподілу ресурсів, тобто співвідношення ролі уряду та ринків. У будь-якому разі, враховуючи імператив швидкості на ранній стадії відбудови та передбачувану слабкість ринків у перший період реконструкції, буде важливо мати достатньо сильну та компетентну українську державну службу, яка неминуче повинна швидко та компетентно втручатися в ринкові процеси розподілу ресурсів, створюючи певний «керований капіталізм».

Розбудова сильної державної спроможності на ранній стадії буде не лише виправданою, але й дуже необхідною для успіху відбудови.

1.2.2 Створення UREIA

Т. Милованов і Ж. Ролан [38, розд. 2] підкреслюють, що план відбудови України та управління коштами багатьох донорів має координувати пов'язана з ЄС незалежна агенція у співпраці з українським урядом. Вога може називатися Агенція з реконструкції та європейської інтеграції України (Ukraine Reconstruction and European Integration Agency – UREIA). Ця агенція також має допомогти підготувати Україну до реформування її інститутів для приведення їх у відповідність із європейською нормативно-правовою базою. Як перехідне відомство, UREIA потрібно буде закрити в момент вступу України до Європейського Союзу (розділ про організацію допомоги містить достатньо детальну інформацію про різні варіанти такої агенції з відбудови).

UREIA має відповідати за використання своїх коштів перед донорами (Європейським Союзом, США, міжнародними організаціями тощо), а її діяльність повиннабути прозорою. Водночас їй потрібна оперативна незалежність, що дасть змогу працювати якомога швидше та ефективніше, а також уникнути захоплення певними політичними групами інтересів. Маючи чітко визначені цілі та мету швидкої та

ефективної роботи, агенція може і повинна працювати ефективно без щоденного політичного втручання з будь-якого боку.

Найважливішим питанням для успішної діяльності UREIA є її відносини з українським урядом та вітчизняним громадянським суспільством. Вони мають базуватися на взаємній довірі та на спільній меті досягнення ефективних результатів. Фундаментальний принцип – відбудова має бути «україно-центричною»: програми допомоги повинні бути узгоджені з кінцевими цілями України (наприклад, скоротити відставання ВВП на особу від успішних економік ЄС, стати членом ЄС чи побудувати безвуглецеву економіку). Допомога має зміцнювати успіх країни через національні інститути.

Щоб це спрацювало, потрібно дотримуватися кількох принципів.

Перший принцип полягає в тому, що формулювати запити та пріоритети для фінансування проєктів UREIA має український уряд. Точніше кажучи, український уряд повинний нести виключну відповідальність за формулювання проєктів і пріоритетів у рамках бюджету UREIA, як це визначено її керівним органом, котрий представляє різні міжнародні донорські організації.

Другим принципом є залучення якомога більшої кількості українських експертів на всіх рівнях ухвалення рішень в UREIA та встановлення її тісних зв'язків із різними рівнями української влади. Критерії прийому на роботу в UREIA мають відповідати високим стандартам і забезпечувати відповідні зарплати (не надто високі, щоб не залучати тих, хто понад усе цінує гроші, але й не надто низькі, щоб не відлякати експертів високого рівня).

Третій принцип – співфінансування. Український уряд або національний бізнес повинні покривати частину вартості відбудови, щоб у них були стимули ефективно використовувати гроші. Застосування цього принципу має бути гнучким.

Діяльність UREIA та її співпраця з українським урядом мають бути організовані так, щоб запобігти проникненню корупції. Крім того можна спиратися на позитивний досвід України у боротьбі з корупцією. Українську електронну систему державних закупівель ProZorro відзначають за її інноваційний характер: перевіривши всі аспекти державних закупівель в електронний формат та зробивши процес прозорим, ProZorro усуває можливості для корупційних дій. Основним принципом у боротьбі з корупцією є максимізація прозорості через мінімізацію можливостей людського втручання з метою організації корупційної змови в різних державних процедурах розподілу ресурсів.

Поєднати швидкість та боротьбу з корупцією також можна за допомогою рамкових угод, які дають змогу швидко здійснювати закупівлі другого етапу та забезпечують більшу прозорість. Такі схеми успішно використовувалися багатьма країнами під час пандемії Covid-19 і були визнані корисними для надзвичайних ситуацій в цілому. Ще один важливий метод пов'язаний з відкритим контракуванням. Відкриті контракти обмежують корупцію, зберігаючи при цьому ефективність процесу закупівель.

1.2.3 Судова реформа

Однією з великих проблем судової реформи, окрім протидії з боку корумпованих сил в українському держпараті, були труднощі із заміною всіх корумпованих суддів, успадкованих від радянської епохи та домайданного періоду значної корупції [7].

Війна створила умови, які можуть сприяти радикальній судовій реформі.

По-перше, підтримка реформ під час відбудови буде набагато більш комплексною, ніж будь-яка іноземна інституційна допомога досі.

По-друге, війна спричинила стільки руйнувань, що відбудова інституційної інфраструктури з нуля більше не здається фантастичною, враховуючи величезні потреби у відбудові фізичної інфраструктури.

По-третє, війна посилила потребу в добре функціонуючих установах. Немає сенсу терпіти стільки руйнувань, смертей і страждань, щоб просто повернутися до попереднього стану речей (*status quo ante*).

Успішна судова реформа вимагатиме мобілізації підтримки тих, хто зацікавлений у її успіху. Здебільшого це три категорії: (1) український середній клас; зокрема підприємці та представники малого бізнесу; (2) міжнародні донори; (3) широка громадськість.

1.2.4 Розподіл повноважень між виконавчою та законодавчою гілками влади

Починаючи з 2014 року в Україні діє напівпрезидентська система, яку іноді також називають парламентсько-президентською. Президент обирається прямим голосуванням і має широкі повноваження. Але тепер уряд підзвітний парламенту, що є особливістю парламентських систем. Президент, однак, прямо впливає на зовнішню політику та оборону. Для успішного функціонування законодавчої гілки влади потрібна досить сильна партійна система. Цього можна досягти за допомогою стимулів, пов'язаних з інституційними правилами, та через політичну культуру.

Тим не менше, є інші правила, які можуть сприяти подальшому зміцненню партійної системи в Україні. Головним, погляд робочої групи, має стати сильна та прозора державна система фінансування політичних партій. Оскільки правила, що забезпечують партійну дисципліну, загалом є доволі жорсткими, головною перешкодою для зміцнення партійної системи в Україні, здається, є політична культура. Це не дивно. У розвинених демократіях відбулися значні зміни у відносній владі партій, принаймні після кризи 2008 року. Старі партії слабшали, з'являлися нові, які іноді зникали після кількох виборів. Україні потрібен час, щоб з'явилися стабільні партії

Ще одна дуже назріла проблема – позбавлення олігархів влади (деолігархізація) [38, розд.3]. Політика в Україні перебуває під впливом олігархів з моменту здобуття Україною незалежності та переходу до ринкової економіки. Першочерговим завданням є імплементація та посилення наявних законів щодо боротьби зі впливом олігархів та їхніх корупційних дій в державному апараті. Це означає розбудову з іноземною допомогою справді некорумпованої судової гілки влади та надання додаткових

повноважень НАБУ та ВАКС. Оновлення судової гілки влади є дороговартісною справою, враховуючи потребу відбору та належної підготовки чесних і компетентних суддів. Для того, щоб зробити це відносно швидко, потрібні значні фінансові ресурси, а також досвід. Ключовим способом скорочення політичного впливу олігархів є реформа фінансування виборчих кампаній.

Антимонопольне законодавство України також потрібно посилити. Наприклад, Антимонопольний комітет (АМКУ) повинен мати можливість безпосередньо стягувати штрафи з компаній, які порушують антимонопольне законодавство.

1.2.5 Реформування засобів масової інформації (ЗМІ)

Як стверджують Б Беккер, Д. Лене, Т. Милованов та інші в своєму дослідженні [38, розд.3], реформування ЗМІ буде не менш важливою темою, ніж реформа судочинства. Відомо, що окремі олігархи могли здійснювати свій вплив на широку громадськість через підконтрольні їм ЗМІ. Найважливішим є питання фінансування медіа та журналістської діяльності.

У розвинених західних демократіях більшість видів ЗМІ втратили джерела фінансування. В останні десятиліття приватні газети, радіо та телеканали значною мірою покладалися на рекламу як на найважливіше джерело доходу. Оскільки інформація є суспільним благом, стало можливим у різні способи отримувати безкоштовний доступ до статей, які є продуктом дорогоцінного часу журналістів. Скорочення джерел доходу для медіа призвело до потенційно небезпечної концентрації медіавласності в руках заможних ідеологів. Отже, скорочення джерел доходу збіглося зі зменшенням незалежності журналістів.

1.2.6 Децентралізація

Врядування в Україні до 2014 року страждало від надмірної централізації та було близьке до подібного явища у французькому стилі [7]. Така ситуація має кілька вад.

По-перше, це робить політичний процес надто поляризованим, оскільки забагато політичної влади зосереджено в центрі, що призводить до створення ситуацій «переможець отримує все». Така поляризація може бути джерелом нестабільності, особливо в молодих демократіях.

По-друге, надмірна централізація часто пов'язана з викривленнями у розподілі ресурсів. Децентралізація покращує розподіл ресурсів, оскільки органи місцевого самоврядування більше поінформовані про місцеві потреби, ніж центральний уряд.

По-третє, децентралізація допомагає місцевим політикам набувати досвіду й підвищувати компетентність.

Розумним елементом проведення реформи децентралізації було розпочати безпосередньо з муніципалітетів. Цей рівень влади є найближчим до громадян.

Потрібно надати пріоритет національним цілям відбудови, таким як залізнична та дорожня інфраструктура, електропостачання, водопостачання та телекомунікації. Тим не менше, на етапі відбудови слід заохочувати місцеві органи влади та громади

подавати запити на реконструкцію своїх об'єктів, які потім будуть оцінені та пріоритизовані UREIA.

1.3 План відновлення України

1.3.1 Соціальний захист

Робоча група [38] зазначає, що Україна на шляху до членства в ЄС при формуванні нової соціальної політики має керуватися основоположними принципами функціонування ЄС, а саме «нероздільності соціального та економічного прогресу». Зазначений принцип означає неможливість і недопустимість досягнення одного на шкоду іншому. Таким чином, соціальна політика держави закладає принципи і культуру взаємоповаги як між людьми, так і між людьми і інституціями, як державними, так і приватними, що повністю відповідає баченню Європейської комісії з підтримки політик держав-членів у сфері соціального залучення (безбар'єрності) та соціального захисту.

Одним з інструментів втілення в життя такої комплексної програми соціального захисту має стати цифрова «Єдина інформаційна система соціальної сфери» (далі - ЄІССС), яка впроваджується Міністерством соціальної політики України. ЄІССС повинна забезпечити доступність/іклюзивність, прозорість, простоту отримання соціальних послуг та виплат бенефіціарами, зокрема внутрішньо переміщеними особами, особами та сім'ями у складних життєвих обставинах, людьми з інвалідністю, військовослужбовцями, ветеранами, пенсіонерами, незалежно від місця реєстрації на всій території України.

Пріоритетними напрямками соціальної політики України залишаються: підвищення рівня пенсійного забезпечення, цифрова трансформація соціальної сфери, соціальна підтримка малозабезпечених та осіб, які потрапили у складні життєві обставини, безбар'єрна інтеграція всіх членів суспільства, зокрема осіб з інвалідністю, інших маломобільних груп у соціально-економічне життя громад.

1.3.2 Відновлення та розвиток економіки [39]

Україна має сильні й усе ще збережені традиційні можливості для розвитку:

- 1) доступна власна сировина;
- 2) диверсифіковане виробництво;
- 3) географічне розташування;
- 4) високий інтелектуальний капітал країни;
- 5) доступна електроенергія за ціною нижче європейської зі значною часткою «зеленої» енергетики.

Ключові реформи, які необхідні в першу чергу:

1. Структурна перебудова економіки шляхом прискореного розвитку переробної промисловості (залучення інвестицій, нарощування експорту, імпортозаміщення).

2. Розквіт малого та середнього бізнесу завдяки дерегуляції, зниженню податкового навантаження, розширенню доступу до знань, ринків, капіталу та створенню комфортних умов для ведення бізнесу.

3. Реформа ринку праці шляхом запровадження ринкових засад відносин між працівниками та роботодавцями.

4. Імплементация економічної частини Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

5. Реформа управління державною власністю: приватизація та корпоративне управління.

6. Реформа ринків, зменшення впливу монополій та деолігархізація економіки.

7. Реформа правоохоронних органів у сфері економічних злочинів.

1.3.3 Принципи державного управління [40]

Принципи державного управління SIGMA, які спираються на практики врядування в державах ЄС та є основою для оцінки спроможності державного управління серед кандидатів на вступ до ЄС, є основоположними для реформи державного управління України.

Для досягнення поставленої мети, доцільно проводити впровадження завдань за чотирма напрямками: парламент, центральні органи виконавчої влади та наближення до стандартів урядування ЄС, місцеві органи виконавчої влади і місцеве самоврядування. вплив від реалізації Плану у період відновлення в кожній зі сфер:

• *парламентська реформа:*

- раціоналізація законопроектної роботи, підвищення її ефективності та якості законодавчих актів, які приймаються Верховною Радою України;

- посилення парламентського контролю;

- створення процедур та механізмів забезпечення безперервності роботи парламенту в умовах воєнного стану або надзвичайного стану;

- посилення ролі Кабінету Міністрів України у законотворчому процесі;

- підвищення відкритості Верховної Ради України для громадськості, поліпшення інформування громадян про роботу парламенту;

- поліпшення забезпечення діяльності народних депутатів України та парламенту загалом;

• *реформування центральних органів виконавчої влади та наближення до стандартів урядування ЄС:*

- компактна, орієнтована на результат, ефективна та підзвітна система центральних органів виконавчої влади;

- трансформація Секретаріату Кабінету Міністрів України в Центр Уряду, який надає підтримку в питаннях координації та управлінні міністерствами, а також для ефективного управління програмами національного відновлення та інтеграції до ЄС;

- реформа публічної служби, яка передбачає забезпечення ефективності системи відбору та найму, впровадження уніфікованої системи оплати праці, удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців, посилення спроможності

служб управління персоналом, завершення впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами;

- консолідація управління державними підприємствами і державною власністю для забезпечення їх ефективності;

- запровадження єдиної адміністративної процедури для всіх рішень, коли державні установи використовують весь інструментарій задля забезпечення прав та свобод людини;

- *місцеві органи виконавчої влади:*

- актуалізація напрямів роботи обласних та районних державних адміністрацій відповідно до вимог післявоєнного періоду;

- налагодження якісної взаємодії місцевих органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування, територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади;

- підвищення професійного рівня працівників місцевих державних адміністрацій та інших органів самоврядування;

- врегулювання правового статусу керівників місцевих органів виконавчої влади;

- надання населенню послуг належної якості в післявоєнний та наступні періоди місцевого самоврядування;

- запровадження спроможної система органів місцевого самоврядування на всіх рівнях адміністративно-територіального устрою держави, яка належно виконує покладені на неї публічні функції, є стійкою до перманентних криз і раптових загроз, адекватно реагує на виклики та користується довірою місцевого населення;

- виконання публічних функцій забезпечене достатнім рівнем фінансування, а повноваження є належним чином розподіленими між рівнями та суб'єктами публічного урядування, що дозволяє підвищувати якість надання послуг населенню, ефективно використовувати обмежені фінанси та забезпечувати стрімкий розвиток територій;

- публічна служба на місцевому рівні стане оптимізованою, цифровізованою та результатоорієнтованою, а відтак спрямованою на досягнення ключових показників ефективності;

- виборчі процедури на місцевому рівні мають бути адаптованими до викликів післявоєнного відновлення, виборча система повинна бути відв'язана від кількості населення, що дозволяє більш збалансовано відображати потреби місцевого населення.

1.3.4 Екологічна безпека

Робоча група в своїх дослідженнях [41] підкреслює, що внаслідок повномасштабної війни значно ускладнилися екологічні проблеми, які існували в Україні до її початку. Відсутність доступу до територій та об'єктів природоохоронного управління, втрата та руйнування інфраструктури, нестача кадрів та обмежена можливість працювати, призупинення заходів контролю на період воєнного стану негативно вплинули на можливість повноцінно реалізувати державне управління у галузі охорони довкілля.

Завдяки реалізації завдань Плану відновлення [7] очікується досягнення таких результатів:

- екологічні та кліматичні цілі інтегровані до секторальних політик (синхронізовані з Європейським зеленим курсом);
- підвищено рівень хімічної, радіаційної та ядерної безпеки;
- удосконалено систему управління відходами, створено 142 об'єктів управління відходами;
- зменшено промислове забруднення (кількісна оцінка буде проведена після закінчення бойових дій);
- зменшено на 20% збитки, що завдаються шкідливою дією вод, в результаті відновлення споруд протипаводкового призначення;
- запроваджено стале управління лісами, збільшено лісистість території країни до не менше ніж 18% до 2035 р.;
- створення 170 нових рекреаційних об'єктів;
- побудовано 15 екодуків на шляхах міграції тварин (біопереходів);
- створено державну систему моніторингу стану довкілля відповідно до європейських стандартів;
- створено 10 природоохоронних територій, які відповідають кращим європейським практикам;
- 100% внесених відомостей про усі території та об'єкти природно-заповідного фонду до Державного земельного кадастру;
- державне управління реформовано відповідно до принципів SIGMA/OECD, цифровізація галузі;
- досягнуто >60+% рівня довіри до контролю за довкіллям.

1.3.5 Енергетична безпека [42]

Головна тенденція для відновлення України в енергетиці – швидка електрифікація економіки завдяки енергетичному переходу, а також значне підвищення енергоефективності (рис. 1.2).

Інтеграція з енергосистемами країн ЄС

- Можливість використання системи підземних сховищ газу європейськими компаніями.
- Прискорена інтеграція енергетичного сектору в європейські ринки та використання експортного потенціалу електроенергетики.
- Значний науковий потенціал у атомній енергетиці та можливість надання наукоємних послуг іншим країнам.

Декарбонізація

- Значна частка відновлювальних та вуглецево-нейтральних джерел енергії.
- Потенціал для подальшого розвитку відновлюваних джерел енергії, з мультиплікативним ефектом на економіку через залучення національного сектору машинобудування до виробництва обладнання для об'єктів ВДЕ.

- Значний потенціал розвитку офшорної вітроенергетики в Чорному морі за умови вирішення безпекових ризиків.

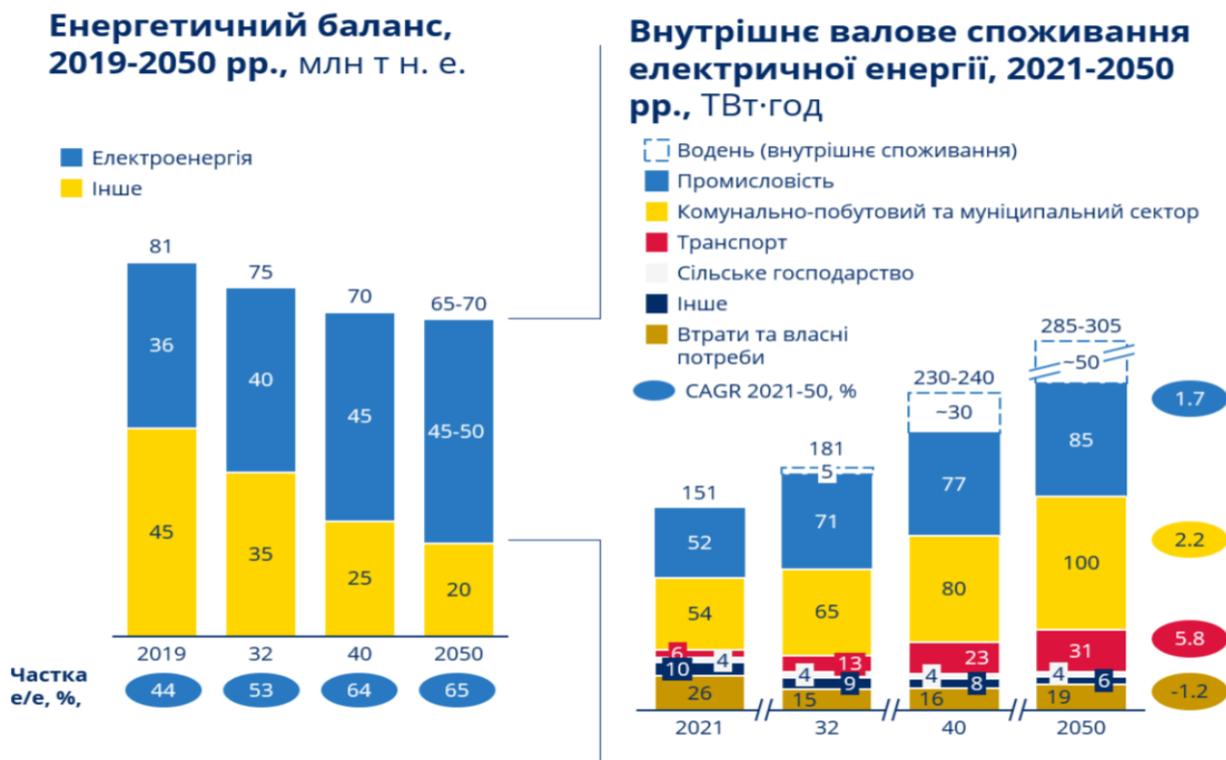


Рис. 1.2. Прогноз зміни енергобалансу й внутрішнього валового споживання електричної енергії в найближчі 25 років [42]

- Потенціал до створення водневої екосистеми – від виробництва до зберігання та транспортування водню, виробленого з відновлювальних джерел енергії.
 - Заміщення природного газу сталою біоенергетикою, скидним теплом та низькопотенційною енергією зовнішнього середовища.
 - Розвинута регуляторна база для подальшого масштабного розвитку розподіленої генерації на основі відновлюваних джерел енергії.
 - Заміщення нафтопродуктів синтетичним паливом.
- Оптимізація енергетичного міксу та балансування енергосистеми.*
- Оптимізація енергетичного міксу, з урахуванням декарбонізації та мінімізації вартості.
 - Потужна атомна енергетика з потенціалом до розвитку і створенням мультиплікативного ефекту на економіку.
 - Можливість забезпечення балансування енергосистеми через будівництво гібридних станцій з ВДЕ та розвиток розподіленої генерації.
 - Додаткові можливості з балансування енергомереж у випадку використання когенераційних установок на сталій біоенергетиці, скидному теплі та низькопотенційній енергії зовнішнього середовища.

- Значна ресурсна база з основних видів енергетичних ресурсів з потенціалом до збільшення, особливо в нафтогазовій галузі та атомній енергетиці.

- Можливість створення неповного паливного циклу (окрім збагачення) в атомній енергетиці .

- Можливість створення повного циклу виробництва систем накопичення енергії (через значні поклади літію).

- Можливість виробництва та експорту водню .

Енергоефективність

- Стимулювання вітчизняних підприємств до ефективного використання енергоресурсів та виробництва енергоефективного обладнання, обліку енергоресурсів

- Запровадження та забезпечення постійного вдосконалення системи енергетичного менеджменту на державному і муніципальному рівні, а також на підприємствах, зокрема відповідно до вимог стандартів та міжнародних угод.

- Стимулювання використання екотранспорту (збільшення кількості швидкісних електрозарядних станцій, збільшення використання біопалива на транспорті) та забезпечення електрифікації для розвитку використання електротранспорту як національного так і регіонального рівня включно з міським транспортом.

1.4 Ключові моменти розроблення програм комплексного відновлення області, територіальної громади і муніципальної інфраструктури

1.4.1 Постанова КМУ від 14.10.2022-р. № 1159 «Про порядок розроблення, проведення громадського обговорення програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них»

Аналізуючи Постанову КМУ № 1159 [19], необхідно виділити такі положення:

1. Програма комплексного відновлення:

- визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і розвитку

- включає в себе комплекс заходів для забезпечення відновлення території відповідної області, території територіальної громади (її частини)

- має сприяти впровадженню таких сучасних підходів та практик розвитку регіонів, територіальних громад, населених пунктів та частин їх територій, як:

- людиноцентризм та соціальна справедливість, раціональне просторове планування;

- забезпечення балансу розселення та розміщення робочих місць, стала міська мобільність;

- інклюзивність, енергоефективність, екологічність;

- збереження культурного розмаїття та національної пам'яті, а також має відповідати Цілям сталого розвитку України на період до 2030 року, визначені Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. №722.

2. Взаємозв'язок з іншими документами:

- положення програми комплексного відновлення області є складовими вихідних даних для розроблення програм комплексного відновлення територій територіальних громад (їх частин);

- проєкт регіонального плану відновлення та розвитку формується на основі пріоритетних напрямів відновлення та розвитку, визначених відповідною програмою комплексного відновлення області (за наявності), а також з метою реалізації заходів та проєктів, що створюють умови для розвитку регіону;

- у разі, якщо у не менше ніж у 25 відсотках територіальних громад прийнято рішення про розроблення програм комплексного відновлення територій територіальних громад, обов'язковою невід'ємною складовою регіонального плану відновлення та розвитку має бути відповідна програма комплексного відновлення області.

3. Фінансування робіт з розроблення програми комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) здійснюється за рахунок:

- бюджетних коштів,
- міжнародної технічної та/або поворотної чи безповоротної фінансової допомоги міжнародних організацій.

Програма комплексного відновлення:

- не належить до містобудівної документації,
- не підлягає стратегічній екологічній оцінці,
- не підлягає розгляду архітектурно-містобудівною радою.

Програма комплексного відновлення розробляється: для територій, які постраждали внаслідок збройної агресії проти України або для територій, які є місцями концентрації соціально-економічних, інфраструктурних, екологічних чи інших кризових явищ (рис.1.3).

СЦЕНАРІЙ ТЕРИТОРІЯ	РУЙНУВАННЯ, МІГРАЦІЇ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ	ПОСЛІДОВНІСТЬ РОЗРОБ- ЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ
1 значно постраждала, потребує глибокого аналізу та значного перепланування		Програма комплексного відновлення, на її основі – комплексний план та план відновлення
2 частково постраждала, але зазнала впливів через міграцію та релокацію виробництв		План відновлення, за результатами його розробки – програма комплексного відновлення (за потреби), комплексний план
3 не постраждала, але зазнала впливів через міграцію та релокацію виробництв		Програма комплексного відновлення (для забезпечення прискореного розвитку), комплексний план, план відновлення

Рис. 1.3. Послідовність розроблення програми [42].

Для пріоритезації проєктів визначаються орієнтовні основні пріоритети розвитку територіальної громади на 15-20 років (виробнича діяльність, нематеріальне виробництво та послуги, логістика, сільське господарство, розробка природних ресурсів, туризм, житлове забезпечення та обслуговування населення в рамках великої агломерації, тощо), (табл. 1.1, 1.2).

Таблиця 1.1 – Об’єктна таблиця пропозицій відновлення [42]

Тип об’єктів	Стан об’єктів	Галузь об’єктів*	Оцінка технічної можливості відновлення (ступінь руйнування, відомості про технічне обстеження)	Оцінка економічної доцільності (доцільно відновлювати з початковими параметрами / доцільно змінити основні параметри / відновлювати недоцільно)	Пропозиції щодо перенесення об’єктів
Перелік зруйнованих та пошкоджених об’єктів					
Перелік релокованих підприємств					
Перелік містечок тимчасового житла					
Перелік перспективних об’єктів**					

*Галузь об’єкту визначається відповідно до узагальненого переліку: житловий фонд, містоутворюючі підприємства, транспортна інфраструктура, інженерно-комунальна інфраструктура, об’єкти сфери екології та природних ресурсів, сільське господарство, об’єкти цивільного захисту

**Перспективні об’єкти – на основі містобудівної документації, стратегічних документів, наданих інтересів, пропозицій громадськості, напрацьовані розробниками програми комплексного відновлення.

Таблиця 1.2 – Територіальна таблиця пропозицій відновлення [42].

Перелік змінених територій:	Заходи	Орієнтовні строки можливості використання (відновлення) території	Необхідність змін у містобудівній документації
- що потребують розмінування,			
- що потребують розчищення руїн зруйнованих будівель,			
- що потребують рекультивації земель для відновлення ведення сільського господарства,			
- території, що зазнали екологічної шкоди			
- що використані для релокації підприємств (з невідповідністю функціонального призначення)			
- території, щодо яких пропонується зміна функціонального призначення			

4. Інтегроване планування

Інтегрований підхід до планування територій полягає у врахуванні взаємних впливів об'єктів різних типів.

5. Правило інтегрованої оцінки

Потреби у певній галузі міського господарства визначаються іншими галузями – але не самою галуззю. Наприклад, потреби у житловому фонді визначаються можливостями щодо забезпечення робочих місць, рівнем розвитку соціальної інфраструктури та обслуговування. Потреби у транспортному забезпеченні – потребами місцевих виробництв, населення тощо. Загалом це має забезпечити затребуваність об'єктів відновлення та подальший збалансований розвиток території.

Таким чином, проєкт, що матиме вплив (забезпечує потреби) відразу на кілька галузей, є більш пріоритетним (табл. 1.3).

Необхідність реалізації та пріоритетність проєктів соціальної інфраструктури (освітня інфраструктура, інфраструктура охорони здоров'я, заклади культурних, соціальних, адміністративних послуг) визначається виходячи з розрахункової кількості населення та підходів до формування відповідних мереж закладів.

На основі Плану реалізації програми комплексного відновлення формується технічне завдання для розроблення (внесення змін), а також здійснюється розроблення Плану відновлення як організаційно-фінансового документу для здійснення заходів з відновлення (табл. 1.4).

Таблиця 1.3 – Оцінка інтегрованих впливів пропозицій відновлення [42]

	Пріоритет розвитку 1	Пріоритет розвитку 2	Пріоритет розвитку 3	Житловий фонд	Містоутворюючі підприємства (заклади)	Транспортна інфраструктура	Інженерно-комунальна інфраструктура	...	Пріоритетність умови
Житловий фонд				НЕ ОЦІНЮЄТЬСЯ					
Проєкт 1									
Проєкт 2									
Містоутворюючі підприємства					НЕ ОЦІНЮЄТЬСЯ				
Проєкт 1									
Проєкт 2									
Транспортна інфраструктура						НЕ ОЦІНЮЄТЬСЯ			
Проєкт 1									
Проєкт 2									
Інженерно-комунальна інфраструктура							НЕ ОЦІНЮЄТЬСЯ		
...									

Таблиця 1.4 – Технічне завдання для розроблення Плану [42].

Перелік проєктів	Пріоритетність, умови *	Необхідність підготовки території (розмінування, демонтаж, розчистка руїн тощо)	Необхідність розроблення містобудівної документації (в тому числі зміна функціонального призначення)	Попередній фінансово-економічний розрахунок для забезпечення заходів	Пропозиції щодо джерел фінансування заходів
Проєкти найвищого пріоритету, за галузями					
Проєкт 1.					
Проєкт 2.					
Проєкти високого пріоритету, за галузями					
Проєкт 1.					

*Умови реалізації – формування кластерів або послідовностей реалізації проєктів, дотримання яких необхідне для забезпечення повноцінного функціонування населених пунктів, соціально-економічної діяльності.

1.4.2 Методичні рекомендації щодо розроблення програми комплексного відновлення території громад [21]

У методичних матеріалах Асоціації міст України, присвячених плануванню та організації відновлення муніципальної інфраструктури, наголошується, що Цільовий План відновлення України становить унікальну можливість не лише компенсувати втрати, спричинені війною, але й забезпечити прискорення економічного розвитку та підвищення рівня життя населення.

Основні цілі Плану відновлення України формулюються таким чином:

- забезпечення економічної, соціальної та екологічної стійкості в умовах тривалого протистояння;
- пошук ефективних рішень для швидкого відновлення ключових економічних і соціальних процесів та природних екосистем;
- розроблення комплексного плану модернізації держави, здатного гарантувати стійке економічне зростання і добробут громадян.

I. Загальні вимоги до підготовки програм відновлення:

- Насамперед, інженерний захист територій розглядається як цілісний комплекс організаційних і техніко-інженерних заходів, метою яких є запобігання виникненню надзвичайних ситуацій, а також захист населених пунктів, господарських суб'єктів та територій від можливих небезпек і негативних наслідків, що можуть бути спричинені воєнними діями або їх наслідками. Водночас важливим завданням є забезпечення умов для безперервного функціонування суб'єктів господарювання та територіальних утворень у період особливого режиму.

- Оновлення містобудівної документації передбачає декілька ключових напрямів: актуалізацію картографо-геодезичної основи, переведення паперових

матеріалів у векторний цифровий формат, а також приведення документації у відповідність до вимог чинного законодавства щодо формату зберігання та оброблення просторових даних.

- Критерії планування відновлення України та роль і місце програм відновлення місцевих громад:

- 1) створення єдиної трирівневої системи документів стратегічного планування регіонального розвитку (на рівнях держава – регіон – громада), що зумовлює необхідність формування стратегій розвитку територіальних громад усіма органами місцевого самоврядування;

- 2) застосування територіально-орієнтованого підходу до планування, який ґрунтується на визначенні функціональних типів територій;

- 3) реалізація комплексного підходу до відновлення та розвитку регіонів, що зазнали негативних наслідків війни, із розробкою планів відновлення та подальшого розвитку;

- 4) посилення інституційного забезпечення регіонального розвитку;

- 5) уточнення механізмів та порядку моніторингу й оцінювання ефективності реалізації державної регіональної політики.

- Програма комплексного відновлення території громади (або її окремої частини) повинна забезпечувати впровадження сучасних практик та підходів у сфері розвитку регіонів і населених пунктів [43]. Зокрема, визначаються такі принципові пріоритети: орієнтація на людину та соціальну справедливість, раціональне просторове планування, збалансованість розселення та розміщення робочих місць, розвиток сталої міської мобільності, інклюзивність, підвищення енергоефективності, екологічність, а також збереження культурної спадщини та національної пам'яті (рис.1.4):

1 Подолання бідності	2 Подолання голоду
3 Міцне здоров'я	4 Якісна освіта
5 Гендерна рівність	6 Чиста вода та належні санітарні умови
7 Відновлювана енергія	8 Гідна праця та економічне зростання
9 Інновації та інфраструктура	10 Зменшення нерівності
11 Сталий розвиток міст та спільнот	12 Відповідальне споживання
13 Боротьба зі зміною клімату	14 Збереження морських екосистем
15 Збереження екосистем суші	16 Мир та справедливість
17 Партнерство заради стійкого розвитку	

Рис.1.4. Глобальні цілі сталого розвитку [21]

II. Процедурні питання до підготовки програм відновлення

Ключовим положенням виступає взаємоузгодженість програм відновлення на рівні областей та громад. При цьому особливу увагу приділено визначенню функціональних типів територій, що дозволяє органам державної влади та місцевого самоврядування запроваджувати спеціальні механізми розвитку.

Видокремлюються такі категорії територій:

- території відновлення,
- регіональні полюси зростання,
- території з особливими умовами для розвитку
- території сталого розвитку.

Щодо технічних вимог, програма повинна бути створена у вигляді електронного документа (пакета файлів) у форматі PDF із включенням текстових, графічних та табличних матеріалів.

III. Наповненість програми відновлення та врахування думок зацікавлених сторін

Розроблення програми комплексного відновлення ґрунтується на зборі вихідних даних, які надають центральні та регіональні органи влади, зокрема Державна екологічна інспекція, ДСНС, Міністерство розвитку громад і територій, Держгеокадастр, Міністерство економіки, Міністерство соціальної політики, Міністерство захисту довкілля, Держводагентство, МОЗ та інші.

Важливою умовою є врахування державних інтересів і потреб суміжних територіальних громад. Органи місцевого самоврядування, відповідальні за підготовку програми, забезпечують також активне залучення громадськості. У структурі програми має бути відображено: загальну характеристику населеного пункту чи території; відомості про стан та актуальність містобудівної документації; аналіз негативних впливів (бойових дій, терористичних актів, диверсій), що зумовили необхідність розроблення програми; оцінку ресурсного потенціалу території; інформацію про потребу в підготовчих заходах (розмінування, демонтаж зруйнованих будівель, рекультивация земель); дані про обсяги завданих збитків.

Також передбачаються: аналіз можливостей та доцільності реконструкції, реставрації чи ремонту пошкоджених об'єктів; пропозиції щодо нового будівництва; обґрунтування заходів екологічного відновлення та збереження природоохоронних територій; рекомендації стосовно зміни функціонального призначення земель чи перенесення виробничих об'єктів; визначення заходів з інженерної підготовки територій; пропозиції щодо вдосконалення містобудівної документації. Усі ці положення повинні супроводжуватись заходами реалізації з визначенням пріоритетності, фінансово-економічними розрахунками та обґрунтуванням джерел фінансування.

Невід'ємним елементом програми виступає план її реалізації, що містить перелік заходів, строки їх виконання, визначення відповідальних виконавців та індикаторів ефективності.

IV. Погодження програми відновлення та внесення змін до неї:

Проект програми підлягає погодженню з уповноваженим органом містобудування та архітектури обласної державної адміністрації. Особливий акцент робиться на забезпеченні публічності та прозорості процесу розробки. За необхідності допускається внесення змін до затвердженої програми.

Висновки і пропозиції до частини 1

На жаль, війна призводить до значного руйнування економічного потенціалу України. В сучасних умовах, коли має місце активна глобалізація у світовому масштабі, Україна втрачає людський капітал, важливі ресурси, об'єкти інфраструктури, зменшуються фінансові можливості, знижується конкурентоспроможність підприємств тощо. Відновлення та глобальна перебудова вітчизняної економіки постають основними завданнями на післявоєнний період. За таких умов, сучасну ситуацію слід розглядати, в першу чергу, в контексті пошуку нових можливостей для економічного розвитку країни у світовому масштабі, імпортно-експортного переспрямування на нові ринки, пошуку надійних союзників та торгових партнерів, пошуку нових сфер розвитку вітчизняної економіки, з поступовим переходом від експорту сировини та необробленої сільськогосподарської продукції – до створення додаткової вартості та запровадження високо технологічного інноваційного виробництва, з акцентом на максимальне використання наявного географічного та природно-кліматичного потенціалу.

В рамках проведення цього дослідження було здійснено узагальнення негативного впливу війни на соціально-економічні процеси в Україні, проаналізовано загальний стан національної економіки і визначено сутність та зміст заходів повоєнного відновлення. Обґрунтовано, що зараз Україна зіштовхується зі значним спектром соціально-економічних проблем, і ці проблеми залишаються актуальними і в період післявоєнного відновлення. Отже, необхідно ідентифікувати ці виклики та розробити стратегії для їх подолання, з метою зменшення негативного впливу на соціально-економічні процеси в країні.

Відновлення економіки України вимагає комплексних заходів на всіх рівнях, включаючи реформу структури виробництва, залучення інвестицій, розвиток високотехнологічних галузей тощо. В дослідженні було акцентовано увагу на тому, що успіх у післявоєнній відбудові полягає в пошуку оптимальних рішень та стратегій, які здатні забезпечити сталий і стабільний розвиток України в майбутньому.

Головними етапами процесу відновлення економіки в Україні після війни визначено оцінку поточного стану та функціонування окремих секторів економіки, виявлення проблем, що гальмують їхній розвиток, розробку тактики реструктуризації цих секторів. Відновлення та розвиток України ґрунтуються також на можливості повної інтеграції в Європейський союз як повноправного члена. Одними з основних напрямів реалізації такої стратегії є цифровізація та «зелений курс», спрямований на декарбонізацію економіки та запобігання негативним кліматичним змінам.

В той же час сьогодні ще недостатньо приділяється уваги залученню та використанню в Україні передових стандартів (процедур та інструментів) управління процесами (проектами і програмами) відновлення та розвитку держави, її галузей господарювання, в першу чергу сфери будівництва регіонів і територій, окремих об'єктів на основі сучасних положень стратегічного і проєктного менеджменту.

Розглянемо далі результати проведеного авторами дослідження цієї тематики.

ЧАСТИНА 2 ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО, МУЛЬТИПРОЄКТНОГО ТА ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ І РОЗВИТКОМ

2.1 Передумови та принципи побудови механізму

Критеріями планування відновлення України та роль відповідних стратегічних рішень, планів, програм і проєктів є:

- єдина чотирьохрівнева система документів стратегічного планування розвитку: держава – її основні галузі господарювання, життєдіяльності та зростання – регіони – громади;
- єдина система планування, організації та управління процесами відновлення і розвитку в системі Національні (галузеві) концепції, стратегії, плани, програми, проєкти – місцеві концепції, стратегії, плани, програми і проєкти комплексного відновлення та розвитку – програми і проєкти окремих підприємств, організацій та об'єктів відновлення та розвитку;
- єдині взаємоузгоджені стандарти збору вихідних даних, планування, організації та управління процесами розробки і реалізації стратегічних та програмно-проєктних заходів із комплексного відновлення і розвитку України та її елементів;
- галузево- і територіально-орієнтований підхід при плануванні на основі визначення галузевих пріоритетів та функціональних типів територій (території відновлення, галузевих та регіональних полюсів зростання, територій з особливими умовами для розвитку, території сталого розвитку);
- комплексний підхід до відновлення та розвитку галузей господарювання, регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії РФ на основі планів комплексного відновлення та розвитку України, відповідних регіональних, місцевих та інших програм і проєктів;
- посилення інституційної програми галузевого і регіонального розвитку: надання центральним органам влади і агенціям регіонального розвитку права виконувати платні послуги, розширення переліку їх засновників, залучення (напряму) іноземних та інших реальних і фінансових інституцій, форм фінансування та кредитування за рахунок центральних органів влади, регіональних (обласних), місцевих, селищних, сільських рад тощо;
- удосконалення механізму та порядку управління (координації, моніторингу й оцінювання) державної політики національного та регіонального розвитку, в т.ч. за рахунок впровадження і застосування світових стандартів стратегічного та проєктного управління;
- інше.

Засади розроблення програм комплексного відновлення територій, галузей господарювання та економічної діяльності

Програми комплексного відновлення і розвитку України та її основних елементів мають гарантувати такі принципи:

- людиноцентризм і соціальну справедливість;
- раціональне просторове розміщення і планування продуктивних сил та усіх видів ресурсів;
- забезпечення балансу розселення людей та розміщення робочих місць;
- стала міська мобільність;
- інклюзивність;
- енергоефективність та ресурсозбереження;
- екологічність;
- збереження культурного різноманіття і національної палітри;
- забезпечення сталого розвитку за рахунок подолання бідності; подолання голоду; міцного здоров'я; якісної освіти; гендерної рівності; чистої води та належних санітарних умов; відновлювальної енергії; гідної праці та економічного зростання; інновацій та інфраструктурного зменшення нерівності; сталого розвитку і відповідального споживання; боротьби зі змінами клімату; збереження екосистем; миру і справедливості; партнерства заради системного розвитку.

Основними принципами розроблення планів, програм, проєктів відновлення України є:

- негайний початок, поступовий зростаючий розвиток;
- нарощування справедливого добробуту;
- інтеграція в ЄС;
- відбудова кращого, що було;
- стимулювання приватних інвестицій і підприємства.

Необхідні передумови відновлення та розвитку України – це:

- закінчення війни і повернення тимчасово захоплених територій;
- всебічна підтримка та дієва участь всього населення України, влади і бізнесу інших країн, міжнародних організацій тощо;
- інтеграція в ЄС і доступ до ринків ЄС, G7 та інших країн;
- сприятливе середовище для бізнесу;
- трансформація і прискорений розвиток пріоритетних секторів;
- міцний людський капітал;
- макрофінансова стабільність;
- національна безпека;
- реформування системи управління відновленням і розвитком держави, галузей економіки, регіонів і територій.

Головна мета відновлення та розвитку України є не тільки відшкодування збитків, завданих війною, а й прискорення соціально-економічного зростання та підвищення якості й рівня життя в нашій країні.

Цілі відновлення України:

- стійкість і сталий розвиток шляхом забезпечення економічного, соціального й екологічного постійного зростання в процесі руху до перемоги і досягнення європейського рівня життя;

- відновлення на основі формування та реалізації ефективних рішень для найшвидшого відтворення найважливіших економічних і соціальних процесів;
- модернізація за рахунок зростання та втілення «під ключ» планів, програм і проєктів модернізації країни, які забезпечитимуть національну безпеку, стійке економічне зростання то добробут населення.

Одним з основних генераторів і локомотивів відновлення та розвитку держави має бути будівельний комплекс України, що об'єднує:

- будівельне виробництво: нове будівництво, реконструкцію та капітальний ремонт, які здійснюються підрядним і господарським способами;
- будівельне транспортне машинобудування, інші галузі економіки, продукція яких застосовується в будівництві;
- транспорт, виробничі та інші інфраструктурні об'єкти, що обслуговують будівництво;
- систему матеріально-технічного й енергетичного забезпечення;
- підприємства будівельної індустрії й інші стратегічні бізнес-одиниці (СБО), які утворюють виробничу базу будівельної галузі;
- вишуквальні, проєктні, науково-дослідницькі й інші інжинірингові та девелоперські організації (фірми, компанії, підприємства, окремі СБО);
- центральні, регіональні, галузеві місцеві органи влади, служби контролю за будівництвом, котрі задіяні в реалізації будівельних проєктів;
- вищі та інші навчальні заклади, які готують фахівців для будівельної галузі;
- фінансові, інвестиційні, страхові, банківські організації й установи;
- інші елементи та підсистеми.

Будівельний комплекс України повинний не тільки розвиватися випереджаючими темпами, а й бути підсиленими відповідними іноземними фірмами, які (всі разом) будуть задіяні для виконання ключових будівельно-інвестиційних проєктів щодо нового будівництва, реконструкції, капітального ремонту, глибокої модернізації та технічного переоснащення різних об'єктів (будівель, споруд, інфраструктури, житла тощо) для відновлення і розвитку практично усіх галузей національного господарства і сфер життєдіяльності держави.

Складність робіт і заходів із відновлення та розвитку України потребує перебудови системи управління цими процесами на основі світових стандартів стратегічного, мультипроєктного (програмно-цільового) і проєктного менеджменту, які дозволяють (у порівнянні з традиційними для України формами організації та управління в будівництві) на 12-22% зменшити трудомісткість, тривалість, вартість будівництва, одночасно в разі покращити прозорість, якість і вчасність його результатів.

2.2 Організація (і завдання) вдосконаленої структури управління процесами розробки та реалізації стратегічних, планових і програмно-проектних заходів із відновлення та розвитку України

Відновлення і розвиток України, її основних елементів є головним завданням держави, органів управління і всього суспільства сьогодні й в найближчі 10-15 років.

Від початку військових дій зруйновано десятки тисяч житлових, громадських, промислових та інших будівель і споруд, інженерних комунікацій, інфраструктурних і транспортних і транспортних об'єктів у північних, східних та південних регіонах. Практично знищені такі великі і середні міста, як Маріуполь, Куп'янськ, Чернігів, Сєверодонецьк, Бахмут, Покровськ, Херсон, Нікополь, Нова Каховка, Лисичанськ, Ірпінь, Буча, Ахтирка, Тростянець, Ізюм, а також багато інших міст і населених пунктів. Серйозних руйнувань отримали Харків, Суми, Запоріжжя, Одеса, Миколаїв та інші великі міста України. В наслідок агресії РФ проти нашої країни їй завдано збитків на понад 1000 млрд. дол. США, основна частина з яких буде відновлюватися за рахунок капітального будівництва нових об'єктів, реконструкції, капітального ремонту і модернізації (технічного переоснащення) пошкоджених будівель, споруд та іншого майна.

Також слід підкреслити, що ще до початку військових дій в Україні знос основних фондів у провідних галузях економіки, інфраструктури та об'єктів життєдіяльності досягав 80-85%, техніко-технологічний рівень виробництва на 95% відповідав III і IV технологічному укладу, в той час, як у провідних країнах і компаніях світу сьогодні панує V-VII уклад. Тобто за своїм рівнем інноваційного та техніко-технологічного розвитку національне господарство відстає від передових економік світу на 50-60 років. Внаслідок цього в Україні продуктивність праці в 3-5 разів менша, а витрати енергії на випуск одиниці продукції в 3-6 разів більше, ніж у розвинутих країнах. За оцінками фахівців на початок 2020 року для відновлення усіх сфер економіки та життєдіяльності нашої країни до середньоєвропейського рівня сталого розвитку було потрібно ще 3,4-4,0 трлн. дол. США, в тому числі в сфері капітального будівництва й природоохоронної діяльності – 1,8-2,0 трлн. дол. США.

При цьому війна завдала великої шкоди як довкіллю, так і всім іншим сферам життєдіяльності.

Тож, для забезпечення якісного і повноцінного відновлення та розвитку України необхідно не тільки здійснити швидко та ефективно ці процеси, а й забезпечити їх сучасне управління на рівні світових стандартів менеджменту.

Розглянемо ключові кроки цього процесу, починаючи з модернізації організаційної структури на всіх рівнях управління: загальнодержавному, галузевому, регіональному, місцевому, корпоративному, проектному тощо.

1. Згідно Указу Президента України № 266/2022 від 21.04.2022 р. «Про питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни» (далі – Указ № 411/2022) була створена рада, затверджено Положення про неї, визначено посадовий склад Ради. Зокрема було встановлено, що:

1.1. Рада є консультативно-дорадчим органом при Президентові України.

1.2. Рада у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України на КМУ, іншими актами законодавства і Положенням про Національну раду з відновлення України.

1.3. Основними завданнями Ради є:

- розробка плану заходів із післявоєнного відновлення та розвитку України, який, зокрема, передбачатиме відновлення та розбудову транспортної, медичної соціальної, комунальної, виробничої інфраструктури та житла, енергетики, зв'язку, військової інфраструктури і військово-промислового комплексу, структурну модернізацію та перезапуск економіки, заходи з подолання безробіття, підтримки сімей із дітьми, вразливих верст населення, осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах внаслідок війни, відновлення та збереження об'єктів культурної спадщини;
- визначення та напрацювання пропозицій щодо розробки і реалізації пріоритетних реформ;
- підготовка стратегічних ініціатив, проєктів нормативно-правових актів, які потрібні для ефективного відновлення України у воєнний і післявоєнний період.

1.4. Рада розробляє та вносить на затвердження Президента проєкти рішень щодо відновлення України, розглядає пропозиції інших зацікавлених сторін, бере участь у розробленні проєктів нормативно-правових актів, подає Президентові за результатами опрацювання свої пропозиції і рекомендації.

1.5. Визначено порядок роботи Ради, її обов'язки.

1.6. Встановлено, що співголовами Ради є голова ВРУ, Прем'єр-міністр України та керівник ОПУ, а також персональний склад членів ради та її секретаря.

1.7. Визначено, що для підготовки фахових рішень і пропозицій та належної роботи Ради при неї утворюються робочі групи з таких питань: Європейської інтеграції, аудиту збитків, понесених внаслідок війни; відновлення та розбудови інфраструктури; відновлення та розвитку економіки; повернення громадян, які тимчасово переміщені та їх інтеграцію в суспільно-економічне життя держави; функціонування фінансової системи, її реформування та розвитку; розвитку ВПК; модернізації та розвитку сфери безпеки та оборони; енергетичної безпеки; державного управління; будівництва і містобудування; модернізації міст, регіонів; нової аграрної політики; діджеталізації; захисту прав ветеранів війни; освіти і науки; молоді та спорту; культури й інформаційної політики; юстиції; антикорупційної політики; охорони здоров'я; екологічної безпеки; соціального захисту; прав людини; захисту прав дітей та повернення дітей, які тимчасово переміщені за кордон.

1.8. Визначено форми роботи Ради, хто скликає (по яких питаннях) засідання Ради, повноваження секретаря Ради.

1.9. Визначено, що із питань, розглянутих Радою, вона приймає рішення, яке реалізується через акти Президента, КМУ, законопроекти ВРУ.

1.10. Ключовими елементами діяльності Ради є прозорість і гласність.

1.11. Також Указом Президента України визначено посадовий склад Національної Ради з відновлення України від наслідків війни, який, крім зазначених

вище співголів і секретаря, включає всіх віце-прем'єрів, міністрів КМУ, секретаря РНБО, голову НБУ, голів комітетів ВРУ, постійного представника Президента України в АРК.

2. *Враховуючи великий обсяг, значну складність і різноманіття робіт і заходів, які буде розв'язувати усім верстам українського суспільства в процесах відновлення та розвитку України, її регіонів, територій, різноманітних об'єктів тощо, на нашу думку в системі законодавчої та виконавчої гілок влади необхідно побудувати багаторівневу підсистему (гілку) влади і ланок управління, що включає:*

2.1. *Вже створену відповідно до Указу Президента України № 266/2022 від 21.04.2022 р. Національну Раду з відновлення України від наслідків війни, яка є консультативно дорадчим органом при Президентові України. Раніше в цьому розділі були розглянуті питання і завдання, які вирішує ця Рада, її права, склад і порядок роботи, включаючи основні напрями діяльності, за якими мають працювати 24 робочі групи стосовно питань і завдань відновлення та розвитку держави. Ці напрями в основному співпадають із відповідними векторами роботи окремих міністерств та інших центральних органів влади.*

2.2. *На рівні центральних органів влади пропонується:*

2.2.1. У Верховній Раді України створити новий Комітет ВРУ з питань відновлення та розвитку України, який буде очолювати і забезпечувати організацію всього процесу підготовки, розробки, розгляду та затвердження нормативно-правових актів ВРУ стосовно відновлення та розвитку держави (а також вносити зміни та доповнення до вже існуючих актів).

2.2.2. У складі КМУ організувати нове Міністерство з питань відновлення та розвитку України з визначенням його призначення, структури, питань, завдань, повноважень і відповідальності щодо багаторівневої системи координації, діяльності та управління його структурними підрозділами, а також відповідними структурними елементами інших органів центральної, регіональної і місцевої влади, різних вітчизняних й закордонних учасників процесів відновлення. Тобто Мінвідновлення по аналогії з іншими міністерствами, буде мати не тільки власну організаційну структуру системи управління (на рівні центру, регіонів, міст і населених пунктів), а й здійснювати координацію діяльності органів влади інших міністерств і відомств на рівнях центральної, регіональної, місцевої ланок управління (і влади) з питань відновлення та розвитку.

2.2.3. Крім вже зазначених вище питань і завдань щодо відбудови України нове Мінвідновлення має:

- забезпечити реалізацію нової державної політики відновлення та сталого розвитку держави, галузей економіки, регіонів і територій на основі стратегічного планування і проєктного підходу до управління прогресом країни;

- посилити професіоналізм та координацію управлінської й виконавчої діяльності органів влади, забезпечити їх участь в підготовці, плануванні, організації, реалізації, контролі й оцінюванні всіх заходів, планів, програм і проєктів із відновлення та розвитку України;

- досягти партнерських відносин та єднання влади, наукової громади, бізнесу, суспільства (разом з іноземними партнерами і донорами), забезпечити їх безпосередню участь у реалізації політики відновлення та розвитку країни, постійно підвищувати рівень їх інтеграції та ефективності результатів діяльності в єдиному стратегічному та оперативно-тактичному просторі);

- усунути нормативно-правові та інституціональні перешкоди, які заважають швидкому та якісному проходженню процесів відбудови.

2.2.4. Для реалізації цих завдань пропонується:

- в кожному центральному органі влади (міністерстві, відомстві) створити відповідний департамент із відновлення та розвитку (за галузевим напрямом діяльності даного органу виконавчої влади);

- в кожній області (регіоні) України, в обласних центрах і містах з населенням понад 100 тис. осіб у складі ОДА (ОВА), обласних та місцевих рад (їх виконкомів) організувати відповідні департаменти (управління) з відновлення та розвитку області (регіону, міста тощо) за галузевим напрямом функціонуванням;

- *забезпечити подвійне (матричне) координаційно-функціональне управління цими підрозділами та їх діяльністю за формою організації: функціональне управління по вертикалі – певне міністерство (чи відомство), його департаменти → ОДА (ОВА), обласні ради їх департаменти → виконкоми великих міст, їх управління, або виконкоми місцевих рад, невеликих населених пунктів, їх робочі групи та координаційні ради з питань комплексного відновлення територій та іншої управлінської діяльності; проєктне координаційне управління по горизонталі на кожному його рівні (центральному, регіональному, місцевому органів влади) з боку департаменту/управління/робочої групи чи координаційної ради на діяльність інших управлінських підрозділів даного рівня влади.*

Таке матричне (функціонально-проєктне) управління, на нашу думку, суттєво покращить і прискорить розробку і реалізацію комплексних програм відновлення та розвитку України (її галузей), регіонів, територій, а також забезпечить належну якість і вчасність реалізації різних будівельних, інвестиційних, екологічних та інших проєктів.

2.3. *Провести удосконалення на засадах стандартів стратегічного мультипроєктного і проєктного менеджменту організаційної структури та процесів адміністрування (координації й управління) в усіх центральних, регіональних, місцевих органів влади (й корпоративного управління).*

2.4. *Визначена вище організаційна структура повинна охоплювати та забезпечити єдність стратегічного, мультипроєктного і проєктного управління в системі держава – галузі національного господарства і регіони – територіальні громади – великі підприємства і компанії з одночасним упровадженням найкращого світового досвіду планування, організації та управління відновленням і розвитком України на основі стандартів сучасного менеджменту, інших ефективних видів і форм управління і діяльності з використанням останніх досягнень науки, техніки, технологій та різних інновацій.*

Розглянемо концептуальну модель такої системи управління.

2.3 Концептуальна модель комплексного механізму управління відновленням і розвитком України (та її основних елементів)

Крім запропонованої вище більш досконалої організаційної структури управління відновленням і розвитком України, дієвий механізм (система і процес) управління розвитком держави, що ґрунтується на інтеграції світових стандартів стратегічного, мультипроектного та проектного менеджменту, охоплює заходи щодо ініціації, розроблення, узгодження, затвердження й виконання наступних груп загальнодержавних стратегічних рішень і документів (концепцій, стратегій, планів, програм, проектів, рис. 2.1):

1) План відновлення України, на основі якого в подальшому розробляються та реалізуються наступні рішення та документи.

2) Концептуальні засади (Національна Концепція) відновлення та розвитку України на період не менше, ніж 10 років, які охоплюють концептуальні плани щодо: а) відновлення та розвитку держави; б) соціально-економічного прогресу; в) інноваційного прогресу; г) зовнішньої та внутрішньої політики; д) розвитку галузей економіки і сфер діяльності; е) розвитку регіонів і територій; ж) національної безпеки та оборони.

3) Засади реалізації державної політики щодо відновлення соціально-економічного та сталого прогресу України (включаючи її галузеві, регіональні та територіальні частини); національні цілі та пріоритети; законодавство і нормативно-правові акти.

4) Стратегічне (довгострокове – на 5-10 років) планування відновлення та розвитку держави, що передбачає формування: а) довгострокових стратегій, програм, планів і прогнозів, включаючи проведення стратегічного моніторингу, аналізу та перспективного прогнозування тенденцій і розвитку ситуації у світі та країні на визначений період часу; б) Національних стратегій і довгострокових комплексних програм відновлення соціально-економічного, сталого та регіонального розвитку; в) державної стратегії національної безпеки та оборони, а також довгострокових програм мобілізаційної підготовки національної економіки.

5) Середньострокове (на 3-5 років) планування, котре включає: а) програму діяльності Кабінету Міністрів України; б) середньострокові стратегії і програми відновлення і розвитку різних секторів економіки і соціальної сфери, регіонів, територій і сталого прогресу держави; в) середньострокове бюджетне планування; г) міжнародні програми; д) угоди щодо регіонального розвитку; е) середньострокові державні цільові програми, включаючи пріоритетні проекти і програми модернізації та інноваційного розвитку національного господарства.

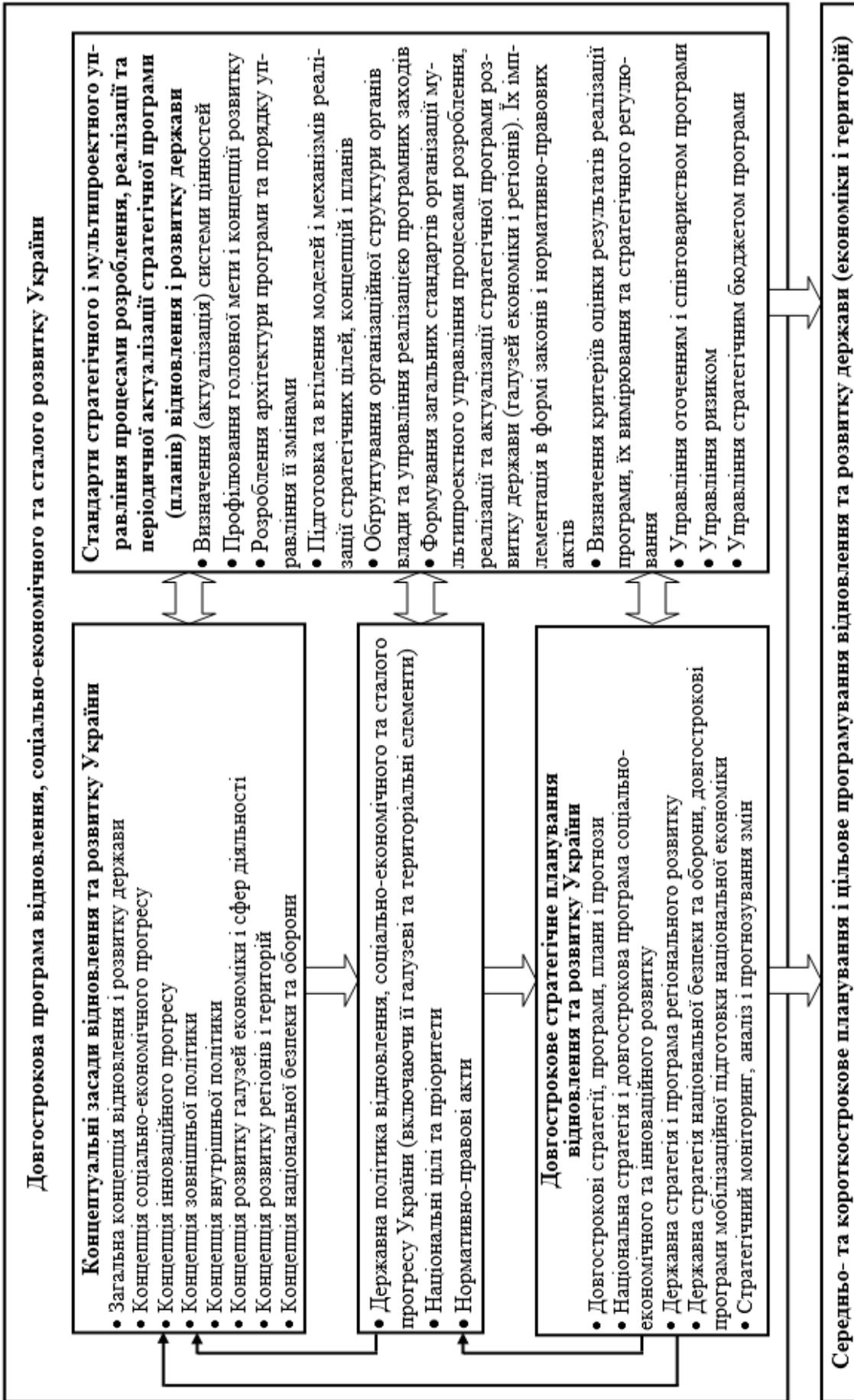


Рис. 2.1. Стратегічне та мультипроектне управління довгостроковими програмами і планами відновлення, соціально-економічного та сталого прогресу України (початок)

в) Короткострокове (на 1-2 роки) планування, яке охоплює: а) послання Президента України до Верховної Ради України; б) державну програму відновлення соціально-економічного та сталого прогресу України (на поточний період часу); в) регіональні та галузеві програми розвитку; г) стратегічні плани діяльності відомств і регіональних органів влади; д) щорічні плани реалізації стратегій ті програм; е) щорічний Державний бюджет.

Ефективне формування та функціонування запропонованої моделі складного механізму управління розвитком держави, економіки та інших сфер життєдіяльності суспільства потребує:

1. Сучасну модернізацію систему і процесів стратегічного планування та управління на загальнодержавному, галузевому, регіональному та місцевому рівнях (включаючи корпоративний менеджмент транснаціональних та загальнонаціональних компаній, які є локомотивами Української економіки).

2. Забезпечити розвиток в усіх ланках органів влади, місцевого самоврядування та корпоративного менеджменту нових механізмів програмно-цільового (мультипроектного) і проектного управління відновленням і розвитком пріоритетних галузей економіки регіонів, територій, всіх сфер життєдіяльності суспільства.

Для реалізації I пункту потрібно удосконалити державну політику відновлення та соціально-економічного розвитку України, її системи господарювання регіонів і територій шляхом реалізації таких стратегічних заходів:

а) планування і законодавче закріплення Національної Стратегії відновлення держави, державно-політичного, суспільного, соціально-економічного та іншого прогресу України на 5-10 наступних років розвитку. Цей документ має визначити напрями і темпи відновлення і трансформації держави в цьому стратегічному періоді її розвитку;

б) формування більш досконалої стратегічної та поточної державної політики відновлення та розвитку, яка охоплює законодавчо і процесуально визначені Концепцію, Стратегію, Програму відновлення і сталого прогресу України, процедури й інструменти їх реалізації;

в) формування чітких і дієвих механізмів їх узгодження зі стратегічними процесами управління іншими сферами розвитку економіки, регіонів, територій та суспільного життя;

г) перехід на методологію стратегічного програмно-цільового та проектного управління розвитком, основними елементами якої мають бути:

- визначення сучасних суспільних потреб та інтересів;
- макроекономічне прогнозування та планування;
- ієрархічне визначення стратегічних, тактичних, поточних цілей розвитку;
- забезпечення соціальної та екологічної орієнтації економіки і процесів розвитку;
- розробка і затвердження нової Концепції відновлення і сталого соціально-економічного та екологічного розвитку, її державного регулювання;

- розроблення і затвердження нової Національної Стратегії відновлення і сталого соціально-економічного розвитку України, Плану (Програми) її реалізації з визначенням механізмів державної політики в цій сфері;

- перехід на уніфіковану методологію стратегічного програмно-цільового планування та реалізації розвитку, в тому числі шляхом удосконалення і застосування стандартів проєктного менеджменту в усіх сферах управління та процесах забезпечення відновлення й сучасного прогресу держави (в її цільових програмах і проєктах);

д) урахування світового та національного досвіду планування, організації, координації, контролю і регулювання ходу реалізації та забезпечення ефективності результатів відновлення та розвитку.

Розкриваючи зміст 2 напряму модернізації системи державного регулювання та корпоративного менеджменту в процесах розвитку держави, національного господарства, регіонів і територій необхідно визначити, що сучасний механізм стратегічного програмно-цільового і проєктного управління розвитком пріоритетних напрямів і сфер економіки та суспільного життя має охоплювати такі групи уніфікованих процедур і стандартів:

- розроблення й обґрунтування концепції програми розвитку;
- оцінювання ефективності програми з урахуванням фактору ризику;
- техніко-економічне, інженерно-технічне та екологічне обґрунтування програм та експертиза проєкту програми, її основних заходів і параметрів;
- планування управлінської діяльності щодо проєктування програмних заходів та процесів їх реалізації на всіх стадіях життєвого циклу програми;
- розроблення предметної сфери програми, її кошторису, бюджету, фінансових планів, їх державна експертиза і затвердження;
- підбір організаційних структур з професійного управління програмою, її основних виконавців та інших учасників на конкурсних засадах;
- контрактна та інформаційно-комунікаційна діяльність із забезпечення програмних перетворень;
- організація програмних перетворень, включаючи закупівлі та постачання ресурсів, трансфер високих і критичних технологій;
- організація і координація діяльності команди та учасників програми;
- здійснення ефективного завершення ключових етапів і цільових проєктів програми, перехід у нову фазу розвитку та перетворень;
- максимальне урахування так званого людського фактору, системи стандартів професійної діяльності та сучасного управління програмою і її результатами;
- комплексне оцінювання ефективності програм і проєктів, їх інвестиційного забезпечення, очікуваних і реальних результатів.

Удосконалення організаційно-методичного механізму стратегічного (державного) планування й мультипроєктного управління відновленням і розвитком України на основі програмно-цільового методу планування й проєктного управління в нашому (і світовому) розумінні ґрунтується на інтеграційному принципі одночасного

планування і розвитку всіх заходів у всіх підсистемах держави (галузях економіки, регіонах, територіальних громадах, крупних компаніях, їх програмах і проєктах тощо). Тобто одночасно з формуванням Національної Концепції, Стратегії і Програми відновлення та розвитку України центральними, регіональними і місцевими органами влади розробляються відповідні галузеві, регіональні та місцеві концепції, стратегії, програми і проєкти, а також – плани їх реалізації. Всі вони узгоджуються і збалансовуються між собою та затверджуються до виконання як єдиний державний комплексний документ – Програма відновлення на розвитку України (рис. 2.2).

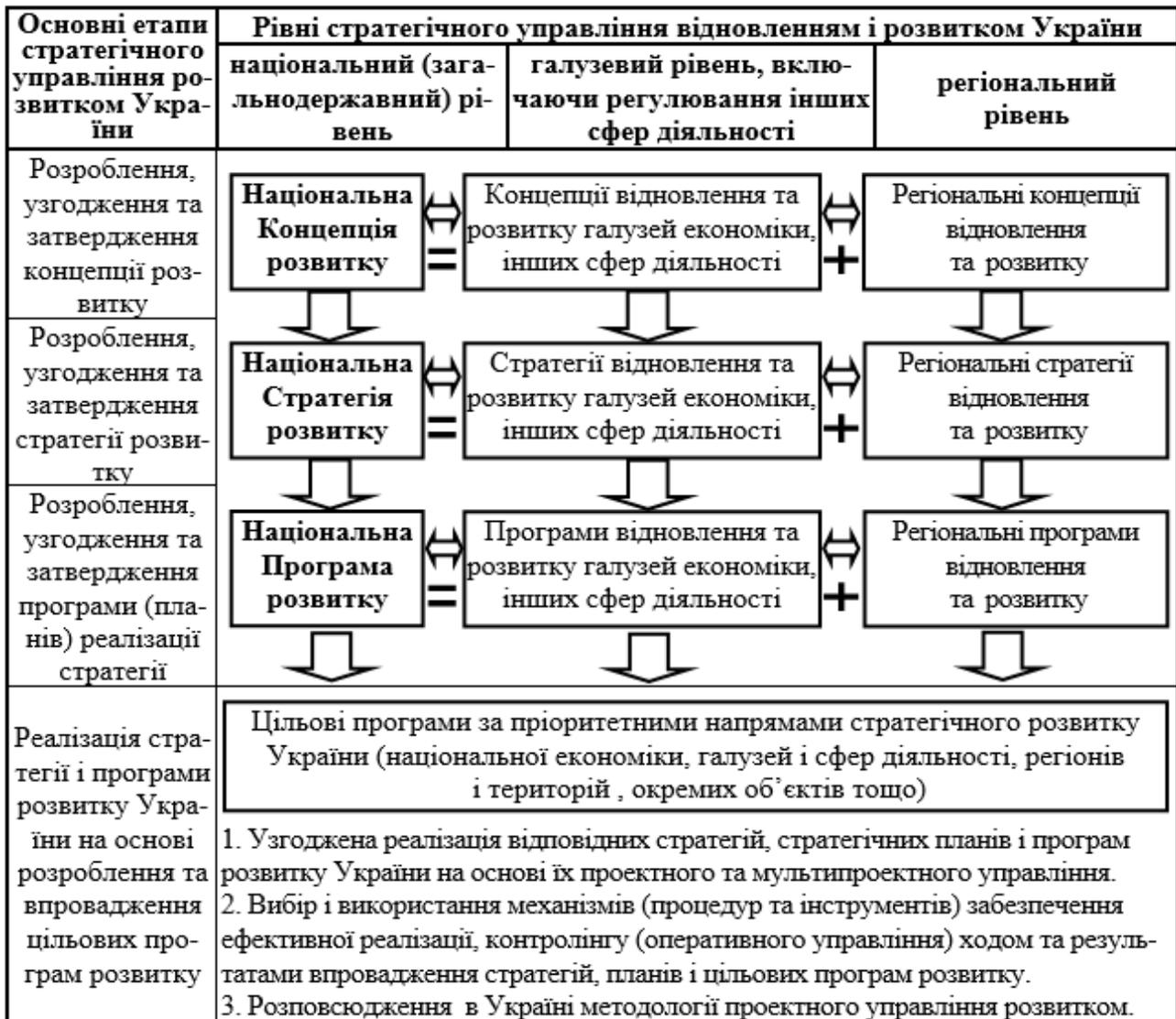


Рис. 2.2. Концепція формування сучасного механізму стратегічного програмно-цільового та проєктного управління процесами відновлення та розвитку України

При їх розроблені та реалізації модернізація України розглядається як інтегрований процес реалізації мегапроєкта, в якому будівництво (та інші види діяльності вважаються як невід'ємний основний процес, що є провідним фактором сталого відновлення та розвитку всіх елементів держави і суспільства, включаючи

соціальний прогрес і рух до європейського рівня життя відповідно до запропонованого вище удосконаленого механізму стратегічного державного мультипроектного управління відновленням і розвитком України, а тому встановлюються такі додаткові передумови, необхідні для ефективного реалізації цього механізму:

- повне закінчення війни;
- посилення ролі та вдосконалення функцій держави в процесах її відновлення та розвитку;
- необхідний рівень підтримки України процесів її відновлення з боку світової спільноти, бізнесу, урядів, міжнародних організацій не тільки щодо фінансування, а й надання нових сучасних технологій, систем виробництва, озброєння, інших видів інвестицій;
- реальне повернення тимчасово переміщених осіб, особливо із-за кордону, в т.ч. необхідних фахівців, професіоналів різних спеціальностей;
- досягнення консенсусу та консолідації всіх гілок влади, політичних сил і суспільства у напрямі комплексного відновлення й сталого розвитку України;
- забезпечення на тривалий час (не менше 10-20 років) політичної, економічної та соціальної стабільності в країні;
- створення дієвого партнерства держави і бізнесу України, іноземних партнерів у процесах відновлення України;
- подолання надмірної економічної нерівності регіонів і територій, різних верст населення, корупції та інших перешкод для реального переходу на європейську модель сталого розвитку;
- вдосконалення організаційної структури, змісту, розподілу функцій та відповідальності за державне регіональне і місцеве управління, підвищення професійних знань і навичок управлінського персоналу в сфері стратегічного мультипроектного та проектного управління відновлення і сталим (всебічним) розвитком усіх територій, сфер економіки та суспільного життя, підвищення рівнів доходів, соціального захисту й добробуту, в т.ч. в сфері охорони здоров'я, пенсійного забезпечення й освіти;
- формування необхідної вітчизняної системи законодавства, нормативно-правових актів, стандартів управління відновленням і розвитком держави на основі залучення найкращої світової практики і вітчизняного досвіду;
- інше.

Новий комплексний механізм (його модель і реальне втілення) також має забезпечити одночасний запуск усіх рівнів і ланок планування, організації та управління в системі держава в цілому (на найвищому рівні) → галузі господарювання та економічної діяльності → регіони і території (громади) → комплексні, цільові та інші програми і проекти → корпоративний менеджмент (див. табл. 2.1) в першу чергу на основі створення нової організаційно-функціональної системи і процесів реалізації стратегічних й інших планів, програм і проектів на основі передових стандартів стратегічного мультипроектного, проектного та корпоративного менеджменту, інтеграції та всебічної допомоги з боку передових країн і компаній світу із забезпечен-

управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління	процесами ініціації, планування та реалізації загально-державних планів, програм і заходів	3. Організаційно-методичне забезпечення підвищення рівня освіти, навичок сучасного управління відновленням і розвитком. 4. Галузевий контроль і координація управління	управлінської та іншої діяльності в регіоні та на території громади 3. Організаційно-методичне забезпечення покращення освіти й навичок управлінського персоналу	навичок з проектного менеджменту (моделі РМММ і РСММ).	і проектів. 4. МТЗ та інше.
Предметні результати управлінського впливу, які характеризують сутність об'єкта управління	1. Концептуальний план комплексного відновлення України 2. Програма відновлення та розвитку і плани її реалізації 3. Нормативно-правові акти з відновлення та розвитку. 4. Національна концепція, стратегія і Програма відновлення та розвитку (на 10 років). 5. Національна програма соціально-економічного та сталого прогресу. 6. Довго-, середньо- та короткострокові плани. 7. Цільові програми. 8. Нормативно-правові акти 9. Стратегічний загальнонаціональний контроль	1. Галузеві пріоритети відновлення та розвитку 2. Галузеві концепції стратегії і програми розвитку. 3. Галузеві цільові програми і плани їх реалізації. 4. Галузеві нормативно-правові акти і рекомендації 5. Результати обстеження і вихідні данні для проектування 6. Нормативно-методичне забезпечення підвищення кваліфікації і професійних навичок з проектування управління	1. Результати обстежень, вихідні дані, визначення регіональних та місцевих потреб відновлення і розвитку. 2. Регіональні та місцеві концепції, стратегії і програми комплексного відновлення та розвитку. 3. Регіональні та місцеві програми комплексного відновлення і розвитку. 4. Довго-, середньо- та короткострокові плани. 5. Регіональні й місцеві цільові програми 6. Містобудівна документація	1. Реалізація комплексних і цільових програм та проектів. 2. Організація професійного проектного управління 3. Забезпечення ефективних результатів реалізації конкретних програм і проектів. Загальний результат: забезпечення якості конкурентоспроможності, нового техніко-технологічного рівня об'єктів відновлення та розвитку.	Корпоративний менеджмент щодо портфеля і програм проектів й замовлень на об'єкти будівництва, їх інвестування, стратегічні плани і програми діяльності будівельних та інших компаній та організації містобудівна та інша проектна документація, річні та інші виробничі плани, договори, об'єкти відновлення і розвитку

ням останніх досягнень науки, техніки та технологій, різного досвіду, в т.ч. в сфері будівництва та залучення інвестицій. Цей механізм охоплює не менше як 5 рівнів організації виконання й управління процесами відновлення та розвитку України з випереджаючим прогресом будівельної та інших сфер діяльності та залучення інвестицій власного та іноземного походження.

- *1-й рівень* – найвищий загальнодержавний рівень управління (Президент, ВРУ, КМУ, Національна Рада і Міністерство з відновлення України від наслідків війни). Ця гілка влади забезпечує ініціацію всіх стратегічних заходів і рішень, збір і підготовку вихідних даних, планування, затвердження, підготовку, виконання, контроль і управління розробкою і реалізацію «під ключ» Національних Концепцій, Стратегій, Програм і Планів відновлення та розвитку України, їх законодавче закріплення та нормативно-правове забезпечення. На цьому рівні розглядаються та затверджуються загальнодержавні стандарти планування, організації та управління стратегічними мультипроектними і проектними заходами в сфері здійснення розвитку й управління ним;

- *2-й рівень* – центральні органи виконавчої влади, які керують за галузевим принципом сферами національного господарства, економічної, соціальної та іншої діяльності (Комітет ВР, Міністерство з відновлення та розвитку України, департаменти з відновлення та розвитку центральних галузевих органів управління, інші їх функціональні підрозділи, служби тощо). Цей рівень забезпечує підготовку вихідних даних, збір, обробку й інтеграцію за галузевою ознакою положень і пропозицій із місцевих і регіональних Стратегій і Програм їх комплексного відновлення та розвитку, створює проекти законів та інших нормативно-правових актів, розробляє необхідне методичне забезпечення щодо підготовки та реалізації «під ключ» стратегічних рішень (загальнодержавних цільових та інших програм і проектів), включаючи нові стандарти стратегічного, мультипроектного й проектного управління (див. табл. 2.1);

- *3-й рівень* – регіональні (обласні) органи влади (ОДА, ОВА, виконкоми обласних рад) і органи місцевого самоврядування територій і територіальних громад (РДА, РВА, виконкомами міських, селищних, сільських рад), їх департаменти й управління з комплексного відновлення та розвитку цих територій, інші місцеві органи, робочі групи, дорадчо-консультаційні утворення. Вони забезпечують ініціацію, збір, обробку вихідних даних обстеження територій і об'єктів, розробку, затвердження, погодження з іншими органами влади відповідних Стратегій, програм і проектів комплексного відновлення та розвитку територій, забезпечують їх виконання «під ключ». Створюють необхідні роз'яснення, нормативно-правове забезпечення, регіональні стандарти виконання стратегічного, мультипроектного, проектного та іншого управління, організують навчання і підвищення кваліфікації;

- *4-й рівень* – мультипроектного та проектного управління конкретними державними, регіональними і місцевими програмами і проектами з відновлення та розвитку з боку офісів РМО, команд з професійного мультипроектного та проектного управління програмами, проектами та їх портфелями у відповідних органах влади, великих компаніях тощо.

На цьому рівні здійснюється безпосереднє виконання заходів (які наведено далі) зі збору вихідних даних, обстеження зруйнованих і пошкоджених об'єктів, земельних ділянок, їх інженерна та інша підготовка, детальні вишукування, проектування і планування містобудівельних та інших документів, проєктів і програм, планів їх реалізації, підготовки до реалізації будівельних, екологічних та інших інвестиційних проєктів і програм, координація, моніторинг, контроль і оцінювання ефективності і вчасності їх виконання, ресурсного забезпечення, введення в експлуатацію промислових, цивільних, транспортних об'єктів, інфраструктури, житла тощо. Головний критерій – комплексне, повне, вчасне, якісне виконання «під ключ» усіх заходів програм і проєктів та створення (на європейському рівні) нових (удосконалених) результатів, кращих, ніж було;

- *5-й рівень* – корпоративний (стратегічний, мультипроєктний, проєктний та інший) менеджмент великих будівельних та інших компаній, підприємств та організацій, які через свої офіси РМО, контори з професійного управління будівництвом, постачанням, програмами, проєктами, їх портфелями в якості замовників, підрядчиків, постачальників, державних і місцевих органів контролю та управління за відновленням і розвитком забезпечують безпосереднє створення нових (удосконалених, модернізованих) об'єктів і результатів.

Як вже зазначалося вище головним генератором і локомотивом відновлення та розвитку усіх елементів України є будівельний комплекс (сфера капітального будівництва) та пов'язані з ним інші галузі господарювання економічної діяльності. Тому, на нашу думку, слід пам'ятати, що сфера капітального будівництва держави також має певну організаційну структуру і систему процесів управління, які потрібно враховувати при плануванні та виконанні процесів відновлення і розвитку.

У системі капітального будівництва виділяють три рівня планування, організації та управління будівництвом, що потребують знання їх структури, процесів і механізмів взаємодії:

- 1) Планування, організації та управління капітальним будівництвом і розвитком будівельної галузі на загальнодержавному і регіональному рівнях, включаючи глобальні та макропроцеси і прогрес в суспільстві, економіці, науці, техніці та технологіях. Це завдання розв'язується за рахунок:

- розробки, затвердження на найвищому (державному, галузевому і регіональному) рівні ефективної загальнонаціональної стратегії та державної політики у сфері економіки, суспільного життя, капітального будівництва тощо;

- формування необхідної законодавчої та нормативно-правової бази у сфері будівництва (державні будівельні норми, державні стандарти) і галузях, пов'язаних із будівництвом (державні санітарні, протипожежні та інші норми, податкове законодавство тощо);

- визначення переліку загальнонаціональних об'єктів (особливо інфраструктурних) та формування відповідних державних, галузевих, регіональних і місцевих цільових та комплексних програм, інвестиційних проєктів, у тому числі тих, що повністю або частково фінансуються із державного чи місцевого бюджетів;

- формування освітніх програм підготовки фахівців, які здатні забезпечити організацію та розвиток будівельної й інших галузей за світовими стандартами господарювання, бізнес-діяльності та прогресу;

2) Планування, організації та управління будівництвом на корпоративному рівні (рівні потужних будівельних та інших компаній, підприємств, організацій і фірм). Таке завдання успішно розв'язується в системі сучасного будівельно-корпоративного, стратегічного, мультипроектного та проектного менеджменту при управлінні виробничою та операційною діяльністю і розвитком підприємств, за рахунок реалізації «під ключ» портфелів і програм інвестиційних проектів;

3) Планування, організації та управління будівництвом при зведенні окремих об'єктів, будівель, споруд та інженерних комунікацій. Це завдання найефективніше розв'язується за допомогою сучасних стандартів проектного менеджменту при реалізації «під ключ» будівельно-інвестиційних проектів.

4) У процесах відновлення й розвитку економіки держави, її регіонів, підприємств та організацій, природоохоронної сфери, підвищення добробуту громадян України будівельна галузь та будівельне виробництво виступають джерелом і механізмом забезпечення її неперервного зростання та поліпшення конкурентоспроможності всіх сфер життєдіяльності й прогресу суспільства.

Розглянувши основні риси й особливості моделі нового механізму управління комплексним відновленням та розвитком України, необхідно перейти до питання щодо змісту заходів і кроків формування й реалізації концепцій стратегій і програм розвитку держави, районів, територіальних громад та інших питань організації та управління цим процесом.

2.4 Концептуальний план відновлення і розвитку України та його стратегічні національні програми (напрями) відновлення

Як вже визначалося в 1 частині роботи в липні 2022 року Національна рада з оновлення прийняла в першій редакції План відновлення України [7], який можна розглядати як початковий варіант (концепцію) ключових напрямів і національних програм розвитку основних галузей, регіонів і територій України. Тобто це перший реальний стратегічний документ, який ініціює і визначає зміст пріоритетів і напрямів відновлення та розвитку держави.

З урахуванням того, що агресія РФ проти України продовжується вже понад 3 роки, зрозуміло, що цей План необхідно (і він буде) доопрацьовувати та коригувати. Тому потрібно перелічити, а в подальшому – доповнити ці напрями (перелік ключових цілей національних програм, щоб наповнити реальним змістом нові стратегічні рішення й документи, які будуть розроблятися і для яких необхідно сформулювати нову ефективну систему управління з урахуванням пропозицій [7]:

1. *Зміцнення оборони та безпеки* має за мету реалізацію комплексу проектів оборонного комплексу, укріплення ВСУ, нарощування оборонної промисловості, співробітництва з іноземними партнерами в оборонній сфері.

2. *Прагнення до інтеграції в ЄС* передбачає реалізацію умов і проєктів, необхідних для підготовки і вступу України в Європейський Союз, поглиблення інтеграції і доступ до її ринків. Перехід на європейську модель сталого розвитку.

3. *Відновлення природного навколишнього середовища* відповідно до положень Зеленої Угоди з ЄС та інших сучасних принципів захисту та відновлення довкілля.

4А. *Підвищення стійкості інтегрованої до ЄС енергетичної системи України*, її відновлення і розвиток з урахуванням сучасних вимог ядерної та іншої безпеки і захисту. Будівництво нових АЕС, ГЕС, ТЕС та інших сучасних систем виробництва, розподілу та передачі електроенергії. Відновлення та розвиток вітчизняного нафтогазового комплексу, інтегрованого в систему ЄС.

4Б. *Підтримка ініціатив ЄС щодо переходу до енергетики з нульовими викидами вуглецю* за рахунок розвитку безвуглецевої енергетики (ядерної, ВДЕ), зростання видобутку газу й виробництв біопалива, розвиток енергосистеми H2.

5. *Покращення та розвиток (за світовими стандартами) бізнес-середовища*: створення умов для залучення іноземних інвестицій (технологій, обладнання, інновацій), компаній і фірм, розвиток власної бізнес-спільноти, спрощення регуляторної політики, трансформація податкових і митних служб у сервісні організації, усунення корупції, підвищення ефективності ринку праці, реалізація сучасних проєктів перекваліфікації, включаючи нові форми і системи управління відновленням, розвитком і бізнесом, ін.

6А. *Забезпечення доступу до «екстреного» фінансування*, включаючих гранти, гарантії, компенсацію ставки тощо.

6Б. *Забезпечення до капіталу з низькими відсотками (конкурентоспроможною вартістю) капіталу*, включаючи підтримку росту кредитування, надання гарантій, запровадження страхування на випадок військових дій.

7. *Забезпечення макрофінансової (і мікрофінансової) стабільності* щодо бюджетного дефіциту й банківської системи при збереженні дозволеного рівня боргу.

8. *Розвиток передових секторів національного господарства та економічної діяльності з високим рівнем доданої вартості* (особливо в сфері національного будівництва та інвестування) на тлі глобальних викликів, Зеленої Угоди і конкурентної позиції держави. Крім будівельної сфери це стосується галузі машинобудування, сільського господарства, металургії, виробництва, нових будівельних та інших матеріалів, конструкцій, виробів.

9А. *Усунення «вузьких місць» не тільки в логістиці з ЄС (G7), а й в системі вітчизняного бізнесу, розвитку суспільства*, в т. ч. для підвищення стійкості ланцюгів постачання різними видами транспорту.

9Б. *Покращення транспортних систем і логістики вантажоперевезень в Україні*, в т. ч. за рахунок розвитку колії в 1435 мм, відновлення, реконструкції та будівництва нових мостів, доріг, водних шляхів і цифровізації.

10А. *Модернізація (відновлення та розвиток) житла регіонів* із пріоритетом на енергоефективності й нових пілотних проєктах міського будівництва.

10Б. Велике будівництво житла й інших об'єктів, модернізація інфраструктури відповідно до найкращих стандартів і практик міського планування й сталого розвитку (включаючи транспорт й промислові об'єкти), розвиток електрифікації, систем опалення, водного господарства, їх цифровізація (включаючи інтернет, системи зв'язку, обробки, передачі й зберігання інформації).

11. Модернізація соціальної інфраструктури, включаючи відновлення та розвиток соціальних об'єктів освіти, охорони здоров'я, культури та спорту, а також масштабний запуск програм ДПП у соціальній інфраструктурі. 4-й рік

12. Розвиток сфери освіти з орієнтацією на компетенції та інновації; відновлення якості та обсягів професійної інженерно-технічної освіти; проведення якісних реформ НУШ та опорних шкіл, синхронізація стандартів навчання й адаптація ВНЗ (університетів) з ЄС, розвиток R&D на базі університетів, створення наукових парків.

13. Удосконалення сфери охорони здоров'я за рахунок завершення реформ відновлення, будівництва та оснащення сучасних лікарень, що відповідають найкращим стандартам ЄС, покриття і фінансування послуг з охорони здоров'я, розвиток оптимальної мережі лікувальних закладів, цифровізація і телеконсультація в сфері охорони здоров'я, захист населення від серцево-судинних та інших хвороб.

14. Прогрес системи культури та спорту для зростання якості й обсягів людського капіталу.

15. Забезпечення таргетованої й ефективної сакральної політики за рахунок оновлення та розширення спектра таргетованих послуг, запровадження накопичувальної пенсійної системи, комплексна екосистема захисту дітей, програми повернення, реабілітації та реінтеграції громадян і ветеранів, модернізації міграційної політики.

Концептуальний План відновлення України, розроблений практично на початку агресії РФ проти нашої країни у першій половині 2022 року, був широко представлений всьому вітчизняному і світовому суспільству не тільки через засоби масової інформації, зустрічі з іноземними партнерами, урядами, бізнесом, а й на різних глобальних форумах щодо підтримки України в протидії агресії РФ. При цьому цей План слід розглядати не тільки як первинне бачення напрямів відновлення та розвитку держави (її елементів), а й значною мірою звернення до міжнародних організацій, світового суспільства, урядів, бізнесу й громадськості, всіх небайдужих країн щодо здійснення реальної допомоги в оборонній, економічній, соціальній та іншій сферах життєдіяльності з визначенням її змісту, обсягів, якості та строків. Природньо, що цей План змінюється та розвивається, тому що війна Росії проти України триває вже 4-й рік і її наслідки постійно змінюються. Вище вже зазначалося, що цей План є одним із фундаментальних елементів вихідних даних для якісного та інтегрованого розроблення місцевих, регіональних і національних (загальнодержавних) концепцій, стратегій, програм і планів комплексного відновлення та розвитку України (за схемою територіальні громади → регіони → держава, галузі господарювання, сфери економічного та іншого прогресу, сталий розвиток країни в цілому. Розглянемо основні

питання і кроки щодо формування національної, регіональних і місцевих програм комплексного відновлення та розвитку, а також сучасні процедури й інструменти управління цим (стратегічним програмно-проектним) процесом.

2.5 Ключові етапи формування Національної, регіональних і місцевих програм комплексного відновлення та розвитку

2.5.1 Невідкладні роботи з ліквідації небезпечних наслідків збройної агресії РФ

Сьогодні перед місцевими, регіональними і центральними органами влади постали складні першочергові завдання щодо фіксації руйнувань або обстеження пошкоджених у наслідок бойових дій об'єктів, територій, комунікацій та інших видів шкоди і визначення збитків від терористичних дій та агресії Росії проти України. Результати такої фіксації мають стати одними з головних вихідних даних для планування та організації відновлення територіальних громад, регіонів і держави в цілому. Цей процес ускладнюється не тільки тим, що триває війна, а й постійним зростанням комплексу соціальних, екологічних, фінансових, екологічних, гуманітарних та інших проблем.

Тому дуже важливо мати не тільки нормативно-правову і методичну базу [4. 54. 11. 12 та ін.] фахівців з виконання невідкладних та інших заходів, а й розуміння та навички усього адміністративно-управлінського персоналу, зацікавлених сторін й осіб, усього населення для того, щоб діяти швидко та якісно на основних етапах планування й організації процесів відновлення та розвитку. При цьому слід пам'ятати, що тільки після проведення невідкладних робіт буде можливо виконання детального обстеження пошкоджених об'єктів і територій, планування та організація їх відновлення.

Невідкладні роботи включають такі основні кроки їх реалізації:

1. *Фіксація пошкоджень*, яка здійснюється щодо будівель і споруд, іншого майна, видів шкоди для приватної, комунальної і державної форм власності. Для цього необхідно здійснити повідомлення відповідним органам влади й організаціям щодо виявлених пошкоджень; визначити потенційно небезпечну територію, де виникає загроза життю або здоров'ю людей; організувати оповіщення населення та відповідних організацій; визначити місця для складування відходів, залишків руйнувань; визначити місце знищення вибухонебезпечних предметів, виконати попередній візуальний огляд пошкоджень із метою формування переліку пошкоджених об'єктів і виду шкоди на них; визначити необхідних фахівців і оприлюднити перелік робіт з обстеження; визначити вид обстеження (комісійне або/та технічне), черговість і строки виконання робіт, джерела та обсяги фінансування, скласти докладний звіт, рекомендації щодо подальших дій, узгодити їх з відповідними органами.

2. *Підготовка до проведення обстежень* включає такі кроки: проведення розчищення територій і об'єктів від вибухонебезпечних предметів, їх знищення, інші роботи зі складанням Акту виконаних робіт з очищення (розмінування) місцевості й об'єкту від вибухонебезпечних предметів, (додаток 1 [8]). Слід підкреслити, що роботи з обстеження виконуються на територіях, на котрих відсутні або завершені активні

бойові дії; виконання демонтажу зруйнованих частин об'єкта, його конструкцій, для організації безпечного проведення робіт з обстеження, інших невідкладних робіт тощо; пошук постраждалих й загиблих; проведення оперативно-слідчих дій.

3. *Утворення комісії з проведення обстеження*, до якої входять: акредитовані фахівці-будівельники, представники власника (уповноваженої особи) або управителя (балансоутримувача), які мають обстежувати пошкоджений об'єкт.

4. *Складання акту комплексного обстеження пошкодженого об'єкту* (за формою додатку 2 [8]). До акту додаються матеріали фото- і відео фіксації руйнувань пошкодженого об'єкта.

5. *Формування електронної форми акту комісійного обстеження* за допомогою інструментів «Дії».

6. *Направлення актів обстеження до РПЗМ* (реєстр пошкодженого та знищеного майна, держатель Реєстру Мінінфраструктури).

Слід пояснити, що в системі (додатку) «Дія» для реєстрації документів щодо пошкоджених об'єктів створено Реєстр пошкодженого та знищеного майна в формі «Кабінету посадової особи», користувачами яких є виконкоми сільських, селищних, міських (районних) рад. Ці користувачі повинні заносити інформацію (документи) про нанесену шкоду і збитки в РПЗМ.

7. *Письмове повідомлення власника (управителя) про результати комісійного обстеження*.

2.5.2 Обстеження пошкоджених і зруйнованих об'єктів

В умовах війни інфраструктурні об'єкти міст, селищних рад, до яких відносяться електропідстанції, ТЕС, ТЕЦ, котельні, дороги, мости, житлові об'єкти, будівлі лікарень, заклади освіти й культури та інші об'єкти, які зазнали пошкоджень і руйнувань. Для прийняття остаточного рішення про їх подальшу експлуатацію (після відновлення) або демонтаж проводяться їх спеціальні (фахові) обстеження. При цьому слід розрізняти зруйновані або пошкоджені об'єкти:

- *зруйнований об'єкт* має руйнацію основних конструктивних елементів внаслідок військових або інших дій (впливів) і його відновлення неможливе або недоцільне;

- *пошкоджений об'єкт* має часткову руйнацію конструктивних елементів, не потребує повного демонтажу і може бути відновлений для експлуатації шляхом реставрації, реконструкції чи капітального ремонту.

Технічному обстеженню пошкоджених об'єктів підлягають:

- заклади освіти і лікарні;
- об'єкти культури, фізкультури та спорту;
- адміністративні будівлі;
- об'єкти інженерної і транспортної інфраструктури;
- об'єкти енергетики.

Обстеження багатоквартирних (багатоповерхових) житлових будинків здійснюється виконавцями технічного обстеження з урахуванням результатів попередніх оглядів і перевірок.

1. При виявленні певних руйнувань, пошкоджень і деформацій обстеження об'єктів виконується за такими етапами:

- підготовка до проведення обстеження, що передбачає: збирання первинної інформації про об'єкт, результатів попередніх обстежень тощо; визначення виконавця обстежень; організація робіт з обстеження. При цьому необхідно: залучати спеціально підготовлених фахівців з обстеження; складати технічне завдання на обстеження;*

- попереднє або подальше основне (детальне) обстеження проводиться після закінчення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт.*

Обстеження включає: проведення аналізу дефектів, пошкоджень; визначення фактичних експлуатаційних навантажень і впливів на будівельні конструкції, основи і фундаменти, інженерне обладнання об'єкта; детальне вимірювання геометричних параметрів; виявлення зміни в конструкціях, елементах, мережах тощо; інженерні вишукування на земельних ділянках поряд з об'єктом; інструментальне обстеження виявлених дефектів з їх фото- і відео- фіксацією, складання схем тощо; проведення перевірочних розрахунків всіх основних конструкцій, мереж, обладнання; аналіз причин виникнення дефектів і пошкоджень; розробку рекомендацій щодо подальших дій, перевірок, проектування та експертизи (додаток 3 [8]);

- складання звіту про результати обстеження з рекомендаціями щодо подальших дій та експлуатації. Звіт включає:*

- титульну сторінку;*
- список авторів;*
- зміст;*
- вступ;*
- стислу характеристику об'єкта;*
- матеріали візуального обстеження будівельних конструкцій;*
- результати інструментального обстеження будівельних конструкцій;*
- перевірочні розрахунки;*
- висновки і рекомендації за результатами обстеження;*
- список літератури та інших джерел інформації;*
- додатки.*

2 Прийняття рішення щодо виконання робіт і заходів із відновлення пошкоджених об'єктів або їх демонтаж та ліквідацію на основі звіту.

2.5.3 Встановлення шкоди та збитків, завданих Україні, її регіонам і територіальним громадам внаслідок агресії РФ

1. Оцінювання збитків здійснюється з урахуванням вимог і рекомендацій [5, 8, 14, 16, 17] на основі:

- стандартизованої їх оцінки;
- аналітичної оцінки збитків;
- незалежної оцінки збитків;
- судові експертизи.

1.1. Стандартизована оцінка збитків виконується органами державної влади або місцевого самоврядування, яким КБУ надало необхідні повноваження щодо цього типу оцінки.

- вихідними даними для оцінки збитків є:
 - правова, технічна та інша документація на пошкоджене майно, яка разом із матеріалами обстежень дозволяє ідентифікувати все майно та оцінити збитки;
 - звіти (акти обстежень) обстежень;
 - інші документи стосовно даного об'єкту, які необхідні для встановлення збитків.

- Під час проведення стандартизованої оцінки:

- складається акт оцінки збитків;
- визначається оціночна вартість;
- встановлюється дата оцінки збитків.

1.2. Аналітична оцінка збитків – це певний розрахунок вартості збитків та їх обсягу на основі укрупнених агрегованих вихідних даних. Дану оцінку виконують: або органи державної влади й місцевого самоврядування; в т.ч. із залученням фахівців, підприємств, установ; самостійно підприємствами, установами й організаціями.

За результатами аналітичної оцінки складається аналітичний звіт в електронній й паперовій формі.

1.3. Незалежна оцінка збитків проводиться на підставі договору між замовником і суб'єктами (професіоналами) оціночної діяльності.

Замовниками можуть бути: постраждалі й уповноважені ними особи; особи, що претендують на оскарження майна; органи державної влади та місцевого самоврядування.

Суб'єкти оціночної діяльності є визначені діючим законодавством суб'єкти господарювання, які є професіоналами оцінки й мають відповідні ліцензії на оціночну діяльність.

За результатами складається звіт про незалежну оцінку збитків. При цьому релевантними видами оцінки можуть бути визначені: ринкова вартість, вартість заміщення; вартість відтворення; валова вартість девелопменту.

Незалежна оцінка збитків (судова) експертиза охоплює:

- підготовчий період (збір вихідних даних, їх аналіз, підготовка й укладання договору;
- виконання оцінки або експертних досліджень;
- складання звіту про оцінку збитків (з оплатою робіт).

2.5.4 Стратегічне планування і програмування відновлення та розвитку України, її ключових елементів

Як уже зазначалося вище, стратегічне планування відновлення та розвитку України здійснюється на основі розроблених концепцій, стратегій, програм комплексного відновлення та розвитку регіонів, територій територіальних громад (міст, селищ та інших населених пунктів, їх частин), а також із залученням планів їх реалізації, а також з урахуванням вимог і рекомендацій [6, 8-13, 16]. При цьому має бути досягнута повна інтеграція та єдине розуміння процесу і результатів стратегічного планування й програмування між центральними й місцевими органами влади (з широким залученням бізнесу, всіх зацікавлених сторін населення, підприємств й організацій), як при формуванні вихідних даних, так і в період планування та виконання всіх заходів щодо відновлення та розвитку України та її основних елементів (галузей економіки, регіонів, територій, міст і населення пунктів, підприємств, установ й організацій, об'єктів житла й інфраструктури, інженерних і транспортних комунікацій, об'єктів енергетики та ін). При цьому *відновлення України (та її елементів)* – це комплекс першочергових організаційних фінансових, будівельних, інженерно-технічних та інших заходів, які спрямовані на прискорене відновлення об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, житла, об'єктів громадського призначення до стану, що дозволяє не тільки відновити нормальне життя місцевого населення, а й забезпечити повернення в регіон внутрішньо переміщених осіб і біженців, створити сприятливі умови для діяльності всіх суб'єктів господарювання. Також слід пам'ятати, що згідно статті 113 Закону України «Про засади державної регіональної політики для регіонів і територіальних громад, які віднесені до територій відновлення», розробляються Плани відновлення, а для інших – розробляються відповідно стратегії регіонального розвитку та стратегії розвитку територіальних громад, які затверджуються обласними і місцевими органами виконавчої влади (та передаються до центральних органів влади).

На основі затверджених регіональних й територіальних стратегічних планів (і програм) відновлення та розвитку центральної органи влади формують загальнонаціональну, галузеві й загальнодержавні плани, програми і проекти з відновлення та розвитку України. Для цього здійснюється збір, аналіз, формування прогнозів щодо демографічних, фінансово-економічних й інших параметрів, а також виконується просторовий аналіз, формування пріоритетів й напрямів відновлення соціально-економічно, житлового, інфраструктурного, культурного й екологічного розвитку регіонів і територіальних громад.

Територія відновлення – один з національних типів територій держави, що запроваджено відповідно до нової редакції Закону України «Про засади державної регіональної політики», перелік яких затверджується КМУ. Ці регіони (мікрорайони) були в окупації або зазнали значних руйнувань і пошкоджень внаслідок агресії РФ.

План відновлення та розвитку територіальної громади, який розробляється і затверджується відповідною міською, селищною або сільською радою, доцільно

створювати з урахуванням «Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегії розвитку територіальних громад», затверджених Мінрегіоном у 2022 році.

В табл. 2.2 наведено порівняння змісту і порядку розроблення та затвердження програм комплексного відновлення області й територіальної громади (міста, села).

Таблиця 2.2 – Порівняльна таблиця для програми комплексного відновлення області та територіальної громади (адаптовано на основі [6, 8, 19])

Програма комплексного відновлення області		Програма комплексного відновлення території територіальної громади (її частини)
1		2
Розробляється за рішенням голови обласної державної адміністрації		Розробляється за рішенням виконавчого органу сільської, селищної, міської ради
Розробляється у формі електронного документа та вноситься до Реєстру будівельної діяльності у форматі, визначеному Кабінетом Міністрів України в Порядку ведення електронної системи		
Включає:		
1	загальний опис області	загальний опис населеного пункту (території), для якого (якої) вона розробляється, у тому числі: а) географічне розташування; б) загальна економічна оцінка; в) загальна екологічна оцінка; г) кількість постійного населення; г) кількість тимчасово переміщеного населення
2	інформацію про наявність містобудівної документації на території області, аналіз щодо її актуальності та ступінь її реалізації	інформацію про наявність містобудівної документації на території територіальної громади (її частини), аналіз щодо її актуальності та ступінь її реалізації
3	аналіз негативних впливів (у тому числі бойових дій, терористичних актів, диверсій, надзвичайних ситуацій), що призвели до необхідності розроблення програми	аналіз негативних впливів (у тому числі бойових дій, терористичних актів, диверсій, надзвичайних ситуацій), що призвели до необхідності розроблення програми аналіз негативних впливів, що призвели до необхідності розроблення програми, на традиційний характер середовища, історичні ареали населених місць, об'єкти культурної спадщини
4	аналіз ресурсів території для відновлення життєдіяльності області	аналіз ресурсів території для відновлення життєдіяльності території територіальної громади (її частини)
інформацію щодо необхідності підготовки території (у тому числі здійснення розмінування, демонтажу зруйнованих будівель та споруд, рекультивації земель)		
5		інформацію про шкоду, заподіяну бойовими діями, терористичними актами, диверсіями, надзвичайними ситуаціями: а) об'єктам житлової нерухомості та об'єктам громадського призначення; б) об'єктам виробничого комплексу (промисловості, сільського господарства тощо); в) об'єктам соціальної сфери; г) об'єктам культурної спадщини; г) об'єктам житлово-комунального господарства; д) об'єктам інженерно-транспортної, енергетичної інфраструктури, інфраструктури електронних

Продовження таблиці 2.2

1	2
	<p>комунікаційних мереж, інженерної інфраструктури меліоративних систем; е) захисним спорудам цивільного захисту; є) іншим об'єктам, що мають вплив на життєдіяльність відповідної території територіальної громади (її частини) (за наявності).</p>
<p>6 інформацію щодо технічної можливості, економічної доцільності відновлення населених пунктів (територій), що постраждали внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, надзвичайних ситуацій</p>	<p>інформацію щодо технічної можливості, економічної доцільності відновлення пошкоджених об'єктів шляхом виконання робіт з реконструкції, реставрації, капітального чи поточного ремонту</p>
<p>7 інформацію щодо технічної можливості, економічної доцільності відновлення інженерно-транспортної, енергетичної інфраструктури, електронних комунікаційних мереж, інженерної інфраструктури меліоративних систем</p>	<p>інформацію щодо технічної можливості, економічної доцільності відновлення об'єктів шляхом нового будівництва або пропозиції щодо будівництва нових об'єктів замість тих, що зазнали пошкоджень або зруйновані, з визначенням застосування проєктів повторного використання та розроблення індивідуальних проєктних рішень інформацію щодо необхідних заходів інженерної підготовки та інженерного захисту території</p>
<p>8 обгрунтовані пропозиції щодо зміни функціонального призначення окремих територій області (які мають вплив на інтереси декількох територіальних громад) з урахуванням існуючої забудови та наявної містобудівної документації</p>	<p>обгрунтовані пропозиції щодо доцільності зміни функціонального призначення територій територіальної громади (її частини) з урахуванням існуючої забудови та наявної містобудівної документації пропозиції щодо внесення змін або розроблення містобудівної документації на місцевому рівні</p>
<p>9 обгрунтовані пропозиції щодо перенесення об'єктів виробничої сфери (які мають вплив на інтереси декількох територіальних громад)</p>	<p>обгрунтовані пропозиції щодо перенесення об'єктів виробничої сфери</p>
<p>10 загальні підходи та пропозиції щодо комплексного відновлення, розвитку території області та заходи для їх реалізації</p>	<p>план заходів для забезпечення комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) з визначенням пріоритетності</p>
<p>11 попередній фінансово-економічний розрахунок заходів для забезпечення комплексного відновлення області</p>	<p>попередній фінансово-економічний розрахунок для забезпечення заходів комплексного відновлення території територіальної громади (її частини)</p>
<p>12 пропозиції щодо джерел фінансування заходів для забезпечення комплексного відновлення області.</p>	<p>пропозиції щодо джерел фінансування заходів для забезпечення комплексного відновлення території.</p>
<p>Голова обласної державної адміністрації протягом 5 робочих днів з дня оприлюднення звіту про громадське обговорення програми комплексного відновлення області вносить її на розгляд відповідної обласної ради. Програма комплексного відновлення області затверджується відповідною обласною радою протягом 30 календарних днів з дня її внесення на розгляд.</p>	<p>Виконавчий орган відповідної сільської, селищної, міської ради протягом 5 робочих днів з дня оприлюднення звіту про громадське обговорення програми комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) вносить її на розгляд відповідної сільської, селищної, міської ради. Програма комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) погоджується уповноваженим органом містобудування та архітектури обласної державної адміністрації протягом 10 календарних днів з дня її надходження.</p>

Продовження таблиці 2.2

1	2
	Програма комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) затверджується відповідною сільською, селищною, міською радою протягом 30 календарних днів з дня її внесення на розгляд.
Положення затвердженої програми комплексного відновлення області є складовими вихідних даних для розроблення програм комплексного відновлення населених пунктів (територій)	Положення затвердженої програми комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) є складовими вихідних даних для розроблення та внесення змін до містобудівної документації на місцевому рівні
Програма комплексного відновлення області розробляється відповідною обласною державною адміністрацією самостійно або із залученням відповідних фахівців підприємств, установ, організацій. Закупівля послуг з розроблення програми комплексного відновлення області здійснюється відповідно до закону.	Програма комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) розробляється виконавчим органом відповідної сільської, селищної, міської ради самостійно або із залученням відповідних фахівців підприємств, установ, організацій. Закупівля послуг з розроблення програми комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) здійснюється відповідно до закону.
Склад, зміст, порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження, внесення змін до програми комплексного відновлення області визначаються Кабінетом Міністрів України	Склад, зміст, порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження, внесення змін до програми комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) визначаються Кабінетом Міністрів України
Програма комплексного відновлення області не підлягає стратегічній екологічній оцінці, розгляду архітектурно-містобудівною радою	Програма комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) не підлягає стратегічній екологічній оцінці, розгляду архітектурно-містобудівною радою
Фінансування робіт з розроблення програми комплексного відновлення області здійснюється за рахунок бюджетних коштів, міжнародної технічної та/або поворотної чи безповоротної фінансової допомоги міжнародних організацій	Фінансування робіт з розроблення програми комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) здійснюється за рахунок бюджетних коштів, міжнародної технічної та/або поворотної чи безповоротної фінансової допомоги міжнародних організацій

Слід підкреслити, що нормативно-правовою основою для опрацювання й затвердження Програм комплексного відновлення області та територіальної громади є Постанова КМУ № 1159 від 14.10.2022 р. «Порядок розроблення, громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини)» та внесення зміни до них [19].

Можливий алгоритм розроблення Стратегії комплексного відновлення та розвитку регіону / області чи територіальної громади (міста, селища, населеного пункту) включає такі кроки (з урахуванням рекомендацій [6, 8, 19, 21]):

1. Прийняття рішення про розроблення програми комплексного відновлення й розвитку області / територіальної громади і створення / визначення департаменту / управління / постійно діючої робочої групи зі стратегічного планування й реалізації процесів розвитку.

2. Формування та затвердження організаційної структури, повноважень, штатного розкладу, порядку роботи і фінансування департаменту / управління / робочої групи.
3. Визначення обсягу потрібної інформації для розробки програми і направлення запитів щодо отримання необхідних вихідних даних.
4. Створення тимчасового консультативно-дорадчого органу (з можливістю залучення необхідних фахівців і експертів з окремих питань).
5. Проведення SWOT-аналізу.
6. Підготовка аналітичної частини стратегії.
7. Повідомлення через засоби масової інформації / веб-сайт про початок розробки Стратегії з визначенням строків і форми подання пропозицій до неї.
8. Проведення консультацій із зацікавленими сторонами (органами влади, представниками громадськості, бізнесу тощо), організація громадського обговорення проекту Стратегії (з визначенням узгоджених пріоритетів відновлення та розвитку, строків виконання і т.д.).
9. Формування та оцінка можливих сценаріїв розвитку (і відповідного реагування на них).
10. Формування стратегічного бачення, стратегічних цілей розвитку, а також оперативно тактичних цілей й завдань за ієрархічною структурою. Розробка Плану реалізації Стратегії.
11. Розміщення на веб-сайті відповідної ради / департаменту / управління погоджену Стратегію та інформування ОДА / ОВА (та інші інстанції) про неї.
12. Затвердження Стратегії і Плану її реалізації на пленарному засіданні обласної / міської / селищної / сільської ради.
13. Розробка системи показників для моніторингу, контролю й оцінки реалізації Стратегії (включаючи ефективність Стратегії та її виконання).

Алгоритм розроблення Програми комплексного відновлення та розвитку області / територіальної громади

Як правило, Програму розробляють на основі попередньо затверджених концепцій й Стратегії розвитку в такий послідовності (з урахуванням рекомендацій [6, 8, 19, 21]):

1. Прийняття рішення про розробку програми і доручення департаменту управління / робочій групі (разом з консультативно-дорадчою радою) здійснити цей процес у визначені строки.
2. Визначення / уточнення обсягу необхідної та додаткової інформації і вихідних даних для розробки програми. Направлення необхідних запитів про необхідні додаткові вихідні дані.
3. Складання, обговорення, погодження і затвердження змісту Програми.
4. Складання проекту Програми комплексного відновлення і розвитку області / територіальної громади, їх узгодження із загальнодержавними й регіональними / галузевими програмами Національного плану відновлення України.

5. Погодження проєкту Програми (з органами влади і зацікавленими сторонами).
6. Громадське обговорення проєкту Програми.
7. Внесення змін і перепогодження проєкту Програми.
8. Розроблення та затвердження Плану реалізації програми.
9. Затвердження Програми і Плану комплексного відновлення та розвитку і направлення її до центральних органів влади, інших структур та організації.
10. Оприлюднення Програми і Плану реалізації.

Слід підкреслити, що на даному етапі розглядаються лише питання щодо розроблення Програми, а порядок її реалізації «під ключ» з використанням сучасних стандартів стратегічного та проєктного менеджменту, інших інструментів управління, розвитком будуть представлені далі.

Плани реалізації Стратегії і Програмами складаються в такій послідовності:

1. Департамент / управління / робоча група з відновлення та розвитку, які розробляли Стратегію і програму, самостійно або із залученням фахівців-експертів з реалізації цих заходів створюють спеціальну групу з планування відновлення та розвитку. Ця група включає представників виконавчих органів (даного й інших департаментів / управлінь галузевого спрямування), депутатів відповідних рад, представників громадськості, фахівців, експертів тощо.
2. Збір, узагальнення й аналіз даних (всіх начальних матеріалів), включаючи відомості про пошкоджені та зруйновані об'єкти.
3. Вибір пріоритетів і бачення відновлення та розвитку.
4. Складання і погодження Плану комплексного відновлення та розвитку (з зацікавленими сторонами, органами влади, ОДА / ОВА).
5. Відбір проєктів (для їх реалізації і застосування) до Плану відновлення та розвитку.
6. Формування проєкту Плану комплексного відновлення та розвитку.
7. Затвердження Плану відповідною радою.
8. Підготовка до реалізації проєктів відновлення та розвитку.
9. Реалізація проєктів («під ключ»).
10. Моніторинг, контроль й оцінювання стану реалізації, коригування Плану комплексного відновлення та розвитку (у разі потреби).

Згідно Постанови КМУ № 1159 від 14 жовтня 2022 р. [19] Програма комплексного відновлення області включає такі розділи:

- 1) загальний опис області;
- 2) інформація про наявність містобудівної документації на території області, аналіз її актуальності та рівень реалізації;
- 3) інформація про наявність регіональної стратегії розвитку, аналіз її актуальності та стратегії реалізації;
- 4) аналіз негативних впливів війни та оцінка їх наслідків (збитків);
- 5) аналіз ресурсів територій для відновлення життєздатності області;

б) інформація щодо необхідності підготовки територій, які постраждали внаслідок війни;

7) інформація про технічні можливості, екологічну доцільність відновлення населених пунктів (територій), постраждалих внаслідок війни;

8) пропозиції щодо відновлення довкілля, збереження і розвитку природоохоронних територій та об'єктів;

9) інформація щодо технічних можливостей, економічної доцільності відновлення інженерно-транспортної та енергетичної інфраструктури, інфраструктури електронних комунікаційних мереж, об'єктів водогосподарства;

10) пропозиції щодо зміни функціонального призначення окремих територій області;

11) пропозиції щодо перенесення об'єктів виробничої сфери;

12) загальні підходи і пропозиції щодо відновлення та розвитку територій області та заходи для їх реалізації.

Згідно Постанови КМУ №1159 від 14 жовтня 2022 р. [19] Програма комплексного відновлення територій територіальних громад включає:

1) загальний опис території / населеного пункту, включаючи: географічне розташування, загальній економічну та екологічну оцінки, кількість постійного та тимчасово переміщеного населення;

2) інформацію про наявність містобудівної документації, аналіз її актуальності та рівня реалізації;

3) аналіз негативного впливу війни;

4) аналіз ресурсів території для відновлення життєдіяльності територіальної громади;

5) аналіз щодо необхідної підготовки території від наслідків війни;

б) інформацію про шкоду, заподіяну війною об'єктам: житла і громадського призначення; виробничого комплексу; соціальної сфери; культури, житлово-комунального господарства; інженерно-транспортної та енергетичної інфраструктури; інфраструктури електронних комунікаційних мереж; водогосподарської інфраструктури; навколишнього середовища; захисним спорудам;

7) інформацію щодо технічних можливостей та економічної доцільності проведення реконструкції, реставрації, капітального чи поточного ремонту пошкоджених об'єктів;

8) пропозиції щодо відновлення довкілля, збереження та розвитку природоохоронних об'єктів і територій;

9) інформацію щодо технічних можливостей та економічної доцільності будівництва нових об'єктів замість зруйнованих і пошкоджених;

10) інформацію про необхідність інженерної підготовки та захисту територій;

11) пропозиції щодо зміни функціонального призначення територій громади;

12) пропозиції щодо зміни або розроблення нової містобудівної документації на місцевому рівні;

13) пропозиції щодо перенесення об'єктів виробничої сфери;

- 14) загальні пропозиції щодо комплексного відновлення та розвитку території громади та заходи з реалізації програми;
- 15) попередні фінансово-економічної розрахунки для забезпечення комплексного відновлення громади;
- 16) пропозиції щодо джерел фінансування заходів із комплексного відновлення територій;
- 17) План реалізації програми комплексного відновлення громади.

2.5.5 Механізм і джерела фінансування заходів з відновлення та розвитку держави, регіонів і територій

З урахуванням вимог і рекомендацій [1-3, 6, 8-10, 13, 15, 16, 19, 21]) можна визначити, що основними механізмами фінансування є:

- 1) пряме бюджетне фінансування з державного, регіонального і місцевого бюджету;
- 2) різні форми залучення інвестицій, фінансування, кредитування, акцизів, пошлін;
- 3) міжбюджетні трансфери з державного бюджету місцевим бюджетам;
- 4) об'єднання на контрактній основі фінансових (й інвестиційних) ресурсів суб'єктів державної регіональної політики, державних і приватних партнерів, іноземного фінансування та інвестицій на принципах державно-приватного й міжнародного партнерства й підтримки відновлення та розвитку основних елементів, регіонів, галузей економіки, міст, територій тощо;
- 5) капітальні видатки державного бюджету;
- 6) податкові пільги;
- 7) гранти, субсидії, в т.ч. від іноземних країн, компаній, міжнародних організацій;
- 8) державні цільові програми;
- 9) план відновлення та розвитку України й галузей господарювання, сфер економічної та іншої діяльності, регіонів, територій тощо;
- 10) програми регіонального розвитку та місцеві програми розвитку;
- 11) проекти регіонального розвитку;
- 12) приватний (включаючи закордонний) і банківський капітал;
- 13) інші механізми.

Основними джерелами фінансування заходів із відновлення та розвитку України є:

- 1) централізована урядова підтримка постраждалих регіонів, територій і об'єктів;
- 2) міжнародна технічна допомога, в тому числі в формі грантів, трансфертна технологій, систем виробництва, дифузії інновацій, обміну фахівцями, навчання (й перепідготовки) персоналу тощо,
- 3) репарації;
- 4) приватні інвестиції;

5) фінансова допомога в формі пільгових кредитів із боку фінансових установ (світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, Європейського інвестиційного банку, МВФ та ін.), урядів іноземних країн, закордонних банків; фінансових і страхових компаній тощо;

б) інші джерела.

Крім того у Державному бюджеті України існують такі джерела, як Фонд ліквідації наслідків збройної агресії, Державний фонд регіонального розвитку, субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проєктів у межах надзвичайної, кредитної програми для відновлення України.

2.6 Світові стандарти реалізації програм і проєктів відновлення та розвитку України й управління цим процесом

Раніше в параграфі 2.3 нами була запропонована та детально розглянута сучасна модель комплексного управління відновлення України та її основними елементами (рис. 2.1). Ця модель охоплює два взаємо інтегрованих процеса: розробки (1) та реалізації «під ключ» (2) стратегічних програмно-цільових заходів щодо відновлення та сталого розвитку держави, її галузей господарювання та сфер життєдіяльності, регіонів і територій (міст, селищ та інших населених пунктів) а також систему (механізму) управління цими заходами й процесами.

При цьому закінчення розроблення концепцій, стратегій і цільових програм відновлення та розвитку означає завершення першого періоду стратегічного планування заходів та інтегрований початок другого, найбільш складного і тривалого періоду підготовки пошкоджених об'єктів і територій й реалізації «під ключ» розроблених стратегічних заходів через конкретні загально державні, галузеві, регіональні й місцеві комплексні, цільові та інші програми і проєкти отримання визначених результатів і початку їх експлуатації в формі реальних будівель, споруд, інфраструктурних об'єктів і комунікацій, інших майнових і немайнових комплексів (систем і процесів).

Умовно весь механізм управління визначеним першим і другим періодами (і заходами) відновлення та розвитку включає:

- спочатку (в першому періоді) – стратегічне планування й управління розробкою концепцій, стратегій, програм і планів їх реалізації;

- потім (у другому періоді) – мультипроєктне і проєктне управління процесами реалізації конкретних заходів, програм та проєктів «під ключ» із залученням і раціональним використанням інвестицій (в обсязі до 3,5...4,0 трлн. дол. США). При цьому частина будівельно-інвестиційних проєктів (капіталовкладень в них) становить 40-50% від цієї суми, тобто, як вже зазначалося, будівельно-інвестиційна галузь має бути основним (і випереджаючим) генератором і локомотивом відновлення та розвитку України.

Мультипроєктне (програмно-цільове) і проєктне управління програмами, проєктами (та їх портфелями) на основі передових стандартів реалізації такого

управління включає такі кроки і групи цих стандартів, які визначені у світі як найкраща практика управління розвитком:

- розроблення й обґрунтування концепції програми розвитку;
- оцінювання ефективності програм з урахуванням фактора ризику;
- техніко-економічне обґрунтування програм та експертиза проєкту програми, її основних заходів і параметрів;
- планування управлінської діяльності щодо проєктування програмних заходів та процесів їх реалізації на всіх стадіях життєвого циклу програми;
- розроблення предметної сфери програми, її кошторису, бюджету, фінансових планів, їх державна експертиза і затвердження;
- підбір організаційних структур із професійного управління програмою, її основних виконавців та інших учасників на конкурсних засадах;
- контрактна й інформаційно-комунікаційна діяльність із забезпечення програмних перетворень;
- організація програмних перетворень, включаючи закупівлі та постачання ресурсів, трансфер високих і критичних технологій;
- організація та координація діяльності команди й учасників програми;
- здійснення постійного контролінгу, регулювання та внесення змін;
- організація ефективного завершення ключових етапів і цільових проєктів програми, перехід у нову фазу розвитку та перетворень;
- максимальне врахування так званого людського фактора, системи стандартів професійної діяльності й сучасного управління програмою та її результатами;
- комплексне оцінювання ефективності проєктів і програм, їх інвестиційного забезпечення, очікування і реальних результатів.

Проєктне і мультипроєктне управління як сучасний метод реалізації програмно- цільового розвитку будь-якої системи (держави, галузей її економіки, регіонів, територій, окремих і низки об'єктів)

Сьогодні в системі сучасного проєктного й мультипроєктного менеджменту в першу чергу виділяють такі ключові поняття як «проєкт», «програма», «портфель проєктів, програм», «проєктне управління», «мультипроєктний менеджмент (управління)». На наш погляд ці поняття означають:

- *проєкт* – це (1) комплект взаємо інтегрованих планових (технічних, технологічних, організаційних, фінансово-економічних та ін.) рішень і документів, які формують комплексно-системну модель і послідовність дій, спрямованих на досягнення визначеної (оригінальної, унікальної) мети, також (2) комплекс передбачених проєктно-плановою документацією заходів і дій із матеріалізації (втілення) запланованих рішень для досягнення конкретних якісних результатів (реалізації проєкта «під ключ»). Практично всі проєкти (включаючи й будівельні) є інвестиційними, бо потребують залучення і раціонального використання інвестицій;
- *програма* – це сукупність взаємопов'язаних спільною кінцевою метою проєктів, в якій закінчення (продовження) одних проєктів потребує початок

(продовження) реалізації інших проєктів до моменту досягнення кінцевої (визначеної) мети;

- *портфель (проєктів і програм)* – це комплекс не пов'язаних між собою (спільною метою) проєктів і програм, реалізація яких забезпечує досягнення різних, не пов'язаних між собою результатів (наприклад, зведення великою будівельною компанією одночасно промислових об'єктів, житла, інженерних споруд різного призначення для різних замовлень, або виконання функцій замовника управлінням капітального будівництва (УКБ) міськвиконкому при зведенні адміністративних, культурних й освітянських об'єктів будівництва тощо);

- *проєктне управління (або проєктний менеджмент)* – це особливий вид управлінської діяльності, який ґрунтується на попередньому колегіальному розробленні комплексно-системної моделі (програми проєктно-планових рішень) щодо досягнення (оригінальної, унікальної) мети і спрямований на реалізацію «під ключ» цієї моделі. Тобто проєктний менеджмент – це сукупність найбільш дієвих і якісних сучасних стандартів управління всіма процесами розробки і реалізації «під ключ» будь-якого проєкту (протягом всього його життєвого циклу). Як правило, всі ці стандарти і процеси реалізує єдина «команда (менеджерів) проєкту» або «офіс РМО (офіс з професійного управління проєктами)»;

- *мультипроєктне управління (менеджмент)* – інтегроване управління окремими програмами й портфелями проєктів і програм. В Україні аналогом мультипроєктного менеджменту є програмно-цільове управління (підхід) до розробки і реалізації різних програм. В цілому мультипроєктний менеджмент об'єднує його два різновиди: 1) управління програмою (програмно-цільове управління) і 2) портфельне управління (менеджмент) – управління портфелем проєктів і програм. Портфельне (мультипроєктне) управління має застосовуватися як найбільш сучасний менеджмент у великих будівельно-інвестиційних та інших компаніях, УКБах міськвиконкомів і департаментів будівництва різних областей, в діяльності центральних, регіональних і місцевих органів влади, особливо в процесах розроблення та реалізації заходів (проєктів і програм) з відновлення і розвитку України та її основних елементів.

Спрощена сутність «проєкту» і «проєктного управління» можна пояснити за допомогою схеми, наведеної на рис. 2.3. Концептуально реалізацію проєкту можна представити як неперервний ланцюжок системних процесів: визначення і формування мети → проєктування моделі (проєктних рішень) щодо створення результатів проєкту → реалізація моделі у формі одержання конкретних результатів предметної сфери проєкту. Відповідно до цього, управління має три рівні реалізації управлінського процесу: вихідний рівень – управління процесами щодо формування мети; наступний рівень – проєктування, тобто циклічний процес управління розробленою моделлю (проєктними рішеннями), котрі повинні відповідати визначеній меті проєкту; останній (найбільш складний і витратний) рівень – реалізації, також циклічний процес управління (організації, координації та контролю) ходом втілення проєктної моделі (проєктних рішень) у реальні результати предметної сфери проєкту. Ці результати повинні відповідати проєктним рішенням і меті проєкту.

Таким чином можна сказати, що управління проектом є цілеспрямованим неперервним, циклічно повторюваним процесом комплексу дій, котрі забезпечують послідовне уявлення мети у формі моделі, а потім – перенесення цієї моделі на предметну сферу. При цьому сутність прямого впливу управлінського процесу полягає в якісній реалізації ланцюжка: мета → модель → результат. Зворотній зв'язок управління – процедури контролю являють собою неперервний процес системних і періодично повторюваних управлінських дій із забезпечення ефективності та повної, якісної відповідності реальних результатів предметної й інших сфер проекту (насамперед фінансово-економічної) визначеній меті та всім параметрам її моделі (проектним рішенням).

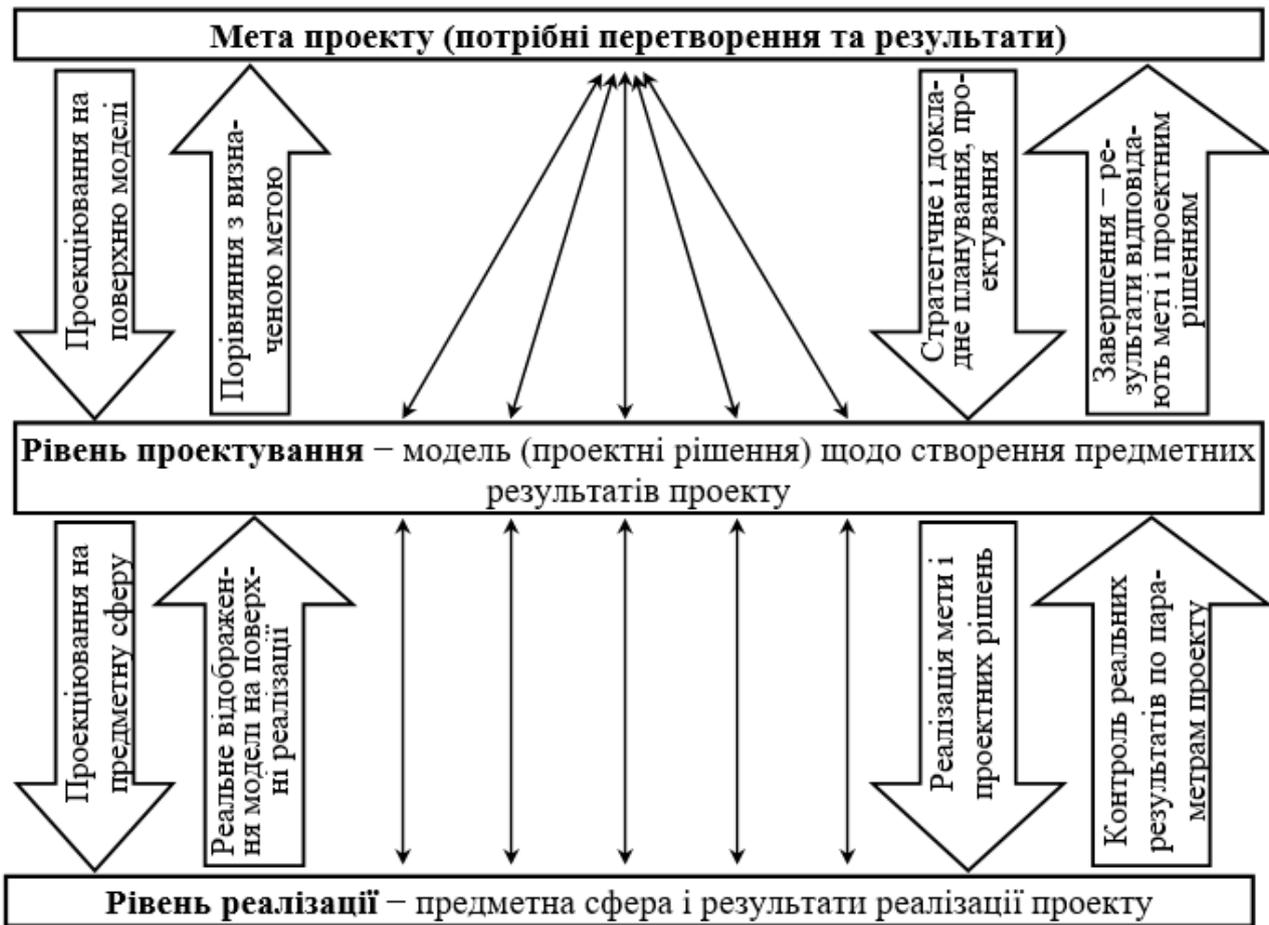


Рис. 2.3. Проектна модель управління проектом

Дуже важливим моментом для ефективного розроблення та реалізації проекту (програми) є якість, досвід, професіоналізм організаційної структури менеджерів і фахівців з професійного проектного (мультипроектного) менеджменту – команда проекту (програми). Це спеціально створена (залучена) структура (колектив), які разом діють (та управляють) проектом / програмою протягом усього його/її життєвого циклу (від ініціації до повного завершення проектних заходів і отримання визначеного результату). Сутність проектних організаційних структур, їх

створення і діяльність розглядаються в параграфі 2.2 і частинах 3 і 4 даного дослідження.

В сучасних умовах реальне застосування складного механізму стратегічного державного управління з програмно-цільовим методом його реалізації має характерні риси і вади традиційною управління, котрі проявляються на окремих і, як правило, не досить якісно пов'язаних між собою фазах і стадіях управлінського процесу. Максимальний перехід управлінського персоналу, котрий реалізує державне стратегічне управління та відповідні цільові програми розвитку, на методологію проєктного та мультипроєктного управління, що розглядаються в цій роботі, дозволить усунути вади традиційного методу та отримати позитивні ефекти від впровадження проєктного управління. Якісні переваги проєктного управління в цільових програмах розвитку (над традиційним для України) можна побачити при їх порівняння, наведеному в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняння традиційного для України управління програмно-цільовими заходами зі світовим рівнем проєктного управління (стандарти РМВоК:2021) [36]

Характеристика традиційного управління програмами	Характеристики проєктного управління програмами (за світовими стандартами)
Досить стаціонарне	Динамічне
Фрагментарне	Цілісне
Дискретне	Неперервне
Значною мірою суб'єктивне	Об'єктивне
Лінійне	Нелінійне (матричне, проєктне)
Зовнішнє	Внутрішнє
Малосистемне або несистемне	Системне
Недостатній рівень кваліфікації, освіти, професійних знань і навичок щодо сучасних процедур та інструментів управління стратегічними і програмними заходами	Високий рівень кваліфікації, освіти, професійних навичок, колективна реалізація «під ключ» різних стратегічних і програмних заходів у складі єдиної команди з проєктного управління
Достатньо низький рівень відповідальності в кінцевому результаті програмних перетворень	Високий рівень колективної та індивідуальної відповідальності, зацікавленості в досягненні якісних, вчасних і ефективних результатах перетворень
Відсутність національних стандартів проєктного управління, недостатня нормативно-правова база щодо стратегічного застосування програмно-цільового методу	Визнані у світі американські стандарти РМВоК:2021, інші подібні національні стандарти різних країн світу

В подальшому в якості платформи проєктного менеджменту скористаємося стандартами проєктного управління РМВоК:2021, що розроблені Інститутом управління проєктами (Project Management Institute – PMI, США) і є діючими американськими стандартами ANSI/PMI. Вони з часу їх введення у 2021 році в сьомій редакції стали загальноновизнаним у більшості країн світу методом системного та

ефективного розв'язання складних проблем і завдань розвитку економічних та інших унікальних систем.

В цій роботі проектне і мультипроектне управління розглядаються як системна форма стратегічного планування (під час розроблення стратегічних планів, програм і проектів) та управління діяльністю і розвитком у періоди реалізації «під ключ» програмно-проектних і планових заходів з відновлення та розвитку України, галузей господарювання регіонів, територій та окремих об'єктів. Із точки зору загального менеджменту в цьому процесі необхідно визначити об'єкт і суб'єкт управління (рис. 2.4.). *Об'єктом управління* буде сам проект (програма), тобто система, яка підлягає відновленню та розвитку (об'єкт нового будівництва, реконструкції, реконструкції, капітального ремонту, реставрації чи глибокої модернізації й технічного переозброєння), а *суб'єктом* – організаційно функціональний блок системи проектного управління. Його основу складатимуть організаційна структура команди проекту чи програми (офіс РМО в особі визначених в параграфі 2.2. організаційних структур управління розвитком). Ця структура діятиме на основі стандартів проектного менеджменту, за допомогою яких здійснюється управління проектом чи програмою.

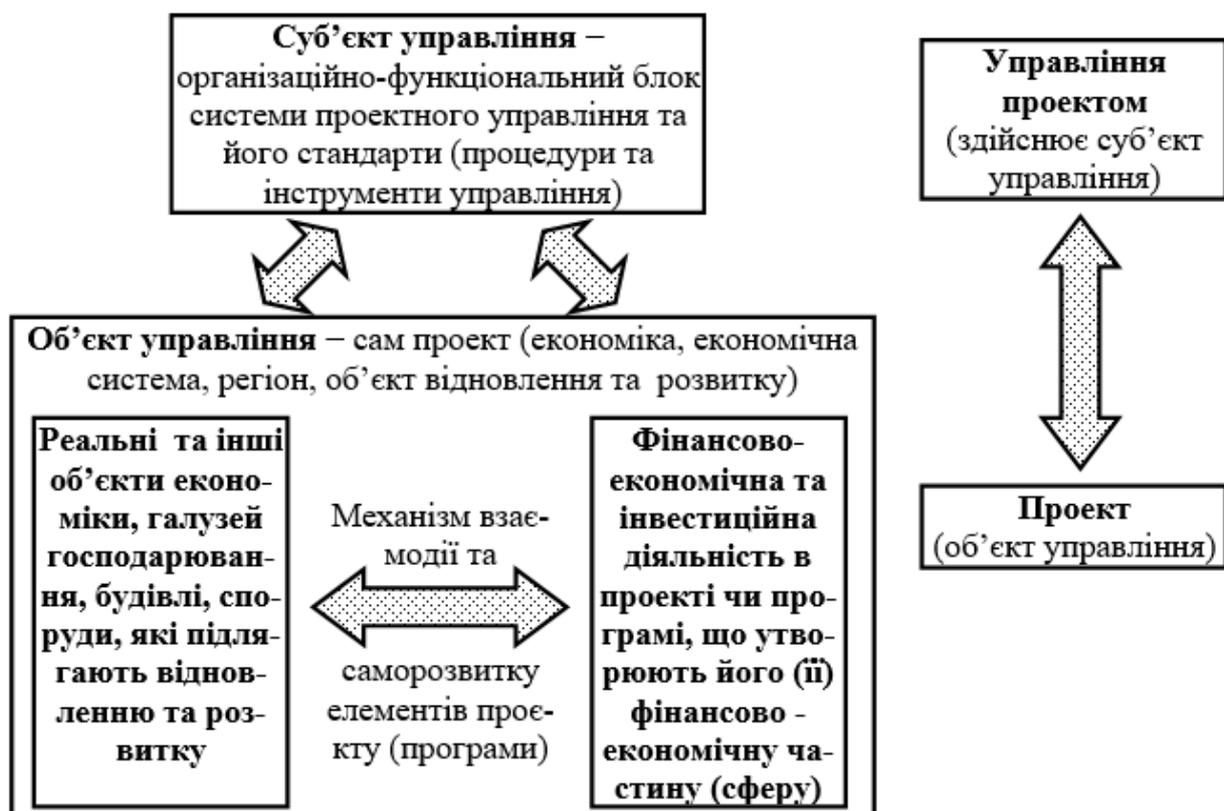


Рис. 2.4. Структурно-організаційна схема стратегічного проектного управління розвитком

Слід зазначити, що програмно-цільовий метод управління відновленням, розвитком, який є сьогодні традиційною для України формою програмного управління, суттєво програє мультипроектного менеджменту практично за всіма основними показниками та результати, про що свідчать дані табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Порівняння традиційного підходу та різних видів проектного управління програмами відновлення та розвитку

Традиційний підхід до управління програмами	Характеристики підходів до різних об'єктів проектного та мультипроектного управління	проект	програма	портфель
<p>Є дискретною, недостатньо системною і мало пов'язаною сукупністю частин розробки, реалізації та управління персоналом окремих етапів (і частин) стратегічного планування та програмування розвитку.</p> <p>За своєю сутністю являється процесом управління за відхиленнями від закладених заданих цілей, технологій, планів, вказівок і команд, практично не стосується питань їх докладної розробки, розглядає всю цільову діяльність не як сукупність функцій, процесів та операцій. При цьому управління вписується в нескінченну послідовність замкнутих циклів "команда-виконання-процес", що виконується різним управлінським персоналом з недостатньою кваліфікацією щодо програмної діяльності.</p> <p>Традиційне управління з одного боку є статичним і прагне лише стабілізувати відхилення від плану в дозволених межах, а з іншої сторони являється регуляторним, тобто діє тільки в межах дозволених норм і правил. Таке управління є фрагментарним і несистемним. Має суб'єктивний, зовнішній, лінійно-директивний характер керівництва, оскільки суб'єкт управління являється структурою зовнішнього відносно об'єкта (програми), котра диктує свої команди та рішення, не враховуючи потенційну складність об'єкту, закономірності та механізми його саморозвитку й самоуправління</p>	<p>Має чіткий і обмежений зміст, що дозволяє одержати конкретно визначені результати і продукти</p> <p>Проект-менеджер прагне скоротити відхилення до мінімуму</p> <p>Успіх вимірюється в показниках бюджету, строків та якості результатів, які відповідають проектним рішенням</p> <p>Стиль керівництва спрямовано на виконання завдань, передбачених проектом і його стандартами управління</p> <p>Проект-менеджери керують діяльністю інженерно-технічного персоналу та іншими фахівцями</p> <p>Проект-менеджер є повноцінним членом команди, котрий діє в межах його повноважень і стандартів проектного управління</p> <p>Керівник проекту виконує докладне планування та контроль створення та передавання результатів (продуктів) проекту</p> <p>Проект-менеджер контролює та впливає на виконання робіт і одержання результатів</p>	<p>Має більш широкий зміст, котрий може змінюватися з метою реалізації стратегічних цілей та очікувань</p> <p>Керівник програми є відкритим до змін, щоб мати можливість їх використовувати</p> <p>Успіх вимірюється в інтегральних показниках ефективності дій та одержаних результатів</p> <p>Стиль лідерства сфокусовано на управління відносинами, розв'язанні конфліктів, керуванні політичними аспектами із зацікавленими сторонами</p> <p>Керівник програми управляє керівниками проектів</p> <p>Керівник програми є лідером, який забезпечує загальне бачення і цільовий напрям керівництва</p> <p>Керівник програми розробляє плани високого рівня (узгадані, комплексні), котрі забезпечують цільове спрямування проектів</p> <p>Керівник програми відстежує реалізацію проектів і поточних операцій за допомогою структур і систем управління</p>	<p>Має діловий зміст, що змінюється разом зі стратегічними цілями розвитку системи</p> <p>Керівник портфелю постійно відслідковує зміни, які мають місце в середині та поза межами його системи</p> <p>Успіх визначається в сукупних показниках розвитку системи в цілому</p> <p>Стиль лідерства орієнтовано на створення додаткових цінностей у межах процесів прийняття стратегічних рішень</p> <p>Керівники портфелю здійснюють координаційне управління разом з іншими головними учасниками програм і проектів</p> <p>Керівник портфелю є лідером, який забезпечує діяльність змістом, прогнозом і синтезом</p> <p>Керівник портфелю створює та підтримує необхідні процеси та комунікації, що інтегрують всю діяльність портфелю із зовнішнім середовищем задля досягнення визначених цілей розвитку</p> <p>Керівник портфелю відслідковує сукупні показники діяльності та результуючі індикатори</p>	

В той же час, не зважаючи на складність механізму і стандартів проєктного (та мультипроєктного) управління, вони сьогодні досить чітко систематизовані за функціональною ознакою процесів (стандартів) управління і за принципом їх логічної інтеграції при реалізації життєвого циклу проєкта (програми). Тому буде логічним поєднати за функціональною ознакою процеси стратегічного управління відновленням і розвитком в такі ж основні групи, як це зроблено в проєктному менеджменті: інтеграційне управління; управління змістом планово-програмних і проєктних заходів (предметною сферою проєкта чи програми, рис. 2.4); управління часом; управління вартістю реалізації заходів і програм; управління якістю планів, програм і проєктів; управління людськими ресурсами; управління інформацією та комунікаціями; управління ризиками; управління ресурсним забезпеченням, тендерами й контрактами тощо.

Інтеграційне управління на основі сучасних стандартів проєктного менеджменту – досить нова і мало застосована форма організації та виконання управлінської діяльності серед адміністративного персоналу практично всіх органів влади і більшості компаній, в т.ч. будівельних. Хоча слід зауважити, що саме в будівництві виникнули стандарти проєктного управління і саме інженерно-управлінський персонал будівельних організацій найбільш готовий до застосування нових стандартів відновлення та розвитку України.

Далі в цьому параграфі й наступних частинах 3 і 4 будуть визначені ключові кроки для оволодіння й широкого застосування в Україні стандартів стратегічного, проєктного та мультипроєктного менеджменту. В цілому, кожній організації буде необхідно розробляти й застосовувати власні (індивідуальні) стандарти проєктного менеджменту. Вони розробляються як на основі стандартів РМВоК:2021, так і з використанням інших визнаних систем з проєктного менеджменту таких, як:

- IPMA Competence Baseline (ICB) – міжнародні вимоги щодо компетентності фахівців із проєктного менеджменту, професійні стандарти, які розроблені в Європі професійною асоціацією з управління проєктами (International Project Association – IPMA);
- A Guidebook of Project and Program Management of Enterprise Innovation (P2M) – японська система знань, котра сьогодні активно розвивається;
- Managing Successful Project With PRINCE 2, Managing Successful Programs та інші методології урядового офісу комерції Великої Британії (OGC).

Особливості будівельно-інвестиційних проєктів і сучасне управління ними

З метою відновлення та розвитку України до рівня країн ЄС необхідно протягом найближчих 10-20 років залучити 2-3 трлн. дол. США в формі різних інвестицій.

У широкому розумінні інвестиції – це всі форми капіталу (гроші, матеріальні, енергетичні та інші ресурси, мано тощо), що мають вартісну (грошову) цінність, які вкладаються в об'єкти нерухомості, бізнес-діяльності, будь-які комерційні об'єкти і процеси з метою:

- створення нових об'єктів нерухомості (включаючи житло), систем виробництва, різної інфраструктури, майнових комплексів, реновації поверхні землі та екологічних об'єктів із метою володіння ними, експлуатації чи реалізації для отримання прибутку, інших корисних ефектів, включаючи соціальну та всі сфери життєдіяльності країни;

- забезпечення сталого розвитку будь-яких систем, процесів і об'єктів;

- відновлення (відбудови, реконструкції, реставрації, капітального і поточного ремонту, глибокої модернізації та технічного переозброєння) пошкоджених і застарілих об'єктів;

- забезпечення неперервного прогресу й конкурентоспроможності усіх галузей господарювання, сфер економічної та іншої діяльності, бізнесу, суспільства, життя кожної людини.

До основних видів інвестицій належать: гроші й капіталовкладення, будівлі, споруди, обладнання, технологій, ноу-хау, земля, права володіння ними, інновації та знання, проектно-кошторисна (містобудівна) та інша документація.

Як уже зазначалося будь-яке будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, розширення та відновлення існуючих об'єктів і підприємств, їх модернізація та технічне переозброєння завжди пов'язано з освоєнням інвестицій, а тому всі проекти в сфері будівництва відносяться до інвестиційних.

Капітальні вкладення – це довгострокове вкладання інвестицій (на роки) в основний капітал (основні засоби і фонди) в т.ч. на нове будівництво (новобудови), розширення (відновлення), реконструкцію, технічне переозброєння і модернізацію існуючих об'єктів (будівель, споруд, комунікацій), діючих і нових підприємств, об'єктів інфраструктури, житла, соцкультпобуту, охорони здоров'я та освіти, придбання машин і т.д. До капітальних вкладів також відносяться витрати на проектно-вишукувальні роботи та інші заходи в сфері капітального будівництва.

Будівельно-інвестиційний проект (БІП) – це комплекс проектно-планових рішень та інших документів, що передбачає реалізацію повного інвестиційного (життєвого) циклу його реалізації шляхом залучення та повного освоєння «під ключ» вкладень й інвестицій у будівництво об'єкту (від потреби і появи ідеї створення нового чи відновлення пошкодженого об'єкту до завершення його будівництва і 100% введення в експлуатацію (рис. 2.3).

Життєвий цикл БІП – це неперервний проміжок календарного часу від моменту ініціації (початку) проекту, обґрунтування необхідності, можливості та ефективності його реалізації за найкращим варіантом здійснення БІП, проведення інженерних та інших вишукувань, наукових досліджень і проектування, підготовки та здійснення будівництва «під ключ» до здачі в експлуатацію завершеного будівництвом об'єкту й досягнення інших цілей та результатів проекту.

Життєвий цикл проекту поділяється на фази, періоди, стадії, етапи і комплекси робіт (процесів, дій, функцій), а саме:

1. Передінвестиційна фаза, що охоплює:

- ініціацію проекту;

- визначення його цілей, завдань і концепції (орієнтовного порядку) реалізації;
- формування стратегічного бачення про об'єкт інвестування (будівництва):
 - всебічний збір інформації та аналіз ідеї БП;
 - розгляд місця розташування, містобудівельних, майнових та інших умов реалізації проєкту;
 - розробка можливих варіантів реалізації БП;
 - оцінка рівня можливих ризиків проєкту;
 - оцінка впливу на навколишнє середовище (ОВНС);
 - техніко-економічне обґрунтування (бізнес-планування) можливих варіантів реалізації проєкту для попереднього вибору найкращого з них;
 - експертиза обраного варіанту проєкту на основі його ТЕО чи бізнес-плану;
 - прийняття попереднього рішення щодо продовження розробки і реалізації БП, його основних характеристик, участі основних інвесторів, виконавців та зацікавлених сторін;
 - складання і затвердження інвестиційного меморандуму.

II. Інвестиційна (основна) фаза проєкту включає:

II.A. Період отримання необхідної дозвільної документації, а саме:

- підготовка пакету інвестиційно-тендерної реєстраційної документації;
- участь інвестора в тендерах (щодо закупівлі землі, іншого майна, сировинних ресурсів тощо);
- підготовка розпорядчих рішень і дозволів на будівництво об'єкту, виконання інших заходів щодо формування та реалізації БП;
- укладання інвестиційних контрактів щодо інвестиційно-ресурсного забезпечення проєкту, податкових та інших пільг тощо;
- отримання дозволів, вихідних даних, містобудівних рішень і погоджень відповідно до діючого законодавства України;
- відведення в натурі земельної ділянки.

II.B. Передпроектні вишукування охоплюють:

- обстеження території:
 - хімічний аналіз ґрунту;
 - радіаційне та інше обстеження;
- інженерно-геологічні вишукування:
 - геологія;
 - геодезія;
- додаткові технічні, технологічні та маркетингові дослідження (які не виконувалися на стадії розробки ТЕО чи бізнес-плану);
- інше.

II.V. Наукові дослідження (інноваційних та інших питань БП).

II.G. Проведення тендерів й укладання контрактів на:

- професійне управління проєктом і створення офісу РМО;
- проєктування;
- виконання робіт, замовлень і надання послуг;

- виробництво і постачання промислового та іншого обладнання, будівельних матеріалів, конструкцій і виробів, різних енергетичних та матеріальних ресурсів;
- підключення до комунікацій, експлуатацію об'єкта тощо.

II.Д. Проектування (розробка проектно-кошторисної та робочої або інвестиційної документації) передбачає:

- розробку і затвердження технічного завдання на проектування;
- розробку технічних пропозицій, ескізного та інших видів проекту;
- розробку проектно-кошторисної документації:
 - проект, робочу документацію;
 - робочий проект;
 - кошториси;
 - проект організації будівництва;
 - інше;
- експертизу та погодження проектно-кошторисної документації;
- удосконалення ПК і РД, інжиніринг, авторський супровід та нагляд за реалізацією БП.

II.Е. Підготовчий період, що охоплює три комплекси робіт:

- підготовку до будівництва організації замовника;
- організаційно-технологічну та техніко-економічну підготовку контори генпідрядної будівельної організації та інших виконавців проекту;
- інженерну підготовку будівельного майданчика.

II.Ж. Будівництво охоплює:

- виконання будівельно-монтажних спеціальних робіт;
- організацію матеріально-технічного забезпечення, роботи будівельних машин, механізмів і автотранспорту;
 - постачання, монтаж, пусканалагодження та випробування обладнання;
 - оперативне планування й управління будівництвом, виконання основних стандартів з управління БП для зведення та здачі об'єкта «під ключ».

II.З. Організація і проведення продаж:

- квартир;
- комерційних приміщень (підземний паркінг, офіси, вбудовано-прибудовані приміщення тощо);
 - маркетинг;
 - реклама та інше.

II.І. Здійснення обов'язкових платежів:

- відповідно до умов інвестиційних, підрядних та інших договорів;
- перерахування коштів на розвиток інфраструктурних об'єктів і мереж;
- будівництво відповідно до умов реалізації БП щодо передачі частини збудованого житла, інфраструктурних об'єктів тощо;
 - плата за користування земельною ділянкою;
 - податки та інші платежі.

II.K. Попередня й остаточна задача завершеного будівництвом об'єкта в експлуатацію, включаючи проведення:

- робочої комісії щодо попередньої задачі об'єкту;
- державної комісії щодо остаточної задачі об'єкту.

III. Постінвестиційна фаза БП, включає:

- освоєння проєктної потужності об'єкту;
- технічне освоєння;
- виробниче освоєння;
- економічне освоєння.
- передачу об'єкта, майна, виконавчої документації та інших результатів проєкту його власнику й експлуатаційним організаціям (службам);
- взаємоперевірку між основними учасниками будівництва та остаточні розрахунки;
- призначення відповідальних осіб та експлуатація об'єкта за призначенням;
- повернення вкладених інвестицій, окупність БП, його технічне обслуговування й розвиток;
- офіційне закриття контрактів і проєкту.

Висновки і пропозиції до частини 2

Проведені у 2-й частині дослідження дозволили отримати такі висновки і результати:

1. Головною метою відновлення та розвитку України, її галузей економіки, регіонів, територій, об'єктів і сфер життєдіяльності є не тільки відшкодування збитків, завданих війною, а й прискорення соціально-економічного зростання і підвищення якості та рівня життя, перехід на європейську модель сталого розвитку суспільства і кожної особистості, досягнення результатів, які перевищують те, що було до війни. Україна має відповідати найкращим європейським і світовим принципам і стандартам життя та прогресу.

2. Враховуючи структуру капітальних витрат на відновлення та розвиток України і зміст цього процесу визнано, що генератором і локомотивом відбудови та прогресу має буди будівельний комплекс України, на який припадає 40...50% усіх потрібних інвестицій (капіталовкладень). Тому ця сфера економіки та життєдіяльності має розвиватися випереджаючими темпами для забезпечення всіх об'єктів і процесів в різних сферах економіки та життя.

3. В 2022 році в Україні були зроблені перші кроки до організації і планування процесів відновлення та розвитку:

- згідно Указу Президента України № 266/2022 від 21.04.2022 року «Про питання Національної ради відновлення України від наслідків війни» [36] була створена ця рада, затверджено положення про неї, визначено її посадовий склад;

- в тому ж році Національна рада за участі представників влади, різних фахівців і зацікавлених осіб підготувала та затвердила «План відновлення України», в якому вперше були визначені мета, основні принципи, напрями і державні цільові програми щодо відновлення та розвитку країни.

В той же час не було чітко визначено дієвий механізм реалізації та управління відновленням України, її галузей господарювання, регіонів і територій.

4. Запропоновано нову організаційну структуру і систему організації її управлінської діяльності в сфері розробки та реалізації стратегічних рішень (заходів, планів і програм) з її розподілом основних повноважень, управлінського впливу та інтеграції в існуючу систему вертикалі законодавчої та виконавчої влади в Україні.

Зокрема пропонується:

- на найвищому рівні центральних органів влади створити окреме Міністерство з питань відновлення та розвитку України з розгалуженою вертикаллю влади в інших центральних органах влади, регіонах, міста, населених пунктах шляхом створення відповідних департаментів (в міністерствах і регіонах), управлінь, відділів, робочих груп і координаційних рад, які здійснюють координаційне управління та інтеграцію всіх органів центральної, регіональної і місцевої влади в матричній формі: по вертикалі – функціональне управління за напрямками основної діяльності; по горизонталі – координаційне управління з питань відновлення України, галузі господарювання, регіону, міста, населеного пункту, конкретного об'єкта;

- у Верховній Раді України пропонується створити Комітет ВРУ із питань відновлення та розвитку України, який буде забезпечувати та очолювати організацію процесу підготовки, розробки, розгляду та затвердження нормативно-правових актів ВРУ з відновлення та розвитку держави та її основних елементів.

5. Запропонована нова модель комплексного механізму управління відновленням і розвитком України, яка відповідає найкращим світовим стандартам організації таких систем і процесів на основі найкращої практики стратегічного та проєктного управління прогресом держави, галузей господарювання, регіонів і територій. Ця модель крім стандартів сучасного управління охоплює планування та організацію виконання «під ключ» планово-програмних заходів в довготривалій, середньостроковій та короткостроковій перспективі з обов'язковою інтеграцією всіх рішень і заходів галузево-територіального спрямування.

6. Важливим елементом нового механізму, що пропонується, є інтегрована на кожному етапі стратегічного планування і виконання система отримання вихідних даних; розробки концепцій, стратегій і програм за схемою: територіальна громада (місто, населений пункт) → регіон → держава (в цілому, її галузі господарювання, економічної та іншої діяльності).

7. Вперше дана чітка структурно ієрархічна схема організації державного управління стратегічними, програмно-цільовими і проєктними заходами з відновлення та розвитку України та її основних елементів. При цьому по вертикалі виділено характеристики організаційних і процесних елементів управління відновленням і розвитком, а по горизонталі визначені основні рівні управління в системі: найвищий загальнодержавний рівень – центральні органи виконавчої влади (за галузевим і функціональним принципом) – регіональні органи влади, органи місцевого самоврядування – управлінські команди проєктів і програм з відновлення та розвитку – корпоративний менеджмент крупних будівельних та інших компаній, офіси РМО.

Така структуризація і організація дозволяє встановити не тільки ієрархію та інтеграцію різних підсистем влади, а й визначити їх повноваження, відповідальність, типи рішень, стратегічних планів, програм і заходів, за які вони відповідають, а також інтегрувати стратегічне планування (управління) з мультипроєктним і проєктним менеджментом.

8. Визначено рівні управління системою капітального будівництва в системі держава → галузі економіки → регіони → об'єкти → проєкти → корпоративний менеджмент, а також основні функції управління на цих рівнях.

9. Розгляд Концептуального Плану відновлення України, прийнятому у 2022 році, дозволив визначити існуючі напрями і конкретні державні цільові програми, які сьогодні пропонує держава для відновлення та розвитку її основних елементів і процесів. Результати цього дослідження дозволяють зрозуміти основні принципи і підходи органів влади до управління процесами відбудови держави і що треба робити для їх покращання та модернізації.

10. Визначено ключові етапи формування національної, регіональних і місцевих програм відновлення та розвитку України, які враховують основні положення

та рекомендації Постанови КМУ 1159 від 14.10.2022 р. [19] та інших нормативно-методичних документів щодо особливостей розробки програм комплексного відновлення областей і територій територіальних громад, проведення обстеження пошкоджених об'єктів і територій щодо оцінки витрат збитків внаслідок військової агресії РФ проти України.

Встановлено порядок проведення основних заходів для розроблення стратегічних планів і програм комплексного відновлення України, її галузей господарювання, регіонів, територій і окремих об'єктів на основі паралельного та інтегрованого опрацювання стратегічних рішень за схемою об'єкт(и) → територій (громади, міста, райони) → регіони → держава (галузі господарювання, економічної та іншої діяльності).

Ключовими кроками стратегічного планування й програмування є:

- виконання невідкладних робіт з ліквідації небезпечних наслідків війни;
- обстеження пошкоджених і зруйнованих об'єктів;
- визначення шкоди і збитків, завданих Україні російською агресією;
- стратегічне планування і програмування відновлення і розвитку України та її

ключових елементів;

- питання щодо фінансування заходів із відновлення та розвитку держави.

11. Одним із ключових комплексних питань 2-ї частини цього дослідження було встановлення світових стандартів реалізації програм і планів відновлення та розвитку України (та її основних елементів) для їх адаптації і використання в сучасних умовах нашої країни. Виходячи із світової практики, всі заходи і процеси розвитку доцільно поєднати в два періоди їх виконання та управління:

- спочатку – стратегічне планування й управління розробкою концепцій, стратегій, програм і планів їх реалізації;

- потім – мультипроектне і проектне управління процесами реалізації «під ключ» стратегічних рішень, програм і проектів, включаючи будівельно-інвестиційні проекти, частина яких потребує 40...50% від всіх інвестицій на відновлення та розвиток держави.

Встановлено, що світова практика мультипроектного менеджменту передбачає такі кроки управління розвитком:

- розробка концепції програми;
- ТЕО програми та її експертиза;

- планування управлінської структури та діяльності щодо проектування програмних заходів та процесів їх реалізації на всіх стадіях життєвого циклу програми (та її проектів);

- розроблення предметної сфери програми, тобто технічних та інших рішень з відбудови зруйнованих і пошкоджених об'єктів;

- вибір організаційних структур із професійного управління програмою, її основних виконавців та інших учасників;

- контрактна та інформаційно-комунікаційна діяльність із забезпечення програмних перетворень;

- організація втілення програмних заходів, включаючи будівництво, закупівлю й постачання ресурсів тощо;
- організація, мотивація, координація і контроль діяльності всіх учасників програми, її результатів протягом усього життєвого циклу;
- контролінг якості вчасності, вартості і внесення змін до програми;
- урахування людського фактору, управління персоналом, основними учасниками і зацікавленими сторонами;
- організація ефективного завершення основних етапів і програми в цілому, перехід до експлуатації отриманих результатів.

12. В ході дослідження встановлено сутність понять «проект», «програма», «портфель замовлень і програм», «проектне управління», «мультипроектний менеджмент». Визначено: їх різниця і схожість, як діє організаційна структура з управління проектом/програмою; в чому є суттєві переваги мультипроектного менеджменту над традиційним для України програмно-цільовим методом управління; чому державні та інші органи влади, корпоративний менеджмент має переходити на стандарти проектного і мультипроектного менеджменту, бо саме вони, їх підрозділи, офіси РМО повинні управляти розробкою та реалізацією програм і проектів відновлення та розвитку України, її основних елементів і об'єктів.

13. В ході розроблення і реалізації «під ключ» програмно-проектних заходів адміністративно-управлінському персоналу команд програми чи проекту необхідно забезпечити належне виконання та управління великою кількістю робіт, заходів і процесів, які доцільно згрупувати в такі дві частини:

- предметна сфера, яка визначає сутність програми чи проекту стосовно відновлення та розвитку об'єктів, їх комплексів і систем;
- фінансово-економічна, котра стосується всіх видів обґрунтування та залучення інвестицій, фінансування програм і проектів, їх раціонального використання та економічності тощо.

14. В основу проектного і мультипроектного управління відновленням та розвитком України доцільно покласти визнанні у світі (як еталон) американські стандарти проектного менеджменту РМВоК:2021. Сьогодні більшість провідних країн компаній світу використовують індивідуальні стандарти управління програмами і проектами в різних сферах діяльності та бізнесу, включаючи будівництво. Ці стандарти розробляються на базі вимог і положень системи РМВоК:2021 (7-ма версія стандартів, прийнята в 2021 році).

15. Враховуючи, що будівельна сфера має бути генератором і локомотивом відновлення та розвитку України, її основних підсистем, процесів і об'єктів, а також те, що на сферу капітального будівництва припадатиме 40...50% всіх інвестицій (капіталовкладень) в програми і проекти розвитку, було визначено сутність і структуру будівельного інвестиційного проекту (його життєвого циклу).

16. Також в кінці частини 2 наведено схему управління, перелік стандартів стратегічного, мультипроектного і проектного менеджменту і наданий орієнтовний перелік основних груп індивідуальних стандартів управління програмами і проектами.

ЧАСТИНА 3 ЗАСТОСУВАННЯ І ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ І ПРОГРАМНО-ПРОЄКТНИМИ ЗАХОДАМИ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

3.1 Організація та інтеграція стратегічного, мультипроєктного і проєктного управління процесами відновлення та розвитку держави

Головною метою цієї частини дослідження є обґрунтування порядку організації, інтеграції і забезпечення ефективності використання на практиці розроблених в попередній частині роботи механізмів і стандартів стратегічного, мультипроєктного та проєктного управління в діяльності різних рівнів органів виконавчої влади й відповідних організацій-виконавців, які разом розроблятимуть і будуть реалізовувати стратегічні плани, програми і проєкти відновлення та розвитку держави, її галузей господарювання і різних видів діяльності, регіонів, певних територій й об'єктів тощо. Етап дослідження, який розглядається в цьому параграфі, визначає основи організації мультипроєктного управління як на загальнодержавному рівні при формуванні й виконанні довго-, середньо- і короткострокових планів і програм відновлення України, так і в різних цільових програмах і пріоритетних проєктах щодо практичної організації майбутнього прогресу країни, включаючи соціально-економічний, екологічний та інший розвиток.

Для розкриття ключових аспектів й обґрунтування нових пропозицій щодо організації мультипроєктного менеджменту у визначеному напрямі його реалізації була сформована модель використання такого управлінського процесу, схема якої наведена на рис. 3.1. Вона розроблена відповідно до діючого в Україні законодавства, нормативно-правової бази і найкращої світової практики організації стратегічного та проєктного управління розвитком країни, її галузей економіки, регіонів, територій та окремих об'єктів, а також враховує пропозиції щодо впровадження в цей процес мультипроєктного управління, в тому числі як це представлено в попередній частині роботи.

В запропонованій моделі комплексного механізму управління всім процесом розвитку держави, її окремих підсистем та елементів, основними розробниками і реалізаторами стратегічних планів, різних програм та проєктів виступають (див. табл. 2.1):

1) на найвищому загальнодержавному рівні управління: Президент України, ВРУ, КМУ, Національна рада з відновлення України, Комітет ВРУ та міністерство з відновлення та розвитку України, Рада національної безпеки та оборони, а також всі інші центральні органи влади, в яких будуть утворені департаменти з відновлення та розвитку відповідних галузей господарювання, економічної, екологічної та іншої діяльності, представники Національної академії наук України, різних відомств, бізнесу, громадськості, іноземних держав і міжнародних організацій тощо. Всі вони разом будуть інтегровано та синхронно готувати проєкти законів, стратегічних рішень,

планів і документів щодо відновлення та соціально-економічного, екологічного, інноваційного й іншого прогресу держави у довго-, середньо-, та короткостроковій перспективі (рис. 3.1 і табл. 3.1);

2) інші центральні органи виконавчої влади та організаційні структури, які керують і формують відповідні рішення та документи щодо відновлення і розвитку окремих галузей господарювання, видів економічної та іншої діяльності, суспільного життя: Комітети ВРУ, Міністерство відновлення та розвитку України (як головний організатор і координатор), департаменти інших міністерств і відомств, різні залучені великі та потужні організації НАН України, Національний банк України, заклади вищої освіти (ЗВО), керівники і провідні фахівці національних та закордонних бізнесових, громадських та інших установ, міжнародних організацій, великих корпорацій та інвестиційних фондів, вітчизняні та іноземні експерти й консультанти. Їх головними завданнями є підготовка вихідних даних, розробка, організація втілення, координаційне управління і контроль стратегічних планів, загальнодержавних галузевих програм і проєктів, які реалізуються відразу на території всієї України, або її кількох регіонів у довго-, середньо- і короткостроковій перспективі. Також важливим завданням центральних органів влади є не тільки інтеграція та взаємоузгодження між собою регіональних та інших програм і проєктів, формування на їх основі Національної програми відновлення та розвитку України, а й розподіл відповідальності, обов'язків та повноважень щодо розробки, реалізації і фінансування програм та проєктів із різних джерел інвестування (державного, регіональних, місцевих бюджетів, коштів іноземних інвесторів та інших джерел);

3) регіональні органи влади та місцевого самоврядування: обласні державні або військові адміністрації, обласні ради народних депутатів, органи місцевого самоврядування, новостворені департаменти і відділи виконкомів місцевих рад, які безпосередньо підпорядковані Міністерству з відновлення та розвитку України та є керуючими організаційними структурами, що відповідають і координують всі процеси розроблення та реалізації регіональних і місцевих програм та проєктів комплексного відновлення територій та місцевих об'єктів, а також відповідні підрозділи (департаменти та відділи) інших центральних органів виконавчої влади, які разом відповідають та безпосередньо здійснюють реалізацію галузевих цільових програм і проєктів в даному регіоні. Всі перелічені органи регіонального і територіального управління розвитком будуть мати матричну організаційну структуру управління: з одної сторони здійснюється вертикальне функціональне керівництво за галузевою ознакою з боку відповідних центральних органів влади, а з іншої – відбувається горизонтальне координаційне управління зі сторони департаменту (відділу) відновлення та розвитку даної території іншими органами місцевого самоврядування, що разом розробляють і реалізують «під ключ» програми і проєкти.

Всі перелічені організаційні структури регіонального і місцевого управління програмами та проєктами комплексного розвитку територій й їх об'єктів будуть залучати як зацікавлених осіб даного регіону чи громади, так і фахівців ЗВО, різних організацій, підприємств та компаній, представників громадськості і бізнесу,

міжнародних інвесторів та організацій, що діють в регіоні чи територіальній громаді. Саме ці органи влади разом із будівельними та іншими організаціями будуть розробляти і втілювати конкретні детально опрацьовані програми та проекти відновлення пошкоджених об'єктів, або будівництво нових будівель, споруд, комунікацій, об'єктів нерухомості, майнових комплексів тощо.

Необхідно зауважити, що всі перелічені вище в п.п. 1,2 і 3 органи влади і управління відновлення та розвитком мають впроваджувати організаційну структуру і нові стандарти управління, які ґрунтуються на процедурах й інструментах найкращої світової практики стратегічного, мультипроектного і проектного менеджменту, котрі будуть розглядатися далі в цьому параграфі;

4) з нашої точки зору можна вважати, що найбільш складними і різноманітними формами та методами мультипроектного і проектного управління є процеси розробки та реалізації «під ключ» програм комплексного відновлення та розвитку регіонів і територій, а також відповідних будівельно-інвестиційних та інших проектів відбудови й зведення окремих об'єктів (див. табл. 2.1). На цьому (четвертому) рівні управління керуючі дії мають здійснювати відповідні команди менеджерів і професійних фахівців з управління цими програмами та проектами, а для більш складних програмно-проектних заходів необхідно організовувати «офіси РМО» з професійного управління програмами і проектами. Такі офіси будуть створюватися на базі управляючих будівельно-інвестиційних компаній або у складі департаментів і відділів з відновлення та розвитку даного регіону чи громади (сутність і порядок роботи офісів РМО детально розглядаються в параграфі 4.1 цього дослідження).

Одночасно слід зауважити, що управління програмами і проектами з боку їх команд або офісу РМО, забезпечує безпосередню матеріалізацію програмно-проектних заходів на основі заздалегідь розроблених містобудівної (проектно-кошторисної) та робочої документації, ПОБ, ПВР та інших проектно-планових документів із використанням індивідуальних стандартів проектного менеджменту (див. параграф 2.6 і наступні матеріали цієї роботи);

5) п'ятий рівень управління програмами і проектами стосується розвитку мультипроектного та проектного управління, інтегрованих у корпоративний менеджмент великих будівельно-інвестиційних та інших компаній (див. табл. 2.1). В цьому випадку така інтеграція виконується на основі «портфельної теорії» мультипроектного менеджменту для управління розробкою і реалізацією «під ключ» низки не пов'язаних між собою будівельно-інвестиційних або інших проектів. Деталі такого управління розглянемо далі в цьому параграфі.

Розглядаючи інноваційні зміни та удосконалення органів управління відновленням і розвитком України, зупинимося на деяких аспектах впровадження та використання світових стандартів стратегічного і мультипроектного менеджменту в діяльності центральних, галузевих, регіональних і місцевих органів влади.

Перелік основних документів зі стратегічного аналізу, прогнозування, планування та програмування відповідних довго-, середньо- та короткострокових планів і програм національного, галузевого, регіонального та місцевого відновлення та

розвитку, державних і недержавних цільових та пріоритетних програм розвитку, а також порядок їх розроблення, узгодження, затвердження та виконання, визначаються відповідним законодавством України, наявною нормативно-правовою базою і процедурами з урахуванням змін і доповнень, які стосуються процесів розвитку.

Слід зауважити, що існуюча нормативно-правова база і практика традиційного управління недостатньо розкривають нові вимоги до організації управлінського процесу щодо системного впровадження та оперативного внесення змін в планово-програмні документи протягом тривалого часу їх реалізації. Даний недолік пропонується усунути за рахунок впровадження стандартів мультипроектного управління, котрі забезпечують інтегровану і системну реалізацію програмно-проектних заходів протягом всього життєвого циклу та відповідний комплекс стандартів управління змінами як в стратегії та внутрішній архітектурі реалізації програми, так і в оперативному управлінні прогресом програмно-проектних заходів. На рис. 3.1 запропоновано концептуальний перелік і зміст стандартів мультипроектного і проектного управління, які доцільно використовувати для практичної реалізації "під ключ" стратегічних планів і програм відновлення та розвитку галузей господарювання та регіонів. Вважаємо, що організація на їх основі системи неперервного мультипроектного управління дозволить не тільки швидко реагувати на зміни фактичного стану держави, її економіки, регіонів і територій тощо, а й забезпечувати максимальний рівень ефективності управлінської діяльності та ґрунтуватися на відповідній стратегії розвитку (рис. 3.2). Порядок виконання на практиці даного стратегічного завдання розглядається далі в цьому параграфі.

Враховуючи технологічні та організаційні особливості мультипроектного управління на різних етапах планування та виконання довго-, середньо- і короткострокових стратегічних планів прогресу держави та цільових програм реалізації цього розвитку на рис. 3.1 виділено два основних і кілька другорядних циклів і підциклів застосування стандартів мультипроектного управління, які кореспондуються та узагальнюють пропозиції, викладені в попередніх частинах дослідження. До основних циклів (уособлених комплексних процесів) організації мультипроектного управління відносяться: а) стандарти організації мультипроектного управління процесами розроблення, реалізації та періодичної актуалізації (оновлення) довгострокової стратегічної програми (планів) соціально-економічного та іншого розвитку України (її галузей економіки та регіонів, рис. 2.1); б) стандарти організації мультипроектного (портфельно-програмного) управління процесами розроблення, реалізації та періодичної актуалізації середньо- і короткострокових стратегічних планів (програм) соціально-економічного та іншого розвитку України (її галузей економіки, регіонів і підприємств. Одночасно з цими стандартами застосовуються стандарти мультипроектного і проектного управління процесами розробки та реалізації цільових програм відновлення та розвитку (рис. 3.1).

<p>Концептуальний стандарт 1. Формування організаційної структури зі стратегічного та проєктного управління розвитком держави, регіонів і територій в системі органів виконавчої влади та місцевого самоврядування</p> <p>1.1 Центральні органи виконавчої влади та їх регіональні управління. 1.2. Регіональні органи влади та органи місцевого самоврядування. 1.3. Офіси з професійного мультипроєктного та проєктного управління "під ключ" стратегічними планами і програмами розвитку галузей господарювання, регіонів і територій (так звані "офіси РМО").</p> <p>1.4. Планування та організація діяльності команд із професійного управління цільовими програмами і пріоритетними проєктами розвитку. 1.5. Механізми та інструменти підвищення рівня знань і професійних навичок з проєктного управління програмами розвитку: - навчальні програми, методичне забезпечення, ЗВО, навчальні центри та "віртуальні університети"; - центри сертифікації та акредитації професійних проєктних менеджерів та управлінського персоналу органів влади; - вищі навчальні заклади (університети), центри підвищення кваліфікації та підготовки управлінського персоналу, високоосвітчених науковців, викладачів і спеціалістів-практиків у сфері інноваційного та високотехнологічного розвитку економіки (включаючи так звані "моделі зрілості РМММ і РСММ").</p> <p>1.6. Механізми інтеграції науки, освіти, бізнесу та органів влади на основі організації різних систем і форм їх кооперації.</p> <p>Концептуальний стандарт 2. Сучасні підходи, системи знань і стандартів управління проєктами й програмами</p> <p>2.1 Основні підходи до управління проєктами і програмами. 2.2. Інноваційні механізми проєктного управління на основі дорожніх карт. 2.3. Механізми акумулювання знань з управління програмами розвитку на основі застосування когнітивних моделей. 2.4. Світові системи стандартів із проєктного та мультипроєктного управління.</p> <p>Концептуальний стандарт 3. Цілісна модель інтегрованого і системного планування та забезпечення реалізації проєктів і програм розвитку</p> <p>3.1. Формування цінностей протягом життєвого циклу проєкту чи програми. 3.2. Інструментарій концептуального проєктування та програмування стратегічних змін та перетворень в організаційно-економічних системах. 3.3. Механізми докладного проєктування стратегічних змін і перетворень в складних організаційно-економічних системах. 3.4. Інтеграція функціонального менеджменту діючих складних систем з програмно-проєктним управлінням та фінансуванням процесів їх розвитку.</p>	<p>Концептуальний стандарт 4. Принципи і підходи до формування та розвитку організаційних структур з управління проєктами і програмами</p> <p>4.1. Характеристика організаційної структури з управління проєктами і програмами та комплекс взаємовідносин між її учасниками. 4.2. Організаційна структура управління та зміст проєкту чи програми. 4.3. Внутрішнє середовище та зовнішнє оточення проєктів і програм. 4.4. Загальні підходи щодо вибору організаційної структури з управління проєктами та програмами розвитку.</p> <p>Концептуальний стандарт 5. Сучасні інноваційні механізми професійного управління програмами і проєктами розвитку складних організаційно-економічних систем</p> <p>5.1. Основи формування механізму управління програмно-проєктними заходами. 5.1.1. Особливості створення інноваційних систем і механізмів. 5.1.2. Практичні форми організації та реалізації інноваційних механізмів в системі проєктного менеджменту. 5.2. Загальний алгоритм інноваційної системи і механізмів проєктного управління в програмах розвитку організаційно-економічних систем. 5.2.1. Профілювання цінностей в управлінні програмами розвитку. 5.2.2. Профілювання місії програмно-проєктних заходів і перетворень. 5.2.3. Формування стратегії проєктного і мультипроєктного управління в програмах розвитку складних організаційно-економічних систем. 5.3. Новітні підходи та стратегія портфельного управління програмами і проєктами. 5.4. Механізми формування архітектури проєктів і програм розвитку. 5.5. Інструменти проєктного управління в програмах розвитку складних систем. 5.6. Матричні технології проєктного управління розвитком складних систем. 5.7. Інструменти формування сприятливого оточення та співтовариства в програмах розвитку складних систем. 5.8. Особливості формування рішень при застосуванні матричних технологій проєктного та мультипроєктного менеджменту.</p> <p>Концептуальний стандарт 6. Матриці розподілу адміністративних завдань управління та інформаційно-технологічні моделі проєктного менеджменту</p> <p>6.1. Загальна характеристика та різновиди матриць відповідальності. 6.2. Матриці розподілу адміністративних завдань управління та практичні аспекти їх застосування. 6.3. Особливості проєктування інжинірингово-девелоперських компаній. 6.4. Інструменти та методологія інформаційно-технологічного моделювання процесів, робіт та їх взаємозв'язків в проєктах і програмах. 6.5. Інформаційно-технологічна модель управління проєктом.</p>
--	---

Рис. 3.1. Концептуальні стандарти мультипроєктного та програм розвитку галузей господарювання та регіонів (початок) стратегічних планів і програм розвитку

<p>Концептуальний стандарт 7. Механізми проєктного впливу та організації ефективного товариства (оточення) в управлінні проєктами і програмами розвитку</p> <p>7.1. Визначення ролі співтовариства для успішної реалізації проєктів і програм розвитку.</p> <p>7.2. Особливості інноваційного мислення та поведінки в сфері проєктного і мультипроєктного менеджменту.</p> <p>7.3. Сучасні інструменти управління креативним потенціалом програмно-проєктних менеджерів.</p> <p>Концептуальний стандарт 8. Структура і стандарти поділу робіт в управлінні проєктами</p> <p>8.1. Поняття структури поділу робіт (СПР).</p> <p>8.2. Особливості розроблення СПР.</p> <p>8.3. Основні підходи до побудови СПР.</p> <p>8.4. Стандартні схеми СПР.</p> <p>Концептуальний стандарт 9. Основи управління вартістю й тривалістю інноваційних проєктів і програм розвитку організаційно-економічних систем (календарне, ресурсне, сітьове та інші види планування, оперативного контролю та регулювання)</p> <p>9.1. Формування концепції і концептуальних планів програмно-проєктних перетворень та стратегічних змін системи.</p> <p>9.2. Планування проєктів і програм.</p> <p>9.3. Проєктна та планова документація з реалізації проєктно-програмних заходів і стратегічних змін системи.</p> <p>9.4. Укрупнений (комплексний) план реалізації програми розвитку складних економічних систем і великих підприємств.</p> <p>9.5. Сітьове календарне планування в програмах розвитку промислових систем і виробничих потужностей, об'єктів житла та інфраструктури.</p> <p>9.6. Оперативно-календарне планування та управління ходом реалізації проєктів і програм розвитку складних систем.</p> <p>9.7. Сутність і базові показники методу освоєного обсягу в проєктному менеджменті.</p> <p>9.8. Аналіз й прогнозування стану проєкту за допомогою методу освоєного обсягу та особливості розрахунку його основних показників.</p>	<p>Концептуальний стандарт 10. Управління якістю та конкурентоспроможністю інноваційних проєктів і програм розвитку організаційно-економічних систем</p> <p>10.1. Сучасна концепція тотального управління якістю та конкурентоспроможністю проєктів і програм.</p> <p>10.2. Процеси управління якістю проєкту та його результатів.</p> <p>10.3. Функціонально-вартісний і функціонально-фізичний аналіз.</p> <p>10.4. Структурування функцій якості для підвищення конкурентоспроможності результатів проєкту.</p> <p>10.5. Аналіз наслідків і причин відмов.</p> <p>10.6. Аналіз витрат і доходів.</p> <p>10.7. Аналіз цінності та вартості якості.</p> <p>10.8. Методи і способи контролю якості.</p> <p>Концептуальний стандарт 11. Основи управління проєктами і програмними ризиками</p> <p>11.1. Загальні відомості та порядок побудови "дерева ризиків" проєкту.</p> <p>11.2. Методи оцінювання ймовірності та наслідків прояву ризикових подій.</p> <p>11.3. "Дерево рішень", методи "теорії ігор", аналіз чутливості проєктів і програм до виникнення ризикових подій і ситуацій.</p> <p>11.4. Методи мінімізації та управління ризиком.</p> <p>Концептуальний стандарт 12. Особливості впровадження стандартів проєктного та мультипроєктного управління в діяльності органів влади</p> <p>12.1. Формування філософії, мети, цілей і завдань щодо впровадження стандартів проєктного і мультипроєктного менеджменту в діяльність органів влади (профілювання місці програми змін в системі управління).</p> <p>12.2. Формування програми змін і модернізації діяльності органів влади та планів імплементації її основних заходів.</p> <p>12.3. Організація виконання програми та основні механізми її імплементації в сучасних умовах України.</p> <p>12.4. Оцінювання ефективності реалізації програми та забезпечення переходу до моделі неперервного самовдосконалення та розвитку управлінського персоналу органів влади.</p>
---	---

Рис. 3.1. Концептуальні стандарти мультипроєктного та проєктного управління при реалізації "під ключ" стратегічних планів і програм розвитку галузей господарювання та регіонів (закінчення)

В першому циклі свого застосування стандарти мультипроектного управління, які використовуються управлінським персоналом центральних та інших органів виконавчої влади, при розробленні та виконання довгострокових програм і планів розвитку держави, мають охоплювати наступні підсистеми цього управління щодо: а) визначення та періодичної актуалізації (не менш 1 разу на 2-5 років) системи цінностей програми; б) профілювання головної мети і концепції розвитку держави; в) розроблення архітектури реалізації та управління програмою, а також порядку управління їх змінами; г) підготовки та втілення відповідних стратегій і механізмів реалізації перелічених заходів, в тому числі шляхом стратегічного управління факторами всебічного розвитку держави, галузей національної економіки та регіонів (рис. 3.3); д) обґрунтування оптимальних параметрів формування організаційної структури органів влади та системи управління реалізацією програмних заходів; е) формування та використання загальних стандартів мультипроектного управління процесами розроблення та реалізації стратегічних планів і програм. Основними серед них є підсистеми управління: змістом; тривалістю; стратегічними фінансовим і ресурсним забезпеченням; якістю; персоналом; стратегічними комунікаціями та інформаційними потоками; ризиками тощо; ж) визначення критеріїв оцінювання рівня та якості досягнення запланованої цінності (цільових результатів) програми, а також порядку їх вимірювання та застосування для мультипроектного управління стратегічним розвитком держави; з) управління оточенням і співтовариством програми, розвитком освіти і професійних навичок управлінського персоналу; і) інтеграційного управління в системі формування та реалізації: концептуальних засад розвитку держави – державної політики відновлення та всебічного розвитку України – довгострокової програми (планів) розвитку країни (галузей економіки та регіонів).

Перелічені стандарти управління мають бути гнучкими і динамічно адаптуватися при зміні стратегічних пріоритетів розвитку держави та ключових факторів організації мультипроектного управління розвитком, які визначають його ефективність. На рис. 3.2 відображена модель неперервної гармонізації стратегічного управління розвитком, яка враховує ефективність цього управління і відповідну стратегію реалізації розвитку держави, котрі, спираючись на постійний моніторинг фактичного рівня і якості цього розвитку, забезпечують удосконалення та перехід управлінського персоналу різних рівнів органів влади на світові стандарти стратегічного мультипроектного управління.

Цей процес реалізується завдяки тому, що:

1) побудована така архітектура управління, котра дозволяє постійно оцінювати рівень ефективності не тільки інноваційно-економічного розвитку держави, а й його стратегічного управління;

2) наведена на рис. 3.1 і 3.2 модель стратегічного мультипроектного управління дозволяє синхронно та інтегровано проводити зміни в ланцюжку: якість (оцінка якості розвитку держави – оцінка і регулювання ефективності управління факторами

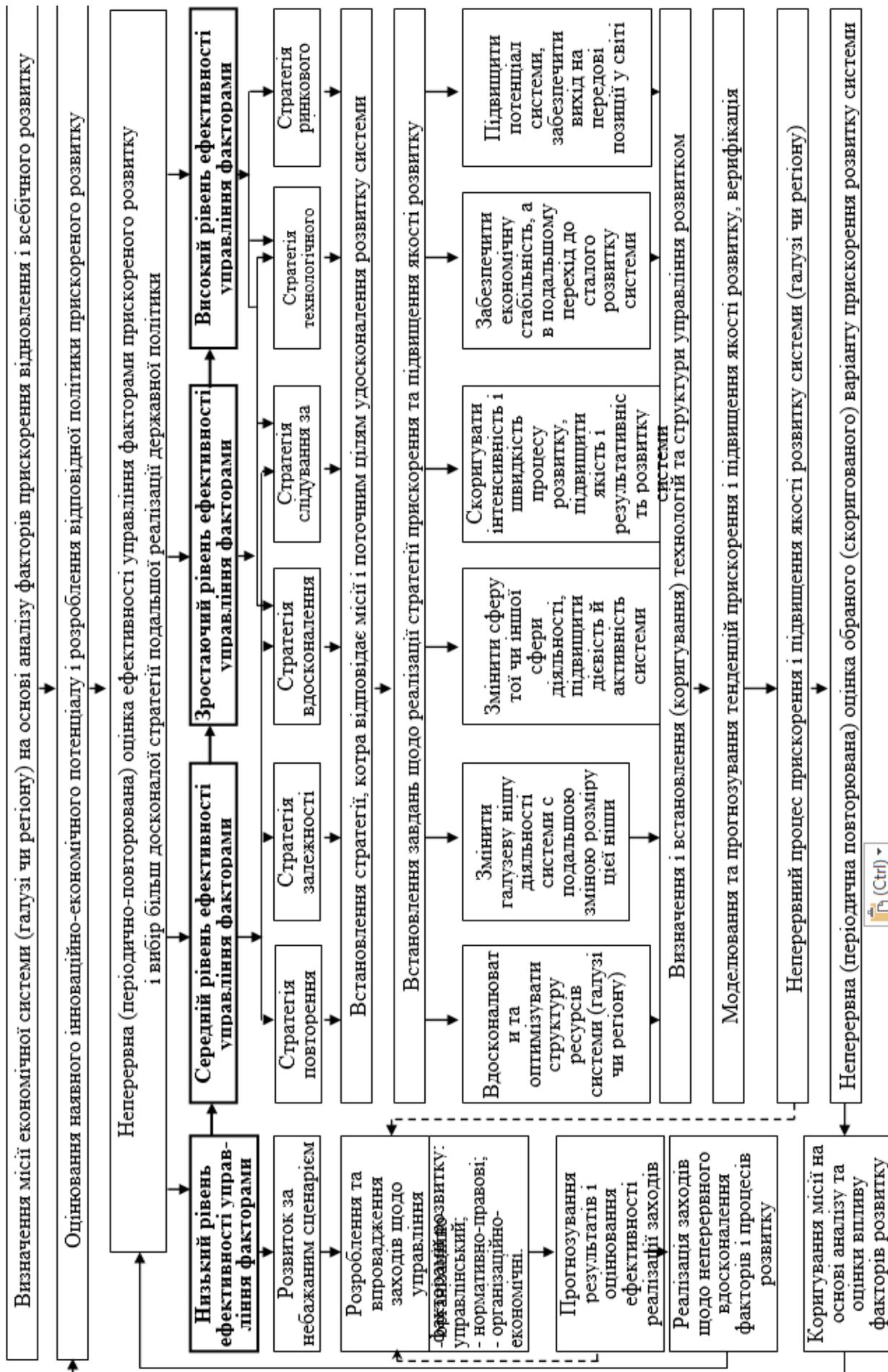


Рис. 3.2. Управління факторами розвитку

цього розвитку – стратегія організації та управління розвитком (та внесення до них змін) – встановлення і/чи коригування завдань щодо забезпечення якості та ефективності розвитку – вибір і/або оптимізація механізмів розвитку держави та реалізації мультипроектного управління цим процесом. Відповідно до цього ланцюжка на моделі також синхронізовані: а) послідовний ланцюжок підвищення рівня управління факторами прискорення і зростання якості та результативності розвитку національного господарства і регіонів (від нинішнього низького до майбутнього високого, тобто світового рівня); б) процес встановлення стратегії, котра відповідає місії, поточному стану і цілям удосконалення процесів розвитку. Ланцюжок синхронної зміни стратегії включає такі елементи: стратегія повторення – стратегія залежності – стратегія вдосконалення – стратегія слідування за лідером – стратегія технологічного лідерства – стратегія ринкового лідерства та світового рівня конкурентоспроможності; в) порядок встановлення, виконання та оптимізації завдань щодо реалізації стратегії розвитку; г) алгоритм встановлення і оптимізації технології та організації стратегічного мультипроектного управління розвитком національного господарства;

3) ефективна реалізація цієї моделі управління відновленням та розвитком держави на основі довго-, середньо- і короткострокових стратегічних планів забезпечується використанням визнаних у світі стандартів мультипроектного управління.

Перелічені фактори разом створюють синергетичний ефект від поєднання стратегічного та проектного менеджменту, їх синхронного і системного застосування в діяльності управлінського персоналу всіх рівнів органів виконавчої влади.

Розглядаючи другий цикл організації та стандарти виконання мультипроектного управління в середньо- і короткострокових програмах (планах) відновлення та всебічного розвитку держави, її галузей економіки та регіонів (рис. 2.1) необхідно визначити особливості його застосування, котрі реалізуються як в діяльності органів влади, так й управлінськими командами проектних менеджерів, які виконують цільові та пріоритетні програми розвитку національного господарства, різних сфер життєдіяльності та регіонів.

Організація мультипроектного управління на другому циклі його використання ґрунтується на таких теоретичних висновках та методичних пропозиціях:

1) середньо- і короткострокове стратегічне планування національних, галузевих та регіональних програм розвитку має інтегровано розвивати пріоритетні (для визначеного планового періоду) напрями розвитку відповідних елементів економічних систем держави, які заздалегідь визначені та системно запрограмовані у відповідних довготривалих стратегічних програмах розвитку держави та її складових елементів;

2) інструментом практичної та синхронної реалізації середньо- та короткострокових планів розвитку держави є відповідні комплексні та цільові

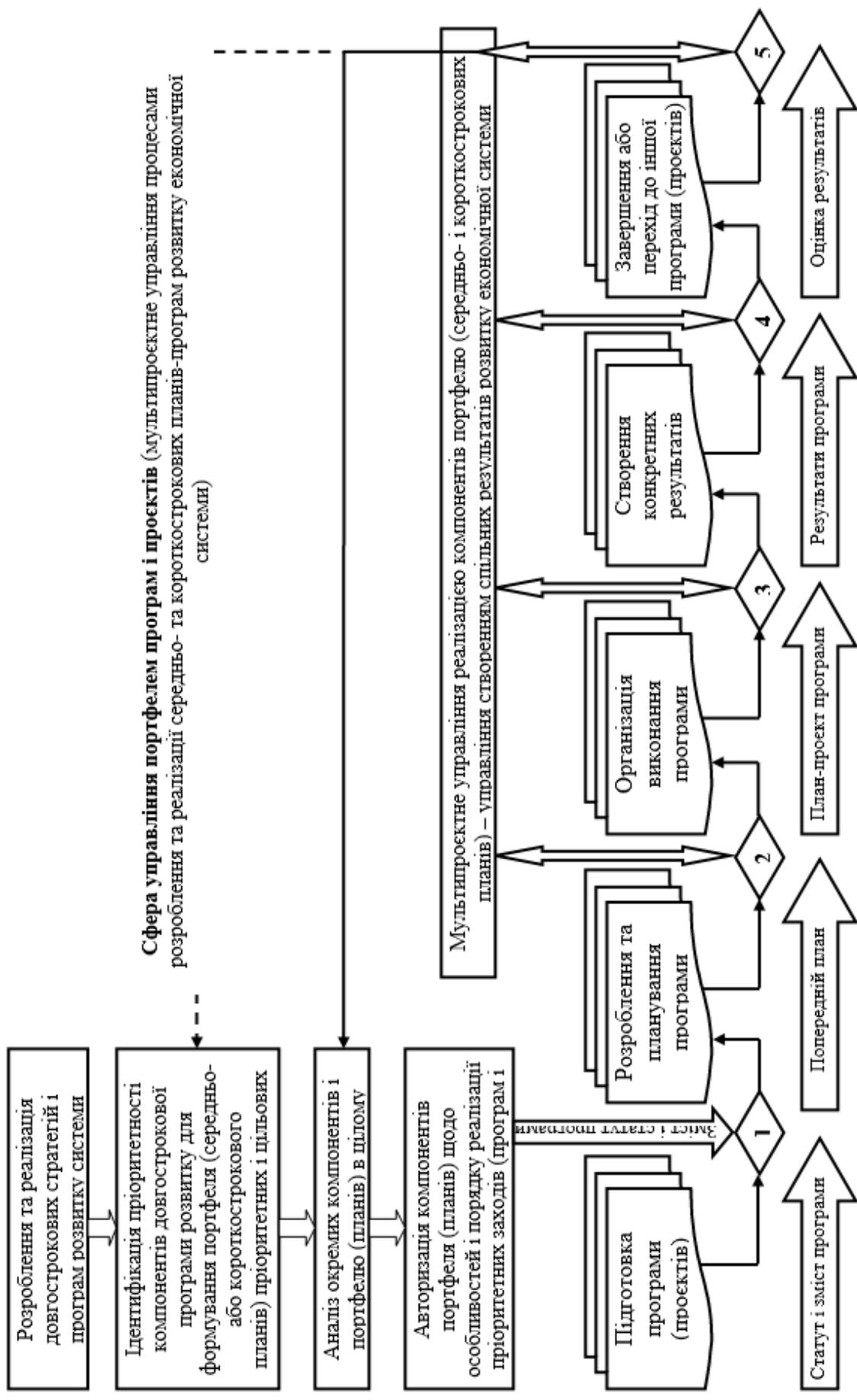


Рис. 3.3. Модель взаємодії між процесами управління портфелем й управління програмою, яку рекомендується використовувати при розробленні та реалізації середньо- та короткострокових програм розвитку відповідних економічних систем

програми і пріоритетні проєкти її всебічного прогресу, ключовими з яких є програми та проєкти будівництва нових, відновлення і розвитку пошкоджених об'єктів;

3) інтегроване керівництво з боку органів виконавчої влади, організацій – виконавців програм і управлінської команди професійних проєктних менеджерів процесами розроблення та реалізації вищезазначених планів і цільових програм на основі запропонованих стандартів мультипроєктного та проєктного менеджменту організується за схемою портфельно-програмного управління стратегічними планами, які, в свою чергу, реалізуються через цільові програми та пріоритетні проєкти запланованого періоду розвитку держави. Запропоновані процесами розроблення та реалізації вищезазначених планів і цільових програм на основі запропонованих стандартів мультипроєктного та проєктного менеджменту організується за схемою портфельно-програмного управління стратегічними планами, які, в свою чергу, реалізуються через цільові програми та пріоритетні проєкти запланованого періоду розвитку держави. Запропоновані моделі організації такого портфельно-програмного мультипроєктного управління наведені на рис. 3.4 і 3.5;

4) за допомогою загальних стандартів мультипроєктного менеджменту, перелік яких наведено на рис. 2.1 і 3.1, відповідні органи влади і управлінські команди цільових та пріоритетних програм розвитку реалізують свої підцикли (етапи) стратегічного та тактичного управління, які утворюють наступні підсистеми організації мультипроєктного менеджменту: а) портфельно-програмне управління процесами розробки та виконання середньо- і короткострокових планів розвитку національного господарства, галузей економіки та регіонів; б) проєктно-програмне управління державними та іншими цільовими (і пріоритетними) програмами розвитку.

На рис. 3.3 наведено розроблену в ході дослідження концептуальну модель-схему організації взаємно інтегрованого планування та мультипроєктного управління ходом реалізації середньо- і короткострокових планів відновлення та розвитку галузевих і регіональних підсистем держави, а також взаємодія між процесами портфельного та програмного управління при реалізації цих планів-програм. Розроблена модель організації такого типу мультипроєктного управління нами рекомендується для впровадження загальних стандартів мультипроєктного менеджменту в діяльності центральних і регіональних органів влади, котрі керують та забезпечують стратегічно-тактичний (середньостроковий) і оперативно-тактичний (короткостроковий) програмно-цільовий розвиток відповідних галузей економіки, регіонів і територій.

Слід зауважити, що зміст і порядок застосування індивідуальних програмно-проєктних і функціональних стандартів, які забезпечують підвищення кваліфікації персоналу, покращують організаційну структуру команди виконавців програми з одночасним зростанням динаміки, якості та результативності процесів відновлення та розвитку держави будуть розглядатися в параграфі 3.2.

Загальна модель організації проєктного управління в програмах відновлення та розвитку різних систем і об'єктів представлена на рис. 3.4.

Відповідно до світової практики застосування передових стандартів проектного менеджменту (РМВоК: 2021, [36]) та з метою організації управління процесами розроблення й реалізації програми, спочатку необхідно створити спеціальну організаційну структуру – управлінську команду програми чи проекту (УКП) на чолі з її керівником – проєкт-менеджером. УКП має включати: проєктних менеджерів, уповноважених представників органу замовника, головного виконавця, інших учасників програмних заходів, включаючи споживачів результатів програми.

Створена на базі відповідних органів влади та управління процесами відновлення і розвитку організаційно-економічних систем, різних об'єктів управлінська команда програми чи проекту (УКП) повинна сама визначити перелік і структуру необхідних для програми стандартів проектного управління, порядок їх застосування, виходячи з індивідуальних особливостей програми. Для складних програм і проєктів поряд з УКП створюється координаційна рада (комітет або група), що об'єднує вищих керівників органу замовника, головного виконавця, різних суб'єктів-учасників і зацікавлених сторін програми чи проекту.

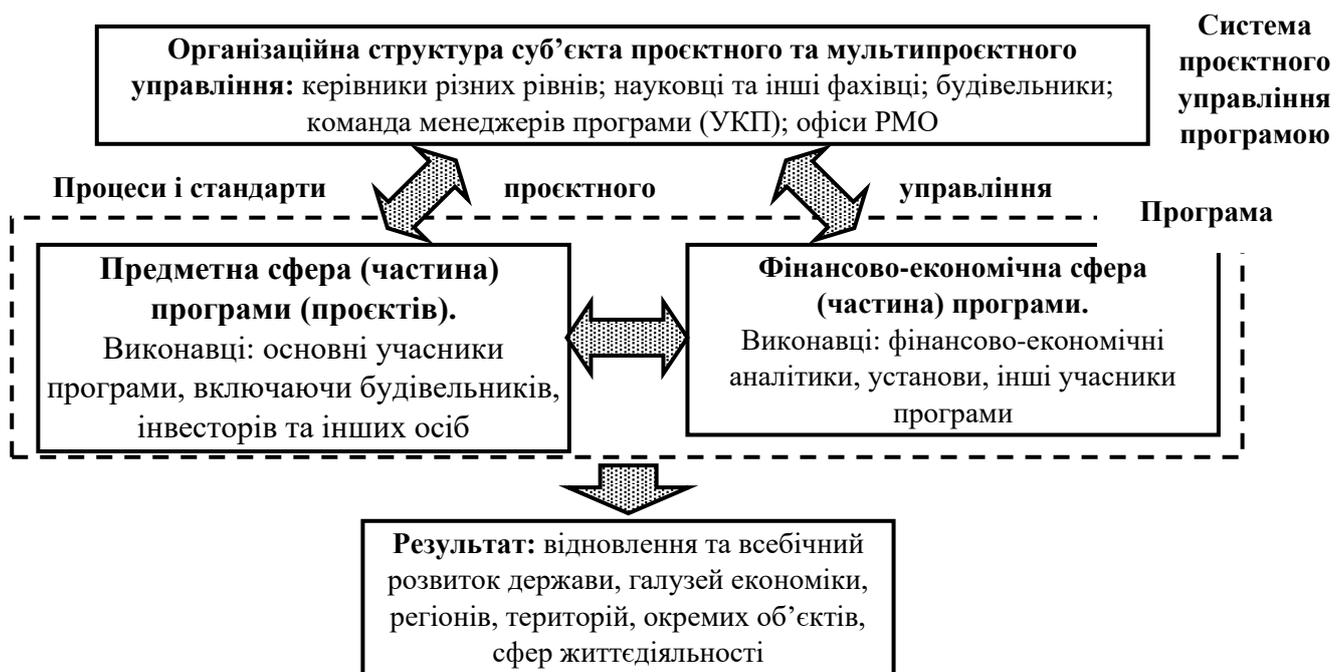


Рис. 3.4. Схема проектного та мультипроектного управління в програмах і проєктах відновлення та розвитку України, регіонів та територій

Слід зазначити, що з точки зору проектного менеджменту програма розвитку – це сукупність взаємопов'язаних проєктів, управління якими зі сторони УКП реалізується для досягнення головної мети – забезпечення відновлення, розвитку та конкурентоспроможності держави, галузей національної економіки та суспільного життя їх елементів і процесів. Тому в ході виконання різних етапів програми потрібно періодично змінювати організаційну структуру УКП з урахуванням змісту робіт та

проектного досвіду залучених до програми (її проєктів) суб'єктів-реалізаторів програмно-проектних заходів.

Серед загальних і циклічно повторюваних протягом життєвого циклу програми (чи проєкту) функцій проектного менеджменту, що реалізує управлінська команда програми (УКП), потрібно виділяти функціональні групи управлінських процесів (стандартів управління програмою розвитку), котрі мають бути взаємно інтегровані та збалансовані (у просторі, часі, за ресурсами та іншими критеріями) між собою і використовуватися в процесах: а) ініціації, що визначають й авторизують програму (її проєкти або частини, комплекси робіт і т.д.), а також її (їх) фази, етапи та стадії; б) планування і проєктування програмних заходів та процеси їх реалізації; в) організації та виконання програмних заходів і робіт; г) постійного моніторингу й управління (регулювання та координації), які забезпечують контролінг і здійснення прогресу в реалізації програми розвитку підприємства (його проєктах); д) завершення певного етапу, котрі формалізують остаточне чи проміжне приймання результатів програми (відновлених та новостворених об'єктів, виробничих потужностей, об'єктів інфраструктури та житла тощо) або характеризують завершення певного етапу програми (чи її проєктів).

Для забезпечення реалізації на засадах проектного менеджменту запропонованого в роботі проектного механізму і програм відновлення та розвитку держави і її елементів, УКП і виконавці окремих етапів програмних заходів повинні знати характеристики і порядок застосування основних функціональних груп сучасних стандартів проектного управління, а також алгоритм їх використання. Згідно світових стандартів проектного менеджменту всі процеси управління розробленням і реалізацією програми поділяються на такі функціональні групи процесів програмного управління: 1) інтеграційне управління програмою; 2) управління змістом; 3) управління строками і розкладом програми; 4) управління вартістю (витратами) реалізації програми; 5) управління якістю програми; 6) управління людськими ресурсами (персоналом); 7) управління комунікаціями (та інформацією); 8) управління проєктними і програмними ризиками; 9) управління постачаннями. Залежно від виду та сутності програми чи проєкту УКП розробляє необхідний комплекс індивідуальних стандартів управління програмно-проектними заходами, які мають бути узгоджені та взаємно інтегровані між групами процесів з управління розвитком програми протягом її життєвого циклу та її функціональними процесами. Всі вони виконуються персоналом УКП та іншими учасниками програми для її ефективної реалізації.

Процеси управління інтеграцією в програмі (або проєкті) охоплюють такі елементи: а) розроблення статуту програми (чи проєкту), тобто створення статуту програми відновлення та розвитку певного об'єкту чи системи, який формалізовано авторизує концепцію та основні параметри розроблення, реалізації та управління програмно-проектними заходами; б) складання попереднього опису ключових питань програми, що охоплює найбільш узагальнений її зміст; в) розроблення плану управління програмою, що передбачає документування операцій, потрібних для

визначення, підготовки та інтеграції всіх допоміжних планів в один комплексний план управління програмою та її проєктами; г) керівництво й управління реалізацією програми (та її окремих проєктів): здійснення функцій, визначених в комплексному плані управління програмою, котрі необхідні для виконання вимог, встановлених в опису змісту програми; д) моніторинг й управління роботами програми та її проєктів): контроль і спостереження за процесами, необхідними для ініціації, планування, виконання та завершення програмних заходів з метою досягнення цільових показників результативності та ефективності, передбачених у комплексному плані управління програмно-проєктними заходами; е) загальне управління змінами, що обумовлює обробку всіх запитів на зміни, затвердження цих змін й управління ними, коли вони впливають на будь-які результати робіт (операцій, послуг, постачань тощо) й активи організаційного процесу; ж) закриття програми (чи проєкту), тобто завершення всіх операцій за всіма групами процесів програми або проєкту з метою їх формального завершення.

З урахуванням наведеної загальної характеристики основних груп процесів (і стандартів) проєктного механізму та результатів проведеного дослідження, викладених в попередніх частинах роботи і в табл. 3.1 запропоновано алгоритм основних заходів і стандарти проєктного управління розробленням і реалізацією програми та її проєктів відновлення та розвитку основних систем, процесів і об'єктів в Україні. Вони разом з іншими результатами даної роботи забезпечують сучасне стратегічне управління відновленням і розвитком держави, її економіки, регіонів та територій, тобто реалізують сучасну концепцію мультипроєктного (програмно-цільового) і проєктного управління.

Запропонований проєктний механізм і стандарти проєктного управління розвитком інтегрують: а) процедури та інструменти розроблення предметної частини програми (чи проєкту) розвитку, б) процедури та інструменти їх фінансово-економічної частини; в) стандартизовані процеси проєктного управління ходом реалізації програми чи проєкту та забезпечення їх ефективності. Для успішної реалізації запропонованої методології проєктного управління розвитком і забезпечення подальшого ефективного функціонування відновлених й новостворених об'єктів, необхідно здійснити приведення кваліфікації персоналу та організаційної структури виробничих систем та систем життєдіяльності у відповідність до світових стандартів господарювання та життя, що буде розглядатися в наступному параграфі роботи. Як уже зазначалося на початку цього параграфу, в процесі розроблення та виконання різних етапів програмно-проєктних робіт виникає потреба у зміні не тільки організаційної структури управлінської команди мегапроєкту (чи програми), а й в організаційно-технологічних підходах її діяльності. При цьому потрібно враховувати конкретний зміст проєкту (чи програми), умови та порядок його реалізації. В цілому для більшості програм, які виконуються в сучасних умовах господарювання, в наслідок наявності у складі програми низки окремих проєктів (термінальних, відкритих, тобто тих, котрі розвиваються або інших) характерно мультипроєктне управління. Доцільно ще раз зазначити, що сьогодні різновидами мультипроєктного управління процеси

Таблиця 3.1 – Механізм реалізації і загальні стандарти проектного управління в програмах розвитку та їх проектах (на прикладі проектування і будівництва нового потужного підприємства для випуску конкурентоспроможної продукції)

Основні процеси і результати предметної сфери програми	Стандартизовані процеси управління програмою	Основні процеси і результати фінансово-економічної сфери програми
1	2	3
<p>I. Передінвестиційна (передпроектна) фаза формування концепції, дослідження та прийняття стратегічних рішень щодо програми розвитку</p> <p>I.1. Уточнення місій та стратегій розвитку.</p> <p>I.2. Формування місії, системи цілей і завдань майбутньої програми розвитку стосовно удосконалення визначеної системи чи об'єкту.</p> <p>I.3. Стратегічні передпроектні дослідження ідей і концепції програми, зовнішнього і внутрішнього середовища.</p> <p>I.4. Визначення низки можливих варіантів розв'язання ключової ідей та стратегічних цілей програми.</p> <p>I.5. Формування загальних якісних і кількісних цільових параметрів програми.</p> <p>I.6. Структуризація робіт програми на основі побудови "дерева цілей", "дерева завдань", "дерева рішень" і "дерева робіт".</p> <p>I.7. Аналіз ризику і невизначеності.</p> <p>I.8. Стратегічні проекти дослідження, ТЕО та бізнес-планування щодо визначення базових параметрів основного варіанту рішення програми.</p> <p>I.9. Розгляд і прийняття стратегічного рішення щодо розроблення, планування та реалізації програми, її проектів, їх інвестиційного забезпечення.</p>	<p>I.1. Управлінські процеси ініціації програми:</p> <p>I.1.1. Розроблення статуту програми.</p> <p>I.1.2. Розроблення попереднього опису змісту програми.</p> <p>I.2. Група процесів щодо планування заходів з управління програмою розвитку:</p> <p>I.2.1. Розроблення комплексного плану управління програмою.</p> <p>I.2.2. Планування управління змістом.</p> <p>I.2.3. Визначення змісту.</p> <p>I.2.4. Створення ієрархічної структури робіт (ICP).</p> <p>I.2.5. Визначення складу операцій (робіт і заходів).</p> <p>I.2.6. Визначення взаємозв'язків операцій (робіт і заходів).</p> <p>I.2.7. Оцінювання ресурсів операцій.</p> <p>I.2.8. Оцінювання тривалості операцій (робіт і заходів).</p> <p>I.2.9. Розроблення розкладу (календарного плану-графіку).</p>	<p>I.Ф.1. Формування інвестиційного задуму і складання резюме програми.</p> <p>I.Ф.2. Ідентифікація інвестиційних можливостей:</p> <p>I.Ф.2.1. Визначення інвестиційних можливостей.</p> <p>I.Ф.2.2. Аналіз загальних можливостей (макрос підхід).</p> <p>I.Ф.2.3. Аналіз можливостей програми розвитку (мікро підхід).</p> <p>I.Ф.2.4. Формування інвестиційного задуму та декларації про наміри.</p> <p>I.Ф.3. Підготовка обґрунтування і концепції програми розвитку:</p> <p>I.Ф.3.1. Попереднє техніко-економічне обґрунтування (ТЕО): визначення критеріїв та попередній аналіз альтернативних варіантів.</p> <p>I.Ф.3.2. Розроблення попереднього плану реалізації та управління програмою.</p> <p>I.Ф.3.3. Проведення допоміжних (функціональних) досліджень.</p> <p>I.Ф.3.4. Попередня оцінка інвестиційної привабливості підприємства та його програми. Прийняття попереднього рішення щодо розвитку програми та підготовки завдання на здійснення докладного ТЕО програми.</p> <p>I.Ф.3.5. Проведення докладного техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) програми, включаючи ТЕО будівельно-інвестиційної частини.</p> <p>I.Ф.3.6. Складання бізнес-планів програми для залучення інвестора та інших потенціальних учасників.</p> <p>I.Ф.4. Комплексне оцінювання привабливості та ефективності програми. Прийняття стратегічних рішень щодо початку реалізації програми та її інвестиційного забезпечення.</p> <p>I.Ф.4.1. Незалежна експертиза ТЕО, бізнес-планів програми.</p> <p>I.Ф.4.2. Розроблення, розгляд, погодження (і затвердження) оціночного плану супутніх (загальних) витрат інвестиційної сфери програми.</p> <p>I.Ф.4.3. Розроблення, розгляд, погодження (та затвердження) інвестиційного меморандуму.</p> <p>I.Ф.4.4. Погодження та затвердження: - статуту (концепції) програми; - попереднього опису і змісту програми.</p>

1	2	3
<p>II. Інвестиційна фаза розроблення</p> <p>II (1). Підфаза основних досліджень</p> <p>II (1) 1. Створення (розширення) команди програми (УКП).</p> <p>II (1) 2. Планування заходів першої підфази програми.</p> <p>II (1) 3. Проведення обстежень, вивчувань і досліджень.</p> <p>II (1) 4. Детальна розробка проектно-технічної частини програми.</p> <p>II (1) 4.1. Проектно-конструкторські роботи з розробки конструкції інноваційного продукту та технології його промислового виробництва.</p> <p>II (1) 4.2. Організація дослідного виробництва та експериментальних випробувань.</p> <p>II (1) 4.3. Проектування технологічної та організаційної підготовки виробництва інноваційного продукту.</p> <p>II (1) 4.4. Будівельне проектування (розроблення ПКД).</p> <p>II (1) 4.5. Розроблення проектних рішень і планів з організації промислового освоєння інноваційної продукції, виробничих та інших потужностей – результатів інвестиційної фази програми.</p> <p>II (1) 4.6. Проектування заходів із завершення активної частини програми і закриття контрактів.</p> <p>II (1) 5. Погодження, експертиза та затвердження проектно-конструкторської та іншої інвестиційної документації.</p>	<p>I.2.10. Вартісне оцінювання (очікувані витрати).</p> <p>I.2.11. Розроблення бюджету (кошторису) витрат.</p> <p>I.2.12. Планування якості (формування якості програми і стандартів управління нею).</p> <p>I.2.13. Планування людських ресурсів.</p> <p>I.2.14. Планування комунікацій.</p> <p>I.2.15. Планування управління ризиками.</p> <p>I.2.16. Ідентифікація ризиків.</p> <p>I.2.17. Якісний аналіз ризиків.</p> <p>I.2.18. Кількісний аналіз ризиків.</p> <p>I.2.19. Планування щодо реагування на ризики.</p> <p>I.2.20. Планування закупівель і поставань (придбавь).</p> <p>I.2.21. Планування контрактів і процесу контрактації.</p>	<p>та реалізації програми інноваційного розвитку</p> <p>проектування і планування програми розвитку</p> <p>II (1Ф) 1. Фінансово-економічне планування проведення та забезпечення науково-дослідницьких і проектно-планових робіт програми.</p> <p>II (1Ф) 2. Детальний проектний аналіз основних операцій, заходів і робіт, умов реалізації програми.</p> <p>II (1Ф) 2.1. Технічний аналіз.</p> <p>II (1Ф) 2.2. Інституційний аналіз.</p> <p>II (1Ф) 2.3. Соціальний аналіз.</p> <p>II (1Ф) 2.4. Економічний аналіз.</p> <p>II (1Ф) 2.5. Комерційний (маркетинговий) аналіз, прогнозування тенденцій і трендів.</p> <p>II (1Ф) 2.6. Фінансовий аналіз можливостей реалізації програми.</p> <p>II (1Ф) 2.7. Економічний аналіз цінності та ефективності програми для держави, галузі, регіону і місцевої громади.</p> <p>II (1Ф) 2.8. Проміжне погодження та експертиза результатів детального проектного аналізу і прийнятих проектно-програмних рішень.</p> <p>II (1Ф) 3. Розроблення інвесторської кошторисної документації за основними напрямками реалізації програми.</p> <p>II (1Ф) 4. Комплексна державна експертиза проектно-кошторисної та іншої інноваційно-інвесторської документації програми.</p>
<p>II (2) Підфаза активної (інвестиційної) реалізації програми розвитку</p> <p>II (2) 1. Оперативно-тактичне доопрацювання планів реалізації програми розвитку.</p> <p>II (2) 2. Розвиток команди УКП для активної реалізації програми (створення нових підрозділів УКП для реалізації основних напрямів і етапів програми та її проектів).</p> <p>II (2) 3. Вибір підрядників, виробників, консультантів і поставальників.</p> <p>II (2) 4. Проведення детальних маркетингових досліджень щодо питань реалізації програми.</p> <p>II (2) 5. Підготовка специфікацій і замовної документації.</p> <p>II (2) 6. Формування та висування пропозицій.</p> <p>II (2) 7. Обґрунтування ринкової ціни інноваційно-інвестиційних ресурсів і результатів реалізації програми.</p> <p>II (2) 8. Тендери та контрактація щодо робіт програми.</p>	<p>II.3. Управлінські процеси</p> <p>щодо виконання програми:</p> <p>II.3.1. Керівництво та управління реалізацією програми.</p> <p>II.3.2. Забезпечення якості.</p> <p>II.3.3. Набір (розширення) команди програми (УКП).</p> <p>II.3.4. Розвиток команди (УКП).</p> <p>II.3.5. Розповсюдження (просування) інформації.</p> <p>II.3.6. Запит інформації у продавців (поставальників).</p> <p>II.3.7. Вибір продавців.</p>	<p>II (2Ф) 1. Доопрацювання та розроблення детальних планів реалізації програми розвитку (фінансово-економічне обґрунтування і планування).</p> <p>II (2Ф) 2. Аналіз й уточнення структури й обсягів капіталовкладень на операції (роботи і заходи) підфазі активної реалізації програми.</p> <p>II (2Ф) 3. Оцінювання поточних капіталовкладень програми.</p> <p>II (2Ф) 4. Уточнення (розроблення) стратегії і тактики формування інвестиційних ресурсів програми та їх узгодження з фінансовою та інвестиційною стратегіями замовника та інших учасників програми.</p> <p>II (2Ф) 5. Перевірка кошторисної документації.</p> <p>II (2Ф) 6. Формування сукупного кошторису програми (та її проектів) за різними статтями витрат.</p> <p>II (2Ф) 7. Формування і використання бюджету й бюджетних планів щодо виконання активної підфази реалізації програми розвитку.</p>

1	2	3
<p>П.(2).9. Придбання землі або її довготривала оренда. П.(2).10. Будівництво, реконструкція та технічне переозброєння основних об'єктів та інших елементів програм. П.(2).10.1. Підготовка території та учасників будівництва. П.(2).10.2. Виконання будівельних і спеціальних робіт. П.(2).10.3. Постачання ресурсів для будівництва. П.(2).10.4. Постачання виробничого та іншого устаткування. П.(2).10.5. Монтаж устаткування. П.(2).10.6. Пусконаладжувальні роботи та випробування. П.(2).11. Контрактація та постачання МТР для організації основної діяльності підприємства, включаючи освоєння вищусь перших промислових партій нової продукції. П.(2).12. Набір, навчання (перенавчання) персоналу. Реалізація кадрової політики стосовно реалізації заходів програми, включаючи функціонування нового виробництва. П.(2).13. Організація діяльності інноваційної та виробничої інфраструктури, їх системи МТЗ. П.(2).14. Формування і запуск системи фірмового збуту та сервіс-обслуговування споживачів результатів програми. П.(2).15. Організація реклами та іншої маркетингової діяльності з просування інноваційних результатів програми. П.(2).16. Закінчення інвестиційної фази програми розвитку.</p>	<p>П.4. Група процесів, моніторингу та управління щодо ефективної реалізації програми: П.4.1. Моніторинг й управління роботами з реалізації програми. П.4.2. Управління змінами. П.4.3. Підтвердження змісту (завершених результатів програми). П.4.4 Управління змістом. П.4.5. Управління розкладом (календарним планом-графіком). П.4.6. Управління вартістю (бюджетом і кошторисом витрат). П.4.7. Процес контролю якості. П.4.8. Управління діяльністю команди програми (УКП). П.4.9. Звітність щодо виконання. П.4.10. Управління учасниками програми. П.4.11. Моніторинг та управління ризиками. П.4.12. Керівництво контрактами</p>	<p>П.(2Ф).7.1. Капітальний бюджет. П.(2Ф).7.2. Попочний бюджет. П.(2Ф).7.3. Бюджетні плани та плани фінансового забезпечення. П.(2Ф).8. Планування і здійснення бюджетного контролю витрат. П.(2Ф).9. Оперативне планування, узгодження, виконання і контроль інвестиційного забезпечення і ліквідності програми розвитку. П.(2Ф).10. Фінансово-економічна діяльність із запобігання ризиків. П.(2Ф).11. Організація та фінансово-економічне управління тендерною діяльністю та контрактігом. П.(2Ф).11.1. Фінансово-економічні заходи щодо підготовки, організації та проведення тендерних торгів. П.(2Ф).11.2. Фінансово-економічна діяльність із підготовки, укладання, виконання контрактів, договорів і угод. П.(2Ф).11.3. Фінансово-економічний супровід і контроль виконання договірних зобов'язань. П.(2Ф).12. Управління ефективністю фінансування та використання інвестиційних ресурсів. П.(2Ф).12.1. Організація та виконання фінансування програми, моніторинг і збір необхідної інформації. П.(2Ф).12.2. Контроль і вимірювання ефективності витрат і виконання програми. П.(2Ф).12.3. Оперативне управління ефективністю фінансування програми та використання інвестиційних ресурсів.</p>
<p>III. Постінвестиційна фаза програми: освоєння П.1. Проведення робочої і державної комісії із уведення нових (оновлених) елементів підприємства в експлуатацію (здавання завершених комплексів "під ключ"). П.3. Організація поточної інноваційної, виробничо-господарської та комерційної діяльності підприємства при виведенні його на проєктні показники програми. П.3. Подальше неперервне удосконалення та розвиток підприємства, його бізнес-процесів та сфер діяльності. П.4. Дифузія інновацій та інноваційної продукції (на національних і закордонних ринках і сферах застосування). П.5. Оцінювання одержаних результатів і змін при реалізації програми розвитку. П.6. Реалізація наступних проєктів підприємства.</p>	<p>III.5. Завершальні процеси управління закінченням реалізації активної частини програми (її проєктів): П.5.1. Закриття активної частини реалізації окремих етапів і проєктів програми. П.5.2. Закриття контрактів з реалізації окремих етапів і проєктів активної частини програми.</p>	<p>III.5. Завершальні процеси управління науково-технічного приймання-здавання завершених етапів робіт і проєктів (включаючи приймання робочою комісією закінчених будівництвом об'єктів). П.5.2. Проведення державних комісій із остаточного приймання в експлуатацію закінчених комплексів об'єктів. П.5.3. Оформлення прав володіння на об'єкти нерухомості та державна реєстрація майнових прав володіння ними. П.5.4. Закриття контрактів. П.5.5. Оцінювання ефективності реалізації програми та її фактичних результатів.</p>

управління програмою та управління портфелем проєктів і програм. Тому при виборі ефективної форми мультипроєктного управління програмами і проєктами цей факт потребує його окремого розгляду для швидкої та якісної реалізації програм і проєктів відновлення та розвитку основних систем і об'єктів України.

Розглянемо перший різновид мультипроєктного менеджменту, коли об'єктом управління виступає програма розвитку будь-якої економічної (чи організаційно-економічної) системи (галузі економіки, регіону, території чи окремого об'єкту).

В попередній частині даної роботи в контексті проєктного управління зазначалося, що програма являє собою низку взаємопов'язаних проєктів, котрі реалізуються в межах єдиної системи управління з метою отримання максимального сукупного ефекту та різної вигоди, які недосяжні при ізольованій реалізації цих проєктів. Необхідно відмітити, що управління програмою охоплює дві складові, котрі її відрізняють від "класичного (традиційного)" управління проєктом: мультипроєктне управління; елементи поточного функціонування організаційно-економічної системи (в котрій реалізується програма чи проєкт). Тому при керівництві програмою її управлінська команда має чітко визначити наступні основні сфери своєї діяльності: забезпечити узгодження цілей програми з цілями стратегічного портфелю, тобто загальним цілям розвитку держави, її економіки, регіонів, різних підсистем, об'єктів і суб'єктів тощо; встановити пріоритети щодо реалізації проєктів у межах програми та розподіл ресурсів за даними проєктами; координувати діяльність керівників і команд (учасників) проєктних заходів; управляти змістом, як що він є єдиним для кількох проєктів; управляти конфліктами, котрі виникають між проєктами (та різними учасниками програми); дотримуватися чіткої системи розподілу відповідальності та повноважень керівників проєктів; забезпечувати одержання додаткової вигоди у межах програми.

Відповідно до стандартів проєктного менеджменту РМВоК:2021 [36] в ході реалізації програми можна виділити наступні три основні сфери функцій з програмного управління: загальними результатами програми (в її предметній та фінансово-економічній частинах); зацікавленими сторонами; керівництвом програмою. Управління результатами програми являє собою визначення та контроль отриманих результатів, вигоди та корисних продуктів, створених у її межах. Ці результати можуть мати матеріальний або нематеріальний характер (реальні об'єкти, матеріальні комплекси, процеси тощо). Порядок планування та управління щодо досягнення необхідних результатів програми докладно визначено в стандартах проєктного менеджменту РМВоК:2021, тому потрібно лише відобразити їх у відповідних проєктних рішеннях та індивідуальних стандартах управління програмою.

В процесі управління програмою її ініціаторам (замовникам) та управлінській команді програми необхідно чітко визначити перелік та особливості функціонування зацікавлених сторін, до яких в програмі відносяться: директор та керівник; спонсори та інвестори; споживач та виконавці (реалізатори); члени УКП та управлінський персонал; офіс управління (дирекція); офіс з управління інфраструктурною підтримкою; керівний комітет (координаційна рада) з управління. Структура, функції і

порядок організації управління зацікавленими сторонами також визначено в стандартах проєктного менеджменту РМВоК:2021, тому на їх основі необхідно розробити та реалізувати реальні проєктні рішення та індивідуальні стандарти управління програмою в зазначеній сфері.

Як уже зазначалося вище, керівництво програмою охоплює її весь життєвий цикл і стосується розроблення, використання та контролю виконання розпоряджень, процедур, стандартів, процесів, регламентів, організаційних рішень і положень, котрі стосуються конкретної програми інноваційно-економічного розвитку та організаційно-економічних систем. Фактором професійної діяльності з керівництва програмою є створення організаційного механізму (на основі УКП) задля ефективного та результативного управління всіма її частинами, котрий сфокусовано на досягненні програмних цілей. Задля досягнення результатів програми, керівництво програмою в першу чергу пов'язане з поточним (оперативним) контролем використання інвестиційних та інших ресурсів. За час реалізації програми контроль виконується на основі регулярного моніторингу фактичних результатів і звітності протягом її життєвого циклу. Як правило, це виконується у формі нарад, присвячених розгляду поточного стану програмних перетворень, оцінки результативності заходів, прийняттю рішень щодо переходу до наступних етапів реалізації програми чи ініціації чергового проєкту. Наради керівного комітету (координаційної ради) програми стосуються ключових, критичних питань і проблем її життєвого циклу. Керівний комітет представляє інтереси центральних і регіональних органів влади та інших організацій (які найбільше впливають на реалізацію програми) та керівництва УКП. Він здійснює загальну координацію з цілеспрямованої реалізації програми та забезпечує її якість у визначених межах програми. До основних завдань координаційної ради програми, як правило, належать: ініціація програми; узгодження та затвердження всіх основних планів, включаючи авторизацію змін у планових документах; контроль за реалізацією програми, досягненням цілей, створенням результатів, виконанням вартісних (бюджетних) обмежень; розв'язання питань, які виходять за межі повноважень відповідальності чи компетенції керівника програми; ресурсне забезпечення програми; збір інформації задля складання звітності по програмі; створення механізмів із прийняття рішень щодо інвестицій у програму та визначення цільових ресурсних обмежень; забезпечення відповідності програми зі всіма загальнонаціональними, галузевими або регіональними цілями, рішеннями, діючими законодавчо-нормативними актами.

На основі вищезазначеного можна скласти загальну схему цілеспрямованого управління результатами програми протягом усього її життєвого циклу, котра наведена на рис. 3.5. Порядок реалізації цих функцій при плануванні та втіленні Національної, загально галузевих і регіональних стратегій та програм розвитку визначено в попередніх частинах роботи.

Другим актуальним різновидом мультипроєктного управління являється управління портфелем проєктів і програм розвитку та функціонування діючих систем

– держави чи економіки в цілому, її галузей і сфер діяльності, регіонів і територій, окремих об’єктів і/або потужних корпоративних систем.

1. Підготовка програми	2. Проектування і планування програми	3. Організація виконання програми	4. Створення конкретних результатів програми	5. Завершення програми
I. Передінвестиційна фаза програми розвитку		II. Інвестиційна фаза розроблення та реалізації програми розвитку		III. Постінвестиційна фаза програми розвитку
1. Визначення результатів	2. Аналіз результатів	3. Планування результатів	4. Створення результатів	5. Передача результатів
1. Ідентифікація результатів, їх кількісних і якісних показників.	2. Структуризація результатів і визначення пріоритетів їх досягнення. 3. Обґрунтування показників щодо досягнення результатів. 4. Розроблення плану з досягнення результатів.	5. Обґрунтування методів моніторингу результатів. 6. Розроблення плану реалізації програми.	7. Моніторинг результатів програми та їх компонентів. 8. Контроль створення кінцевих результатів. 9. Документування процесів створення результатів.	10. Координація та об’єднання результатів програми. 11. Передача результатів у експлуатацію.

Рис. 3.5. Схема управління результатами програми на етапах її життєвого циклу

2) процеси моніторингу та контролю, котрі регламентують: порядок виконання моніторингу складових частин портфелю щодо заздалегідь визначених параметрів й індикаторів; порядок їх узгодження зі стратегічними цілями та завданнями, здійснення змін у складі портфелю на період реалізації його програм.

Тобто ключовим фактором портфельного менеджменту є узгодження цього процесу з управлінням програмою, яке, в цілому, зводиться до наступних кроків: взаємодії при ініціації програми; надання інформації органам управління стратегічним розвитком під час реалізації програми (у відповідні департаменти центральних та відділи регіональних органів влади); взаємодія в період завершення програми та під час внесення змін у програму зі створення органів управління стратегічним інноваційно-технологічним і економічним розвитком системи. Досягнення гармонізації в цьому процесі може бути реалізоване за рахунок навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу державних і недержавних органів управління шляхом застосування в роботі стандартів проектного менеджменту РМВоК:2021 та показників моделей зрілості проектного менеджменту

Даний спосіб проектного управління рекомендується використовувати як на рівні управлінської діяльності департаментів та регіональних відділів зі стратегічного планування та проектного управління відповідних центральних і регіональних органів влади, так і на корпоративному та програмному рівнях управління (на рівні УКП, офісів професійного проектного управління (РМО), офісів управління програмами розвитку тощо). Портфель проектів і програм являє собою сукупність інвестиційних та інших ініціатив, що вже реалізуються або заплановані до реалізації певною

організаційною структурою (від міністерства до потужних корпорацій, фінансово-промислових групи (ФПГ), транснаціональних корпорацій (ТНК) та узгоджених з її стратегічними цілями і програмами розвитку, поточними оперативно-тактичними завданнями відновлення та розвитку даної системи. Загальну модель ключових процесів управління портфелем проєктів і програм наведено на рис. 3.6. Управління портфелем доцільно розглядати, як одну з провідних підсистем сучасного керівництва програмно-цільовим розвитком і діяльністю певної системи: галузі економіки чи її сфери діяльності, регіону чи іншого організаційно-економічного утворення. Управління портфелем проєктів і програм (портфельне управління) реалізуються на основі (з урахуванням) національних, галузевих, регіональних, територіальних і/чи корпоративних стратегічних програм відновлення та розвитку відповідних систем.

Усі процеси портфельного управління можна об'єднати в такі дві групи (рис.3.6):

1) процеси управління змістом портфелю, котрі призначають, як компоненти портфелю (його проєкти і програми), ідентифікуються, об'єднуються в категорії (як правило в групи за стратегічними сферами господарювання), оцінюються, відбираються і підлягають управлінню;

2) процеси моніторингу та контролю, котрі регламентують: порядок виконання моніторингу складових частин портфелю щодо заздалегідь визначених параметрів й індикаторів; порядок їх узгодження зі стратегічними цілями та завданнями, здійснення змін у складі портфелю на період реалізації його програм.

Тобто ключовим фактором портфельного менеджменту є узгодження цього процесу з управлінням програмою, яке, в цілому, зводиться до наступних кроків: взаємодії при ініціації програми; надання інформації органам управління стратегічним розвитком під час реалізації програми (у відповідні департаменти центральних та відділи регіональних органів влади); взаємодія в період завершення програми та під час внесення змін у програму зі створення органів управління стратегічним інноваційно-технологічним і економічним розвитком системи. Досягнення гармонізації в цьому процесі може бути реалізоване за рахунок навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу державних і недержавних органів управління шляхом застосування в роботі стандартів проєктного менеджменту РМВоК:2021 та показників моделей зрілості проєктного менеджменту РМММ і РСММ, які розглянемо в параграфі 3.2. Одночасно з освоєнням управлінським персоналом різних органів влади методології проєктного менеджменту, в роботі пропонується провести їх внутрішньо-організаційну оптимізацію структури управління стосовно керування інноваційно-економічним розвитком держави, галузей і регіонів (та корпоративного сектору) за сценарієм організаційно-оптимізаційного проєкту, наведеному у табл. 3.2.

Розроблений у даному дослідженні алгоритм організаційно-методологічного удосконалення системи управління на рівні держави, стратегічного планування та програмування відновлення та розвитку України шляхом переходу на засади проєктного менеджменту дозволяє:

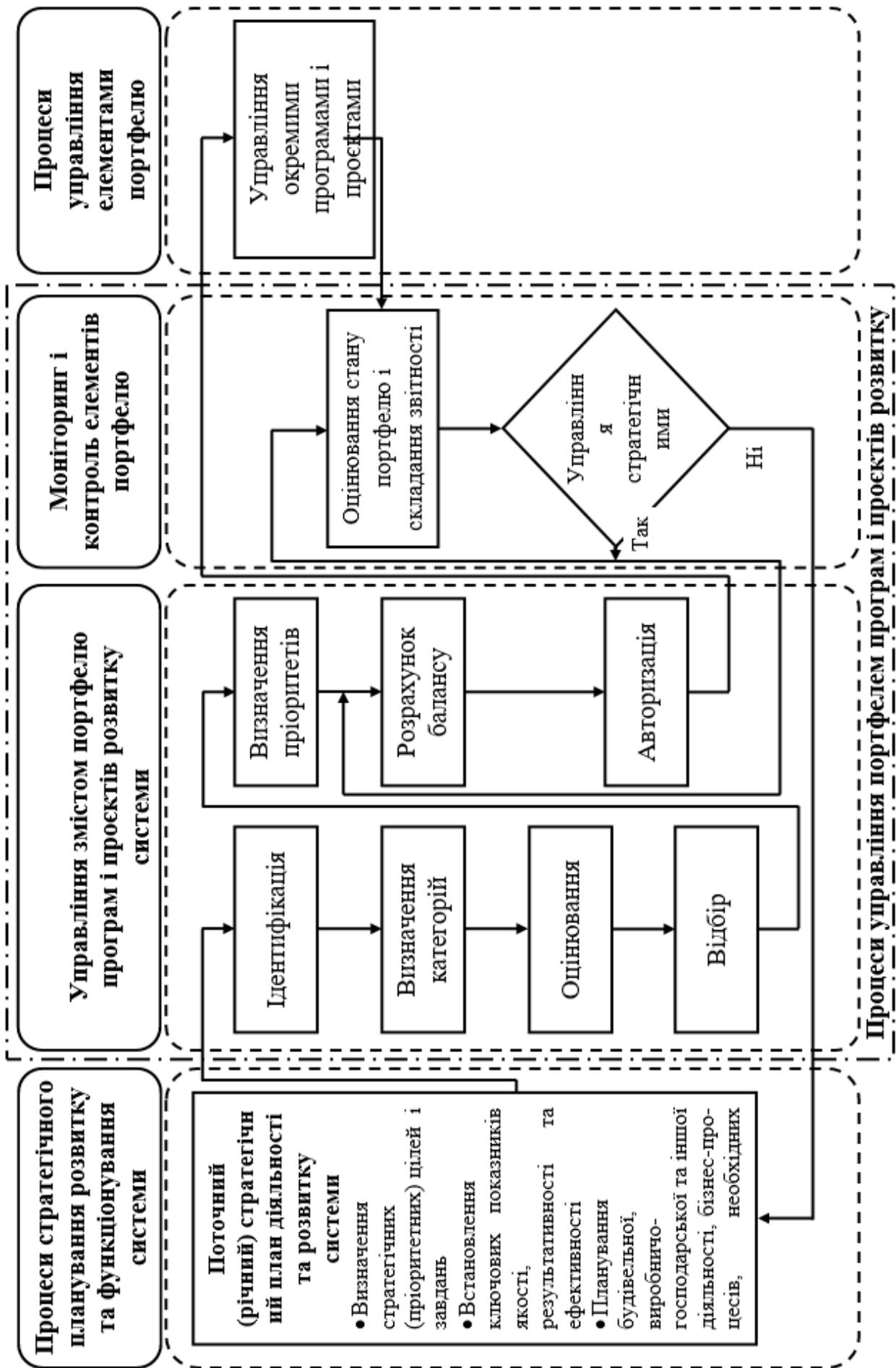


Рис. 3.6. Модель ключових процесів управління портфелем проєктів і програм розвитку

Таблиця 3.2 – Орієнтовна структура робіт з оптимізації керівних органів управління розвитком організаційно-економічних систем

Фаза	Структура робіт організаційного проєкту
<p>1. Фаза розробки організаційного проєкту</p>	<p>1. Ініціація та індикативна діагностика стану і проблем.</p> <p>2. Діагностика організаційної (організаційно-економічної чи економічної) системи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обстеження і збір інформації; • стратегічний аналіз: центрів (зон) господарювання, забезпечення розвитку та управління; • організаційно-управлінський аналіз оргструктури, функцій, оцінювання зрілості елементів управлінського комплексу системи, враховуючи показники моделей зрілості проєктного менеджменту РМММ і РСММ; • фінансово-економічний аналіз; • інформаційно-комунікаційний та програмно-технологічний аналіз забезпечення управлінської та господарської діяльності системи; • кадровий і соціально-психологічний аналіз; • інноваційно-інвестиційний, виробничо-господарський та техніко-технологічний аналіз стану і можливостей розвитку. <p>3. Розробка моделі наявного стану системи.</p> <p>4. Проведення наскрізного аналізу, виявлення проблем розвитку системи, її підсистем, структур, процесів та інших складових системи.</p> <p>5. Оголошення результатів діагностики та їх обговорення.</p> <p>6. Проєктування нової організаційної моделі "ідеальної" (бажаної) моделі:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розробка й аналіз можливих рішень наявних проблем; • моделювання сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та моделей реагування на основі його тенденції; • розробка альтернативних організаційних моделей системи та її управлінського персоналу; • аналіз й оцінка визначених організаційних моделей, вибір оптимальної з них. <p>7. Детальне проєктування "ідеальної" (бажаної) моделі:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розробка стратегії організаційного розвитку системи, включаючи організацію проєктного управління; • формування оптимізованої (нової) оргструктури; • розробка бізнес-процесів і процесів управління, включаючи внутрішні індивідуальні стандарти проєктного управління; • розробка інформаційно-комунікаційної системи, її техніко-технологічного, офісного та програмного оснащення; • розробка інноваційної, виробничо-технологічної, господарської та фінансово-економічної підсистем та їх забезпечення; • розробка порядку підвищення рівня знань і професійних навичок управлінського персоналу, включаючи реалізацію моделей зрілості РМММ і РСММ; • динамічне моделювання та гармонізація всіх рішень; • календарне та ресурсне планування реалізації змін; • оцінка ефективності втілення цільової моделі змін.
<p>2. Фаза реалізації організаційного проєкту</p>	<p>1. Процес упровадження цільової моделі:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розробка організаційної документації щодо реалізації моделі; • створення координаційної команди проєкту; • управління організаційному опору; • управління оптимізаційними змінами; • пошук оптимальних рішень і компромісів; • контроль виконання планів і проєктних рішень; • розробка коригуючих і випереджаючих заходів; <p>2. Закінчення проєкту організаційної оптимізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • створення індивідуальних стандартів внутрішньої організаційної діяльності, стандартів проєктного та корпоративного управління; • реалізація внутрішньої моделі зрілості РМММ і РСММ; • аналіз досягнутих результатів; • експлуатація упровадженої організаційної моделі; • перехід до наступного етапу реалізації інноваційно-технологічного, економічного та організаційного розвитку системи.

1. Застосувати сучасні різновиди цієї методології, до яких відносяться: а) управління програмами на основі ціннісного підходу; б) створення нових процесно-орієнтованих моделей на основі методу критичних ланцюжків і теорії обмежень; в) застосування в програмах ентропійних моделей управління ризиками; г) впровадження Інтернет-орієнтованих комп'ютерних технологій з управління проектами; д) застосування когнітивних моделей накопичення знань і навичок з управління проектами і програмами, створення їх генетичних моделей; е) використання моделей і методів управління креативним потенціалом управлінських програм команди в процесах реалізації її інноваційних проектів; ж) управління програмами і проектами в турбулентному середовищі; з) програмне управління розвитком організаційних систем; і) застосування процедур про активного проектного управління; к) інтеграція та гармонізація систем управління програмами і портфелями в системах корпоративного менеджменту.

2. Створити й упровадити українську версію національних стандартів проектного управління на основі кращих світових зразків і вітчизняного досвіду.

3. Офіційно на законодавчому рівні та в нормативно-правовому полі забезпечити більш широке використання передових світових і національних механізмів упровадження проектного управління в програми відновлення та розвитку держави, її економіки, регіонів і територій, різних організаційних й управлінських підсистем і суб'єктів господарювання.

3.2 Підвищення ефективності управління та прискорення процесів відновлення і розвитку України (та її основних елементів)

Покращення знань і вмій управлінського персоналу щодо застосування ним методології проектного підходу з одночасним підвищенням рівня обґрунтування програмно-планових рішень у сфері відновлення та розвитку України є основними внутрішніми чинниками неперервного підвищення якості застосування проектного менеджменту. Тому в даному параграфі обґрунтовуються пропозиції щодо практичної реалізації визначеної мети. Розглянемо їх.

1. Підвищення рівня освіти і професійних навичок організації проектного управління розвитком.

Уже сьогодні є гостра потреба у великій кількості професійних менеджерів і спеціалістів вищого класу для здійснення нової державної політики відновлення та розвитку України на основі стандартів проектного менеджменту і пропозицій, які наводяться в цій роботі. Дану проблему можна розв'язати шляхом підвищення кваліфікації управлінського персоналу та здійснення удосконалення вищої освіти стосовно застосування проектного управління всебічним прогресом держави, національного господарства регіонів і територій, включаючи органи влади й корпоративний менеджмент.

У попередній частині роботи було визначено, що забезпечення сучасного рівня кваліфікації управлінського персоналу державних органів влади та інших учасників процесу проектного управління розвитком у високо розвинутих країнах світу сьогодні

досягається на основі застосування "моделі зрілості проєктного менеджменту" РМММ та її більш пізньої модифікації РСММ. Тому, в сучасних умовах необхідності швидкого оновлення, модернізації та прогресу економіки і систем життєдіяльності, органів управління тощо, процес використання цих моделей потрібно реалізувати на таких трьох рівнях управління (див. табл. 3.3):

а) на рівні центральних органів виконавчої влади: Міністерство відновлення та розвитку України, Міністерство освіти і науки, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України разом з іншими відповідними центральними органами виконавчої влади повинні розробити нормативно-правову та методичну основу, а також реалізувати на практиці заходи щодо організації мультипроєктного та проєктного управління програмами інноваційного розвитку економіки в діяльності своїх підрозділів (графа 3 табл. 3.3);

б) на рівні управління процесами відновлення та розвитку регіону чи території відповідним органам влади необхідно на основі розпоряджень та методичних вказівок, затверджених центральними органами виконавчої влади, розробити свої індивідуальні стандарти реалізації проєктного менеджменту для виконання загальнонаціональних та регіональних програм розвитку (графа 4 табл. 3.3);

в) на рівні діяльності управлінської команди програми (УКП) та інших виконавців програмних робіт потрібно розробляти і використовувати індивідуальні стандарти проєктного менеджменту для реалізації кожної програми. Тоді кожна затверджена для впровадження програма розвитку буде включати проєктно-планову документацію та обґрунтування програмних заходів і комплект індивідуальних стандартів проєктного управління для реалізації програми (графа 5 табл. 3.3).

Для комплексного впровадження вищезазначених заходів пропонується здійснити підвищення кваліфікації управлінського персоналу всіх органів влади та учасників мультипроєктного і проєктного управління програмно-цільовим розвитком держави та її основних елементів (різних систем і об'єктів). Для цього доцільно організувати навчання (підготовку та перепідготовку) управлінського та іншого фахового персоналу з урахуванням світового та національного досвіду, включаючи застосування передових моделей зрілості РМММ та РСММ (табл. 3.3).

Організація мультипроєктного і проєктного управління в програмах розвитку потребує подальшого удосконалення вищої освіти для формування нової системи підготовки магістрів будівельних та інших технічних спеціальностей для професійного управління цільовими програмами розвитку, яку потрібно внести до існуючого переліку напрямів підготовки бакалаврів і магістрів. Запропонована нова категорія високоосвічених фахівців з проєктного менеджменту повинна мати сучасні знання та практичні навички роботи з: а) блоку інженерних дисциплін (за фахом спеціальності магістра); б) фінансово-економічної діяльності; в) організаційних та інших питань професійного управління розвитком.

Такий підхід до підготовки магістрів з проєктного управління інноваційним розвитком отримав широке визнання у провідних країнах і компаніях світу, тому що

Таблиця 3.3 – Застосування моделей зрілості РМММ і РСММ для забезпечення сучасного рівня кваліфікації управлінського персоналу для реалізації проєктного управління відновленням і розвитком України

Характеристика рівнів зрілості проєктного управління програмами розвитку		Сфери мультипроєктного і проєктного управління розвитком		
відповідно до моделі зрілості самого управлінського персоналу (РМММ)	відповідно до моделі зрілості вищого керівництва в управлінні підлеглим персоналом (РСММ)	сфера управління центральних органів виконавчої влади	сфера управління регіонально-територіальних органів влади	сфера впливу управлінської команди програми (УКП) та інших виконавців робіт
1	2	3	4	5
1-й рівень. Формується загальна термінологія та розуміння необхідності проєктного управління.	Початковий рівень управління персоналом та розвитком економіки.	На рівні центральних органів виконавчої влади: Міністерство відновлення та розвитку України, Міністерство освіти і науки, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України разом з відповідними центральними органами виконавчої влади повинні розробити нормативно-правову та методичну основу, а також реалізувати конкретні заходи для впровадження проєктного управління програмами розвитку в діяльність своїх підрозділів. Процес навчання має бути спрямованим на виконання управлінських функцій з проєктного і мультипроєктного менеджменту.	На рівні регіонально-територіального управління відновленням і розвитком регіону відповідним органам влади необхідно на основі розпоряджень та методичних вказівок, затверджених центральними органами виконавчої влади, розробити свої індивідуальні стандарти реалізації проєктного менеджменту для виконання загальнонаціональних та регіональних програм інноваційного розвитку. Процес навчання має бути спрямованим на виконання управлінських функцій, проєктного і мультипроєктного менеджменту.	На рівні діяльності управлінської команди програми (УКП) та інших виконавців програмних робіт потрібно розробляти і використовувати індивідуальні стандарти проєктного менеджменту для реалізації кожної програми. Тому кожна затверджена для впровадження програма відновлення та розвитку повинна включати проєктно-планову документацію та обґрунтування програмних заходів, а також комплект індивідуальних стандартів проєктного управління для реалізації даної програми.
2-й рівень. Формується загальні (для органів влади та їх персоналу) процеси реалізації проєктного управління.	Керований рівень, коли менеджери повинні взяти на себе відповідальність за управління персоналом і розвитком економіки.			
3-й рівень. Формується єдина методологія і навички проєктного управління розвитком його наблизенням до світових стандартів.	Рівень визначеності, що вимагає розвитку компетенції всіх категорій персоналу і робочих груп, а також узгодження їх діяльності зі стратегічними цілями програми.			
4-й рівень. Формується "бенчмаркінг", що перетворює діяльність вищого керівництва та іншого управлінського персоналу в неперервний процес аналізу і порівняння зі світовими досягненнями	Передбачуваний рівень, при якому необхідно делегувати та інтегрувати компетенції персоналу, а також управляти результатами роботи з кількісним зменшенням управлінського персоналу.			
5-й рівень. Відбувається перехід у стан "неперервного удосконалення", який передбачає постійне навчання персоналу для підвищення його кваліфікації і забезпечення розвитку.	Гармонійний рівень, при якому потрібно виявляти поліпшені та інноваційні форми та технології управління персоналом, а також забезпечувати реалізацію найбільш перспективних із них.			
		Для комплексного впровадження зазначених в графах 3-5 даної таблиці заходів необхідно здійснити підвищення кваліфікації управлінського персоналу всіх органів влади та учасників проєктного управління програмно-цільовим розвитком. Для цього потрібно організувати навчання (підготовку та перепідготовку) управлінського та іншого фахового персоналу з урахуванням світового та національного досвіду, включаючи застосування передових моделей зрілості РМММ та РСММ (див. графи 1 і 2 даної таблиці, параграф 3.2).		

саме ці менеджери найефективніше реалізують програми розвитку на основі стандартів проєктного менеджменту.

2. Основні риси сучасних структур із професійного управління програмами розвитку.

Для підвищення ефективності використання проєктного менеджменту у високо розвинутих країнах світу (США, Японія, Німеччина та ін.) створюються так звані офіси управління проєктом (Project Management Office – PMO). PMO – це самостійна організаційна структура (або підрозділ певної установи, певного органу влади, департаментів й управлінь із відновлення та розвитку галузей господарювання, регіонів, територій, громад, великих будівельно-інвестиційних, девелоперських та інших компаній тощо), котра професійно управляє всіма процесами розроблення та реалізації програми або її проєктів, а також забезпечує їх ефективне завершення "під ключ". Тому для створення подібного ефекту на сучасному етапі інноваційного розвитку України необхідно застосувати даний досвід шляхом реалізації наступних заходів: а) у складі центральних органів виконавчої влади необхідно організувати спеціальні підрозділи – офіси PMO с координаційної діяльності для забезпечення професійного управління стратегічним плануванням та реалізацією пріоритетних національних програм розвитку. На цьому рівні системи управління головним реалізатором і координатором цього заходу мають бути Міністерство відновлення та розвитку України, Міністерство освіти і науки України, інші центральні органи виконавчої влади, представники науки та бізнесу. Створення офісу PMO у складі центральних органів виконавчої влади дозволить не тільки покращити якість стратегічного планування та проєктного управління процесами відновлення та розвитку держави, а й буде сприяти прискореному розв'язанню питань підвищення кваліфікації управлінського персоналу (графа 3 табл. 3.3); б) на рівні регіональних органів управління розвитком також необхідно організувати офіси PMO, котрі будуть підвищувати ефективність реалізації програм розвитку в регіонах і територіальних громадах. Ці офіси також повинні сприяти підвищенню кваліфікації регіонального та місцевого управлінського персоналу шляхом розв'язання завдань, визначених в графах 4 і 5 табл. 3.3.

У сучасних економічних умовах України офіс PMO може бути створений або як самостійно діюча консалтингова, інжинірингова, девелоперська чи інша організація з професійного управління проєктами, або як частина певної установи чи входить до складу потужних університетів, галузевих науково-дослідницьких інститутів, технопарків, інноваційних кластерів, великих науково-виробничих компаній і підприємств тощо.

3. Підвищення ефективності, швидкості та якості управління галузевим і регіональним розвитком.

Дієва реалізація Національної стратегії та програм відновлення та розвитку України за визначеними пріоритетними напрямками їх тривалого виконання потребує проведення динамічних змін в організації системи управління (на рівні держави, галузей господарювання і регіонів) для забезпечення її відповідності поточному стану

економіки. Ефективне розв'язання цього завдання досягається за рахунок використання стандартів стратегічного і мультипроектного менеджменту при реалізації процедур, наведених на рис. 2.1, 3.1 і 3.2. Стратегічним фактором дієвого використання таких процедур має стати послідовний перехід від нинішнього рівня ефективності управління факторами прискорення і якості розвитку галузей економіки та регіонів до такого, який відповідає світовим стандартам сучасного прогресу і сталого економічного зростання.

Ще одним шляхом підвищення ефективності стратегічного планування та проектного управління регіональним розвитком є обов'язковість складання інноваційного паспорту регіону. Він розробляється в такій послідовності його розділів: а) загальні положення; б) законодавчі та нормативно-правові акти, котрі регулюють інноваційну діяльність і розвиток; в) загальні відомості про регіон; г) пріоритетні напрями регіонального розвитку та інноваційно-інвестиційні переваги; д) параметри соціально-економічного та інноваційного розвитку регіону; е) промисловий та агропромисловий потенціал; і) соціальна інфраструктура регіону; к) регіональна інноваційна система та інфраструктура; л) зовнішньо-економічна діяльність; м) інноваційні підприємства; н) перелік інвестиційних проєктів і бізнес пропозицій для потенційних інвесторів; о) інноваційно-інвестиційний рейтинг регіону; п) координати учасників інноваційного процесу в регіоні. Паспорт регіону створюється для подальшого його застосування в діяльності спеціалістів органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, регіональних організацій та установ, наукових працівників, серед представників національного та іноземного бізнесу. В процесі стратегічного планування цей паспорт використовується для опрацювання конкретних стратегій і програм розвитку, залучення технологій та інших інвестицій у регіональний розвиток. Тому, відповідно до запропонованої в попередніх розділах послідовності формування Національної Стратегії і Програми розвитку України, паспорт також рекомендується розробляти для всіх галузей господарювання і національної економіки в цілому.

4. Інші методи підвищення ефективності управління відновленням і розвитком.

Висновки і пропозиції до частини 3

Проведені в частині 3 даної роботи дослідження дозволили отримати такі результати і пропозиції:

1. Вперше для всіх рівнів органів центральної, регіональної, місцевої влади, програмно-проектного та корпоративного менеджменту процеси управління заходами зі стратегічного планування, програмування і проектування відновлення та розвитку України, її галузей господарювання, регіонів, територій та їх об'єктів розглядаються як єдиний комплексний процес із використанням сучасних стандартів стратегічного, мультипроектного і проектного менеджменту, найкращої практики організації прогресу економіки та суспільства, передових досягнень науки і техніки, а також в інших сферах життєдіяльності людей.

При цьому для організації та інтеграції стратегічного мультипроектного і проектного управління визначено організаційні структури, ієрархію матричної форми управління з акцентуванням на провідній ролі офісів РМО, команд із професійного управління програмами і проектами. Крім стандартів управління також запропоновані конкретні процедури та інструменти нового стратегічного програмно-проектного підходу до керівництва всіма заходами і процесами відновлення держави, її основних елементів та окремих об'єктів.

2. Запропоновано концептуальні стандарти мультипроектного та проектного управління для реалізації «під ключ» стратегічних планів і програм розвитку галузей господарювання, регіонів та територій.

3. Наведено схеми і рекомендації щодо управління основними факторами розвитку.

4. Розроблено модель та рекомендації взаємодії між процесами управління портфелем стратегічних заходів та програмами розвитку, які доцільно використовувати при формуванні та реалізації середньо- і короткострокових планів, програм і проектів.

5. Запропоновано детальний перелік і зміст заходів та стандартів управління найбільш складним типом програм розвитку щодо створення, будівництва і запуску в експлуатацію потужних сучасних науково-виробничих комплексів (підприємств) зі створення та випуску інноваційної і конкурентоспроможної продукції.

6. Визначено порядок управління результатами реалізації програми на всіх етапах її життєвого циклу.

7. Розроблено структуру робіт і заходів із оптимізації керівних підсистем управління розвитком організаційно-економічних систем держави, галузей господарювання, регіонів і територій.

8. Запропоновано конкретні заходи для підвищення ефективності управління та прискорення процесів відновлення і розвитку України за рахунок:

- модернізації освіти і професійних навичок щодо організації проектного управління розвитком;

- використання офісів РМО з мультипроектного і проектного управління прогресом держави, економіки, регіонів та територій;
- підвищення ефективності, швидкості та якості управління галузевим, регіональним і територіальним розвитком.

В цілому слід зазначити, що запропоновані результати досліджень і рекомендації цієї та інших частин роботи повинні сприяти швидкому і якісному переходу управлінського персоналу органів влади й корпоративного менеджменту на сучасні стандарти стратегічного, мультипроектного та проектного управління розвитком, що в порівнянні з традиційним для України управлінням цим процесом дозволяє скоротити трудомісткість і тривалість реалізації програм та проектів на 10-18%, а вартість – на 8-17%. При цьому суттєво (в рази) покращується якість, ефективність, вчасність виконання та конкурентоспроможність результатів. Про це свідчить найкраща світова практика проектного управління.

ЧАСТИНА 4 ФОРМУВАННЯ НОВОГО ТИПУ ВИСОКОЕФЕКТИВНИХ І ПОТУЖНИХ БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ ОФІСІВ РМО

4.1 Сутність сучасних офісів РМО

Сучасні офіси управління проектами (РМО) відіграють багатопланову роль у системі організаційного та стратегічного управління, забезпечуючи комплексну підтримку, контроль і координацію діяльності, пов'язаної з реалізацією програм, проектів і портфелів. Їхня поява та розвиток пов'язані з необхідністю створення єдиних стандартів управління, підвищенням вимог до ефективності використання ресурсів і потребою у зниженні ризиків у складних мультипроектних середовищах.

Офіс РМО або проектний офіс (англ. Project Management Office – РМО) – це структурний підрозділ компанії (чи організації), свого роду контрольно-координаційний орган, що визначає, формує і розвиває в компанії стандарти управління сучасними бізнес-процесами (в т.ч. мультипроектного й проектного управління проектами, програмами та їх портфелями). При цьому, в передових країнах і компаніях світу офіс РМО є структурою, що відповідає за управління низкою проектів (програм і портфелем), а не окремим проектом.

До головних функцій сучасних офісів РМО належать:

- **Формування та управління портфелем проектів.** РМО бере участь у відборі, систематизації та класифікації проектів, здійснює їх ранжування відповідно до стратегічних цілей організації, а також контролює узгодженість проектів між собою. Це дозволяє уникати дублювання зусиль, забезпечує концентрацію ресурсів і спрямованість діяльності на досягнення кінцевих результатів.

- **Стандартизація процесів управління.** Важливим завданням офісів є створення й упровадження уніфікованих методологій, процедур і стандартів управління. Вони розробляють регламенти роботи, методичні рекомендації, шаблони документів, інструкції та інші матеріали, що сприяють упорядкуванню управлінських процесів і забезпеченню їх прозорості.

- **Техніко-економічна оцінка та аналітичний супровід.** Офіси РМО проводять експертизу проектів на стадії їх ініціювання, здійснюють техніко-економічне обґрунтування, аналізують вартість, строки й очікувані результати, визначають доцільність реалізації того чи іншого проекту з погляду ресурсів і потенційного ефекту.

- **Моніторинг і контроль.** РМО забезпечує постійне відстеження стану реалізації програм і проектів, аналізує динаміку виконання робіт, визначає відхилення від запланованих показників і розробляє пропозиції щодо коригування планів. При цьому здійснюється регулярне звітування перед керівництвом і зацікавленими сторонами.

- **Управління ресурсами.** Значна увага приділяється оптимізації використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Офіс координує розподіл ресурсів між проектами портфеля, відстежує їх ефективність, а також запобігає перевантаженню персоналу чи нераціональному використанню фондів.

- Ризик-менеджмент. Важливою функцією є ідентифікація потенційних ризиків, оцінка їх імовірності й можливих наслідків, а також розробка заходів для їх запобігання або мінімізації. У цьому контексті РМО виступає гарантом стабільності реалізації складних програм і проєктів.

- Підтримка комунікацій та координація. РМО формує єдиний інформаційний простір для всіх учасників, забезпечує координацію дій, організовує зустрічі, семінари та презентації, що сприяють обміну досвідом і знаннями між командами.

- Розвиток компетенцій і навчання персоналу. Одним із важливих напрямів діяльності є організація навчальних програм, тренінгів та консультацій, що сприяють професійному зростанню співробітників, підвищенню їхніх управлінських і технічних компетенцій.

- Акумуляція та поширення досвіду. РМО формує корпоративну базу знань, яка включає інформацію про реалізовані проєкти, їхні результати, проблеми та шляхи їх вирішення. Це дозволяє накопичувати й передавати кращі практики, сприяє підвищенню загальної культури управління.

- Консультаційна підтримка. Офіс надає рекомендації керівникам проєктів, допомагає у розв'язанні проблемних питань, виступає своєрідним методологічним центром у сфері управління.

Отже, сучасний офіс управління проєктами поєднує у собі функції методичного, координаційного, аналітичного й навчально-освітнього центру. Він забезпечує єдність підходів, підвищує ефективність реалізації програм і портфелів, сприяє досягненню стратегічних цілей організації та водночас створює умови для довгострокового розвитку.

4.2 Організаційна структура й функції апарату управління сучасної будівельно-інвестиційної компанії на основі створення офісу РМО

Після 1991 року в період незалежності попередня централізована система будівництва й управління була демонтована, більшість колишніх структур зникла, а на їх місці виникли нові будівельні компанії та фірми — повністю самостійні суб'єкти господарювання, що самі мали шукати об'єкти, фінансування, джерела ресурсів тощо. Тому нині потужні будівельні компанії зазвичай зводять різнотипні об'єкти і власними силами здійснюють усі функції планування, організації та управління будівництвом, включаючи ресурсне та інше забезпечення. *Наразі існує значне різноманіття і численність учасників будівництва, зокрема:*

- підприємства й організації будіндустрії з виробництва та постачання будівельних і спеціальних матеріалів, конструкцій і виробів;

- підрядні загальнобудівельні, монтажні та спеціалізовані організації, що виконують роботи зі зведення і облаштування будівель, споруд, комунікацій тощо;

- кооперативні, державні та інші структури, які надають транспортні, постачальні та інші послуги у сфері будівництва;

- фірми, що спеціалізуються на монтажі обладнання, його пусканалагодженні та випробуваннях;
- ремонтні організації;
- організації з буріння свердловин і виконання буропідривних робіт;
- компанії, холдинги, консорціуми, девелоперські та інжинірингові фірми, що спеціалізуються, об'єднуються або керують реалізацією унікальних будівельно-інвестиційних проєктів і програм;
- індивідуальні та колективні забудовники;
- підприємства, що здійснюють будівництво господарським способом;
- проєктні, проєктно-технологічні, науково-дослідні та інші інститути, бюро й організації (проєктувальники);
- організації замовника (УКБ, ВКБ, дирекція будівництва);
- банки, страхові компанії, різні інвестиційні фонди тощо;
- підприємства й організації інших галузей нацгосподарства, які забезпечують будівництво матеріальними, технічними та іншими ресурсами;
- іноземні банки, фірми, особи, що мають право здійснювати будівництво на території України;
- органи державної, регіональної та місцевої влади;
- експлуатаційні та комунальні організації, які забезпечують будівництво електроенергією, водою, теплом тощо.

У країнах із розвиненою економікою будівельна сфера (галузь, комплекс) функціонує за ринковими законами, і за її станом (якістю, обсягами та видами будівництва) можна оцінювати позиції та рівень розвитку країни (економіки, суспільства, добробуту), а також інвестиційну привабливість. Водночас будівельне виробництво (і відповідні проєкти) має велике різноманіття як всередині сфери застосування (від гаража до атомної електростанції), так і суттєво відрізняється від інших галузей матеріального виробництва. *Специфіку характеризують:*

- унікальність (індивідуальність) об'єктів;
- стаціонарність продукції — об'єкт нерухомий протягом зведення та експлуатації;
- багатоманітність учасників;
- відносно повільний оборот капіталу в будівництві;
- вищий рівень ризику порівняно з іншими галузями.

Будівельне виробництво має спільні закономірності організації та управління з іншими галузями матеріальної сфери. Водночас воно відрізняється від промисловості: у галузі діють власні специфічні процедури та інструменти реалізації, що зумовлюють особливості організації й менеджменту. Розуміння та врахування загальних і специфічних об'єктивних аспектів будівництва — необхідна умова якісного вибору сучасних форм і методів організації та управління будівельним виробництвом і пов'язаними бізнес-процесами в нових економічних умовах.

Специфіка будівництва визначається такими рисами:

1) організація будівельного виробництва відзначається нерухомістю та територіальним закріпленням кінцевої продукції — об'єктів (будівель і споруд) — і постійним переміщенням засобів та знарядь праці (робітників, механізмів), які рухаються по об'єкту та між об'єктами. На відміну від заводського виробництва (де засоби виробництва переважно нерухомі, а предмети праці рухаються робочими місцями) будівельні об'єкти розпорошені на великих територіях. Це формує «вимушену» автономію керівників підрозділів (дільниць, майданчиків тощо), ускладнює обмін інформацією й ресурсами та обмежує можливості оперативного управління;

2) значна залежність від природно-кліматичних умов: геодезичних і геологічних характеристик майданчика, сезонності, температур, опадів, інших атмосферних явищ, сейсмічності регіону тощо. Усі фактори слід індивідуально враховувати як під час розроблення ПКД і ПОБ на стадії проектування, так і при опрацюванні планово-проектних рішень у ПВР конкретної організації. Тож будівництво дедалі більше набуває індивідуально-проектного характеру планування та організації;

3) у сучасних умовах посилюється неповторюваність (індивідуальність) об'єктів унаслідок зростання частки будівництва за нетиповими проектами і через унікальні умови спорудження, інженерно-геологічні параметри, функціональні характеристики тощо;

4) будівництво — один із ключових споживачів інвестиційних ресурсів (матеріалів, техніки, праці, коштів) із тривалим терміном їх освоєння та повернення. Тому якість продукції впливає на обсяги і строки реалізації, конкурентоспроможність організації та швидкість і ефективність повернення дивідендів на вкладений капітал;

5) проміжна і кінцева будпродукція (матеріали, конструкції, вироби, будівлі й споруди) створює основні фонди та засоби виробництва в усіх галузях — як для випуску промислової та непромислової продукції (предметів споживання), так і для надання послуг і задоволення потреб у житлі та соціально-культурно- побутових об'єктах. Отже, будівельний комплекс України зрештою задовольняє потреби суспільства й суб'єктів господарювання: у житлі; у приміщеннях виробничого й невиробничого призначення, мережах і комунікаціях для окремих об'єктів та їх комплексів (підприємств), інфраструктурі міст і населених пунктів, розвитку транспорту та інших сфер;

6) до будівельного комплексу України входять і підприємства будіндустрії, що випускають продукцію для створення кінцевої будпродукції (будівель і споруд) — матеріали, конструкції, вироби, машини й механізми тощо. Важливо погоджувати їх виробничо-комерційну діяльність із реальними обсягами будівництва (незавершеного будівництва) на макро- й мікрорівнях;

7) організація будівництва навіть на одному об'єкті охоплює велику кількість різних учасників: інвесторів, проєктувальників, підрядників, замовників, виробників і постачальників матеріалів та технологічного устаткування, фінансові й державні інституції. Їхню діяльність необхідно планувати на стратегічному й

оперативному рівнях та постійно координувати з урахуванням потреб і можливостей кожного;

8) будівельна продукція має вищий ступінь ризику порівняно з іншими галузями через тривалий період створення (до кількох років) і неможливість урахувати всі чинники;

9) у будівництві застосовується особлива форма спеціалізації з відчуженням основних знарядь праці від виконавців. Наприклад, будівельними кранами керують працівники однієї організації (управління механізації або спеціалізованої фірми), тоді як бригада будівельників, робота якої залежить від цієї машини, належить до іншої. У промисловості ж кранівник і бригада зазвичай у межах одного цеху, тобто мають єдиний центр управління;

10) на відміну від промисловості, у будівництві діє специфічна, динамічно змінна форма кооперації учасників, що залежить від етапу реалізації інвестпроекту. Це потребує постійного оперативного планування й узгодженого управління для досягнення якісного результату.

Досліджуючи основні види будівництва, варто зазначити, що у сфері капітального будівництва створюються основні фонди *виробничого (група А) та невиробничого (група Б) призначення.*

1. До групи А належать:

- промислове будівництво — зведення об'єктів (будівель і споруд), за допомогою яких виробляється продукція виробничо-технічного та технологічного призначення;
- транспортне будівництво — будівництво і реконструкція залізничних та автомобільних шляхів, споруд для водного, повітряного, трубопровідного й наземного транспорту, а також систем зв'язку;
- сільське будівництво — зведення виробничих будівель для вирощування, зберігання та перероблення сільгосппродукції.

2. Група Б охоплює:

- житлове будівництво — спорудження житлових будинків і їх комплексів (кварталів, мікрорайонів) у містах і селищах;
- соціально-культурне та побутове будівництво — спорудження будівель громадського призначення, дитсадків, шкіл, клубів, лікарень, об'єктів торгівлі, харчування, побутового обслуговування;
- адміністративні будівлі та інші подібні об'єкти цивільного призначення.

За ступенем готовності розрізняють:

- завершене будівництво — об'єкти, готові до введення в експлуатацію;
- незавершене — об'єкти, що перебувають у процесі зведення;
- задільне будівництво — необхідне для подальшого розгортання робіт.

Розвиток промисловості, агропромислового комплексу, транспорту та інших галузей, зростання продуктивності й ефективності (конкурентоспроможності) суспільства і результатів праці залежать від темпів, масштабів і якості будівництва, що створює, оновлює й розвиває основні фонди та об'єкти нерухомості. У будівництві формується понад 85% усіх нерухомих основних фондів, житла та інших об'єктів

життєдіяльності. Процес їх створення й оновлення охоплює нове будівництво, розширення, реконструкцію (і капітальний ремонт) та технічне переозброєння (переобладнання) діючих підприємств і потужностей.

1. *Нове будівництво (новобудова)* — зведення нового підприємства (його 1-ї черги), будівлі чи споруди на нових ділянках за первісним проектом, затвердженим у встановленому порядку.

2. *Розширення діючих підприємств і об'єктів* — спорудження другої та наступних черг; додаткових виробничих комплексів і потужностей; розвиток допоміжних і обслуговуючих виробництв; збільшення пропускної спроможності відповідних господарств і комунікацій на зарезервованих або прилеглих територіях діючих підприємств.

3. *Реконструкція діючих підприємств, будівель і споруд* — оновлення основних фондів і нерухомих об'єктів на якісно новій техніко-технологічній базі. Для промислових об'єктів це повне або часткове переобладнання за єдиним проектом (без будівництва нових і розширення основних цехів, але з можливим розвитком допоміжних). Передбачено заміну морально застарілого й фізично зношеного обладнання, поглиблення механізації та автоматизації, усунення «вузьких місць». Реконструкція зумовлює також капремонт і відновлення будівель, споруд, комунікацій, енергозабезпечення тощо. Зазвичай проекти реконструкції є складовою організаційних інвестпроектів розвитку.

4. *Технічне переозброєння (переобладнання)* — реалізація планів і проектів технічного розвитку (модернізації) на діючих підприємствах без розширення чи створення нових площ. Охоплює підвищення технічного рівня окремих дільниць через упровадження нової техніки та технологій, механізацію й автоматизацію процесів і робочих місць. Виконується в межах технологічної та організаційної підготовки виробництва за єдиними планами чи організаційними проектами.

Із становленням ринкових (капіталістичних) відносин у сфері будівництва з'явилися потужні будівельно-інвестиційні компанії, про переваги яких ішлося вище. На нашу думку, в майбутньому найперспективнішими, ефективними й конкурентними будуть саме потужні будівельно-інвестиційні компанії, побудовані на організації офісів РМО, що підтверджує найкраща практика провідних країн і компаній світу.

Розгляньмо організаційну структуру та основні функції діяльності й управління компанії (БІК). З урахуванням вітчизняного і світового досвіду успішної виробничо-господарської та комерційної діяльності у сфері будівництва й реалізації інвестпроектів наведемо структуру та функції апарату управління великої сучасної акціонерної будівельної організації (рис. 4.1), яка здійснює:

- як генпідрядник — підготовку майданчика і будівництво промислових і цивільних об'єктів загального призначення та житла шляхом виконання загальнобудівельних і спеціальних робіт;

- пошук інвесторів і замовників, а також продаж і своєчасне введення в експлуатацію завершених об'єктів;

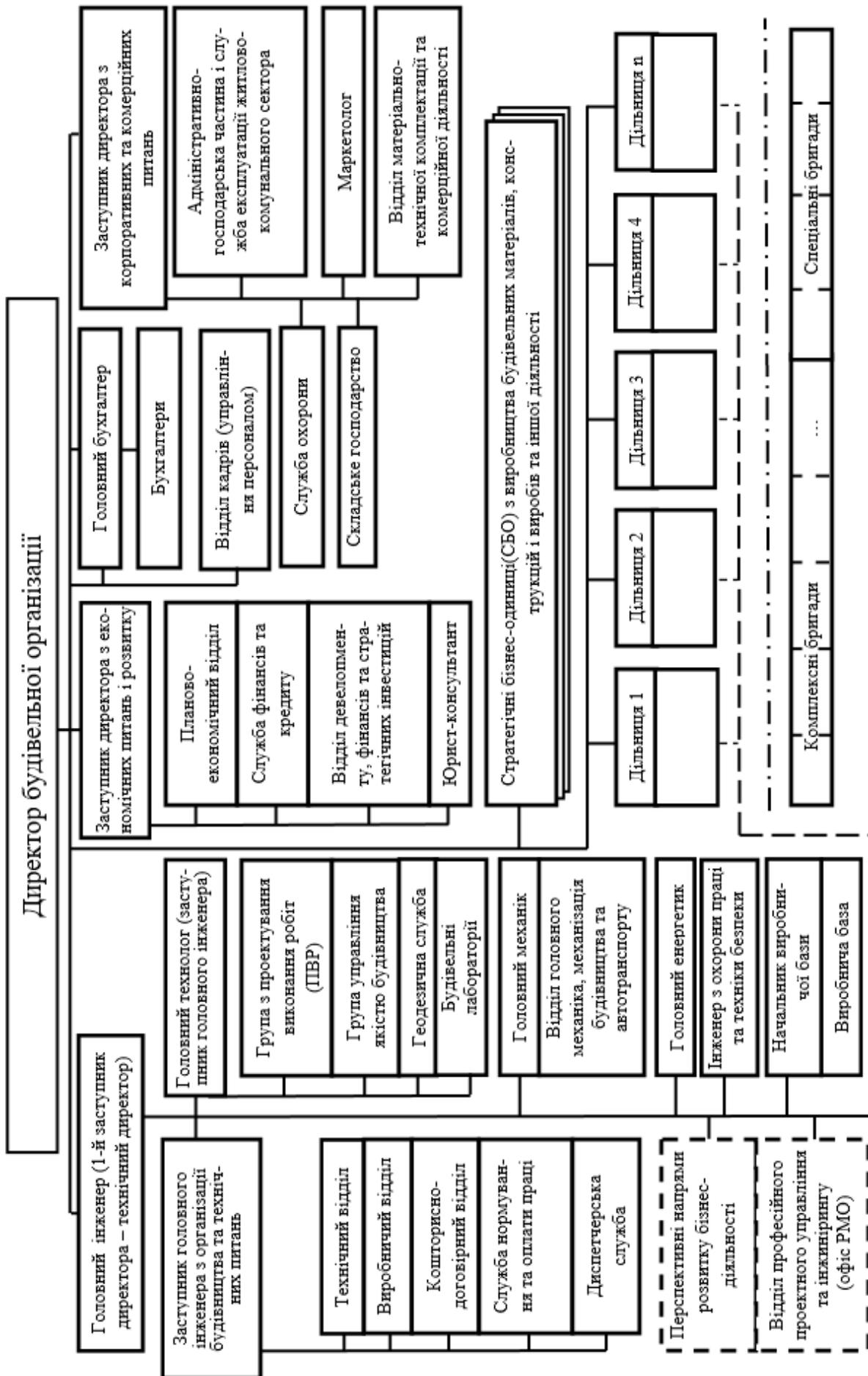


Рис. 4.1. Організаційна структура управління сучасного будівельного підприємства

- матеріально-технічне забезпечення, включаючи власне виробництво матеріалів, напівфабрикатів, конструкцій і виробів;
- організацію та управління персоналом;
- розвиток і нарощування обсягів діяльності, включно з проєктним управлінням, інжинірингом і девелопментом в інвестиційних проєктах;
- підприємство: маркетинг, комерційна діяльність, девелопмент;
- фінансово-економічну діяльність, включаючи інвестиційні та банківські операції, страхування, сплату податків і різних платежів;
- забезпечення та тотальне управління якістю будівництва;
- дотримання законодавства, будівельних норм і стандартів, техумов і вимог контрактів, інших нормативних та планово-проєктних документів;
- стратегічний та інноваційний розвиток на засадах сучасного менеджменту підприємства і його бізнес-процесів.

Зазвичай у великих будівельних організаціях чисельність адміністративно-управлінського та обслуговуючого персоналу становить 10–16%.

Водночас перехід від централізованої системи управління, характерної для радянського періоду, до повної самостійності в конкурентному середовищі суттєво збільшив обсяги та складність роботи менеджменту будівельних організацій, додав нових функцій і бізнес-процесів, які треба оперативно й якісно реалізувати в сучасних економічних умовах України.

Менеджмент у будівельній організації здійснює керівництво та апарат управління, що складається з лінійного і функціонального персоналу. *Лінійний персонал (менеджмент)* — старший виконроб (начальник дільниці), виконроби, майстри, диспетчери, геодезисти, дільничні механіки, нормувальники тощо; *функціональний* — працівники апарату, які реалізують визначені функції менеджменту щодо всіх видів діяльності та бізнес-процесів.

Загальне керівництво і повну відповідальність за діяльність та стратегічний розвиток несе *директор*. Директора призначають збори акціонерів або рада директорів (для акціонерних структур) чи відповідні органи влади. Він — уповноважена юридична особа, якій власники або держава делегували повноваження та відповідальність на засадах одноосібного керівництва: організовувати й управляти всією діяльністю та розвитком; діяти від імені підприємства без довіреності; представляти його в установах; розпоряджатися майном і коштами (в межах статутних повноважень); укладати договори; приймати, переміщувати і звільняти персонал; надавати гарантії, відкривати банківські рахунки тощо. Директор має право затверджувати й змінювати структуру та функції персоналу, ставки оплати праці, діяти в межах трудового та іншого законодавства. Він безпосередньо керує планово-економічним і кошторисно-договірним відділом, бухгалтерією та фінслужбою, відділом кадрів, а інші служби — через заступників. Першим заступником, як правило, є головний інженер.

Головний інженер відповідає за виробництво й будівництво, технічну політику, інжиніринг, науково-технічну діяльність та інновації (технічний директор). Його головний обов'язок — керування будівництвом і своєчасна здача об'єктів із

забезпеченням якості, упровадження досягнень науки і техніки, сучасних технологій, матеріалів, конструкцій, машин і механізмів, прогресивних форм організації. Він особисто або через заступників керує (рис. 4.1) технічним, виробничим, кошторисно-договірним відділами, службою нормування й оплати праці, диспетчерською, а через головного технолога — групою ПВР, службою управління якістю, геодезистами, будівельними лабораторіями. Йому підпорядковані також підрозділи головного механіка, головного енергетика, служба охорони праці та ТБ. У сучасних організаціях, що застосовують проєктний менеджмент і інжиніринг та мають власне проєктування й дослідження, можуть створюватися перспективні підрозділи розвитку бізнес-процесів, зокрема професійний офіс проєктного управління й інжинірингу (офіс РМО) (рис. 4.1).

Заступник директора з планово-економічної діяльності, фінансів і розвитку управляє планово-економічною та фінансово-інвестиційною діяльністю, девелоперськими функціями, забезпечує стратегічне, виробниче та інші види планування, виконання інвестиційної частини проєктів і програм розвитку, відповідає за фінрезультати, фінкредитні відносини із замовниками, банками, страховиками та інвестфондами, державними та іншими органами. Його робота має постійно координуватися з діяльністю головного бухгалтера, який підпорядковується директору.

Заступник директора з корпоративних і комерційних питань організовує та керує адмінгоспроботою, вирішує соціально-побутові питання працівників, очолює житлово-комунальний сектор і службу охорони, відповідає за маркетинг, керує всією комерційною діяльністю — МТЗ, виробничо-технічною та технологічною комплектацією, автотранспортом тощо.

У межах висвітлення функцій основних адміністративних підрозділів і провідних спеціалістів (менеджерів) зупинимося на найбільш типових.

Планово-економічний (плановий) відділ розробляє проєкти рішень щодо стратегічних, річних і оперативних планів розвитку та виробничо-господарської діяльності, виконання підрядних і субпідрядних робіт; плани діяльності СБО (дільниці, допоміжне виробництво тощо); доводить плани до виконавців, контролює їх виконання; узгоджує з власниками перелік і строки введення об'єктів, обсяги, строки й порядок робіт, фінансування та авансування; проводить економічний і стратегічний аналіз та розробляє пропозиції з підвищення ефективності.

Виробничий відділ здійснює технологічну й організаційну підготовку (разом із головним технологом та іншими службами); організує, контролює та оперативно регулює діяльність будівельних дільниць і пов'язаних підрозділів допоміжного виробництва й господарства; бере участь у своєчасному та якісному введенні об'єктів; за загальними планами, ПВР і організаційно-технологічними принципами узгоджує строки й інтенсивність робіт власними силами та із субпідрядниками; складає оперативні плани-графіки БМР і їх МТЗ, енергетичного та транспортного забезпечення. Має тісний інформаційний зв'язок із диспетчерською службою та лінійним персоналом.

Технічний відділ (служба) приймає від замовників ПКД, контролює строковість, компетентність і якість, надає пропозиції з удосконалення; розробляє організаційно-технологічну документацію (передусім ПВР) для власних об'єктів, передає ПКД і ПВР на майданчики; разом з іншими підрозділами формує плани технічного розвитку та орггоспзаходів; організує впровадження прогресивних технологій, техніки, матеріалів і конструкцій; здійснює збір і поширення технічної інформації; забезпечує раціоналізаторську та інноваційну діяльність. У низці випадків техвідділ є частиною виробничо-технічної служби.

Головний технолог (може бути заступником головного інженера) очолює групу ПВР, організує й керує системою тотального управління якістю, геодезичною службою, лабораторіями. Відповідає за технологічну та організаційну підготовку і дотримання технологічної дисципліни. Основний обов'язок — упровадження передової технології та організації робіт через якісну розробку й виконання ПВР (технологічних карт і схем, прив'язок і застосування монтажних механізмів та іншої техніки, календарних планів і графіків тощо), а також організаційно-технологічний контроль на об'єктах.

Головний механік очолює свій відділ та відповідні допоміжні й обслуговуючі підрозділи, що забезпечують механізацію БМР та інших робіт, надійну і своєчасну роботу автотранспорту та техніки. До його функцій належать планування, організація й управління експлуатацією власного і орендованого парку машин, механізмів і устаткування; належне оформлення наряд-замовлень і ПКД для субпідрядників з механізації; контроль їх діяльності. Також він організує роботу техзасобів і механізмів на майданчиках та в інших підрозділах.

Головний енергетик організує забезпечення підприємства, його об'єктів і підрозділів усіма видами енергії, насамперед електричною; планує, організує та контролює роботу силового, технологічного й іншого енергоустаткування, мереж і систем водо-, газо-, теплопостачання та водовідведення; відповідає за економне та ефективне використання енергоресурсів.

Кошторисно-договірний відділ перевіряє й погоджує кошторисну документацію, контролює строки і якість її надходження; готує тендерні матеріали, договори підряду й субпідряду, здійснює їх адміністрування та контроль виконання; стежить за своєчасністю й якістю взаєморозрахунків із замовниками і субпідрядниками; контролює правильність застосування постачальниками оптово-роздрібних цін на промислову, будівельну та іншу продукцію; визначає планово-розрахункові ціни на матеріали і послуги СБО.

Відділи маркетингу та МТЗ планують, організують і контролюють постачання, зберігання, рух і раціональне використання матеріалів, напівфабрикатів, конструкцій, устаткування, інструменту, спецодягу, інвентарю; здійснюють оптову й роздрібну торгівлю; організують роботу складського господарства.

Бухгалтерія веде облік господарської діяльності, контролює правильність витрачання матеріальних цінностей і коштів, формує бухгалтерську та податкову звітність.

Стратегічні бізнес-одиниці (СБО) з виробництва будматеріалів, конструкцій і виробів та інших видів діяльності створюють у великих будорганізаціях (у складі компаній, холдингів, трестів) як самостійні госпрозрахункові підрозділи. До СБО можуть належати заводи і дільниці товарного бетону й розчину, ЗБВ, деревообробні цехи, майстерні, бази механізації, торгово-комерційні та інші підрозділи.

У сучасних умовах деякі організації мають у структурі юристів-консультантів, які забезпечують правовий супровід: беруть участь у підготовці тендерної документації та договорів із замовниками, субпідрядниками, постачальниками та іншими контрагентами; ведуть претензійну роботу; представляють організацію в судах; консультують працівників із правових питань.

Безпосереднє якісне управління роботами на об'єктах (дільницях) здійснюють начальник дільниці (старший виконроб), виконроб і майстер. На рис. 4.2 подано організаційну структуру великої будівельної дільниці (СБО).

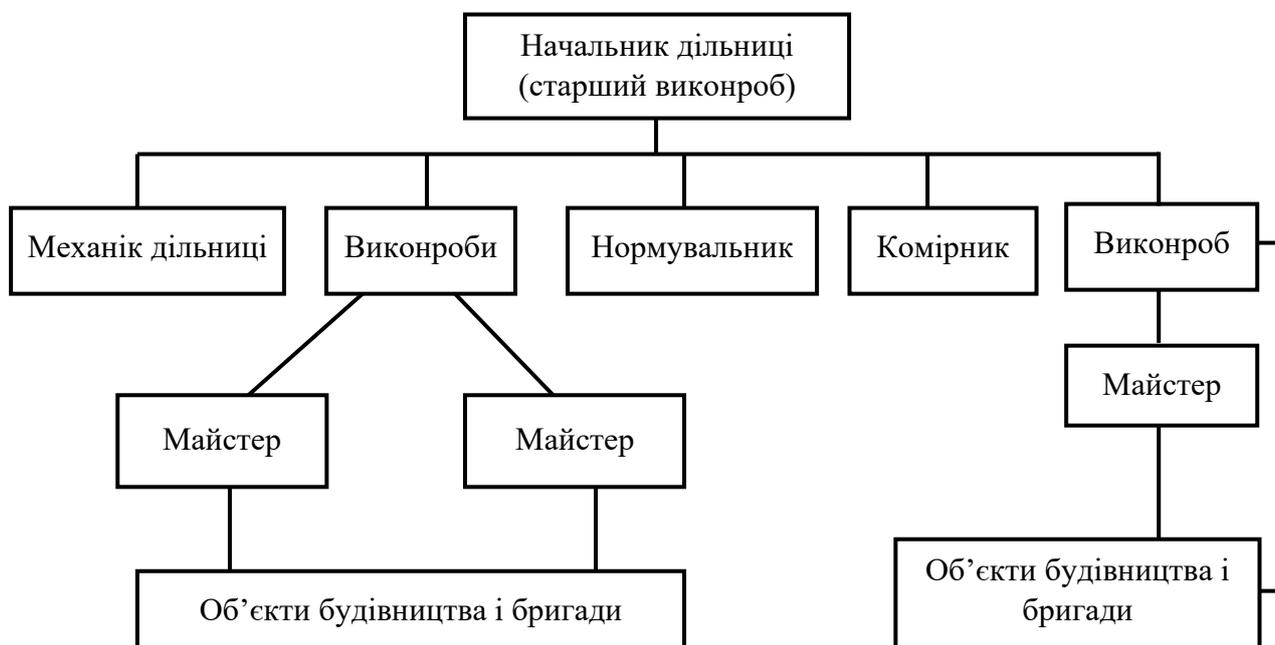


Рис. 4.2. Організаційна структура начальника будівельної дільниці (старшого виконроба)

Виконроб є безпосереднім керівником і організатором будвиробництва. На засадах одноосібного керівництва на закріпленій дільниці (об'єкті, комплексі робіт) він відповідає за всі види виробничо-господарської діяльності та її результати, включно з охороною праці та технікою безпеки. Серед основних обов'язків — виконання затверджених планових показників, своєчасна і якісна реалізація проєктних, оргтехнічних, технологічних та інших рішень із дотриманням стандартів, норм і техумов, забезпечення належної якості та ефективності, раціональне використання трудових, матеріальних і енергетичних ресурсів. Для цього виконроб має ґрунтовно опанувати проєктно-технологічну документацію (ПОБ і ПВР), вчасно готувати замовлення на матеріали, механізми та оснащення; забезпечувати підготовку фронту

робіт, оформлення нарядів майстрами та їх виконання/приймання (або робити це самостійно); вести журнали робіт і виконавчу документацію (акти на приховані роботи, акти приймання тощо); здійснювати заходи з охорони праці, пожежної й екологічної безпеки; організовувати раціоналізаторську діяльність і впровадження інновацій на підпорядкованих об'єктах.

Начальник дільниці (старший виконроб) має право здійснювати кадрові переміщення в межах дільниці (об'єкта), затверджувати наряди, вносити пропозиції щодо заохочень і стягнень підлеглих.

Майстер будівельної дільниці — нижча управлінська ланка, завдання якої — забезпечення якісної, ефективної, безпечної й своєчасної роботи підлеглих (бригад, змін, технічного та допоміжного персоналу). Майстер повинен знати робочу документацію, ПВР, чинні стандарти, норми і техумови, оперативні плани; готувати фронт робіт, необхідні машини, механізми, пристрої та інвентар; завчасно оформлювати наряди на наступні обсяги; проводити інструктажі з охорони праці; у процесі виконання забезпечувати організацію всіх операцій, виконувати геодезичні роботи та контроль, інші інструментальні вимірювання, своєчасне надходження ресурсів, якість робіт, а по завершенні — приймання за кількістю і якістю та закриття нарядів. Майстер підпорядковується виконробу, інколи начальникові дільниці. Зазвичай це молоді фахівці з вищою інженерно-будівельною освітою — перший щабель їхньої управлінської кар'єри.

Бригадир (і ланкові) — безпосередні керівники-організатори найнижчого операційно-виробничого рівня, тобто елемент будвиробництва. Бригада — трудовий колектив щонайменше 10 осіб на загальнобудівельних роботах і від 6 — на спеціальних. Бригади об'єднують ланки та робочі місця. Бригадир — один із найдосвідченіших працівників, який певний час виконує керівні функції й отримує доплату. Він організовує роботу бригади, забезпечує дисципліну, якісне й своєчасне виконання наряд-завдань, отриманих від майстра, та розподіляє їх між робітниками. Також відповідає за перевірку фронту робіт і якість виконання.

4.3 Світовий досвід удосконалення структури та функцій будівельних організацій і застосування нових методів організації будівництва

Трансформація України від централізованої соціалістичної моделі господарювання і суто державного адміністрування до ринкових механізмів самостійної виробничо-господарської та комерційної діяльності у середовищі конкуренції та вільного ціноутворення докорінно переглянула роль будівельної організації, її управлінські та економічні функції, форми діяльності і підходи до менеджменту, зумовивши їх суттєве оновлення та ускладнення. *Насамперед зміни стосуються:*

- переходу від державної власності й централізованого управління до колективних і приватних форм власності з повною виробничо-економічною автономією в нових конкурентних умовах;

- трансформації взаємовідносин між центральним управлінським ядром будівельної організації (офісом, що консолідує вищий менеджмент і адміністративний апарат) та нижчими за ієрархією підрозділами, які у ряді випадків набули більшої адміністративної незалежності й господарської самостійності як стратегічні бізнес-одиниці (СБО);

- переосмислення відносин між виробниками будівельної продукції та її споживачами.

Оскільки зовнішні економіко-правові засади функціонування будівельних організацій у конкурентному середовищі України були розглянуті у перших двох розділах посібника, зосередимо увагу на ключових організаційних зрушеннях. Взаємодія між верхнім рівнем управління та підпорядкованими підрозділами визначається мірою централізації влади. Централізація означає таку систему організації та управління, за якої всі нижчі ланки підпорядковані єдиному центру. Протилежний процес — *децентралізація* — полягає у послабленні або скасуванні централізованого контролю. У менеджменті децентралізація означає делегування функцій, повноважень, прав і відповідальності з вищих щаблів на нижчі чи суміжні рівні.

За роки незалежності відбулася інтенсивна децентралізація великих ієрархічних структур у всіх секторах економіки, зокрема в будівництві. Паралельно розгорнувся процес економічної інтеграції малих і слабких будівельних підприємств у нові для України організаційні форми — фірми, компанії, корпорації та холдинги. В умовах посилення конкуренції така інтеграція є природним механізмом взаємного пристосування, розширення виробничо-організаційної та бізнесової кооперації і водночас інструментом захисту інтересів кожного суб'єкта господарювання. Показовим прикладом результативної кооперації є створення потужної сучасної холдингової компанії «Київміськбуд», яка об'єднує десятки будівельних, виробничих, комерційних та інших підприємств і організацій, тисячі працівників і відповідні активи. Завдяки такій консолідації «Київміськбуд» ефективно працює як у Києві та прилеглому регіоні, так і в інших областях України, своєчасно та якісно виконуючи мільярдні за обсягом щорічні контракти «під ключ» і комплекси БМР.

Отже, у вітчизняній будівельній галузі спостерігаємо не лише децентралізацію і трансформацію великих державних об'єднань (міністерств, комбінатів, трестів, будівельних підприємств) у нові первинні організаційні форми з різною власністю (передусім акціонерною та приватною), а й формування сучасних корпоративних структур (холдингів, компаній, фінансово-промислових груп, корпорацій, альянсів тощо), орієнтованих на повномасштабну реалізацію інвестиційних будівельних проєктів «під ключ» із залученням, ефективним і своєчасним освоєнням інвестицій. У розвинутих країнах (і дедалі частіше в Україні) суб'єкти інвестиційної діяльності — усі учасники будівництва — можуть поєднувати кілька ролей у межах життєвого циклу проєкту: забудовника й замовника; замовника — проєктувальника — будівельника — користувача тощо.

Нині саме *інвестор (власник)* самостійно визначає обсяги й напрями інвестицій та очікуваний рівень їх ефективності. Він може на контрактній основі залучати до реалізації будь-яких юридичних осіб. Держава, включно з провідними країнами «чистого капіталізму» (США, Японія, Німеччина та ін.), не втручається в оперативно-господарську діяльність підприємств, однак послідовно здійснює інвестиційну політику через інструменти регулювання (розглянуті в главі 6): надання дотацій, субсидій, бюджетних доплат і позик, пільгове кредитування, установа податкових та митних преференцій і норм амортизації; контроль за дотриманням державних норм і стандартів, вимог раціонального використання землі та природних ресурсів, антимонопольного законодавства; реалізацію програм приватизації та інші важелі державного впливу у сфері господарювання й будівництва. У провідних країнах та компаніях *інвестиційний напрям будівельного проєкту* — як сукупність взаємопов'язаних етапів єдиного процесу капіталовкладень у об'єкти — передбачає обов'язкове проходження:

- передпроєктної (передінвестиційної) стадії з обґрунтуванням концепції, оцінкою ефективності намірів, аналізом альтернатив і вибором оптимальних джерел фінансування;
- інженерних вишукувань, проєктування та супровідних наукових досліджень (проєктний інжиніринг);
- виконання будівельно-монтажних робіт;
- введення в експлуатацію та надання повного спектра інжинірингових і девелоперських послуг у період експлуатації для забезпечення запланованих обсягів і строків окупності інвестицій.

У практиці розвинутих країн провідними орієнтирами вдосконалення організації та управління будівельними інвестиційними проєктами є: максимальне скорочення строків зведення та введення об'єктів в експлуатацію при одночасному підвищенні якості робіт і кінцевих результатів; зниження собівартості; скорочення строків повернення вкладень і зростання їх ефективності; безперервне впровадження досягнень науки і техніки, новітніх технологій та конструктивних рішень будівель і споруд. Це зумовлює потребу реалізовувати проєкти «під ключ» єдиною командою проєктних менеджерів за сучасними стандартами проєктного менеджменту із застосуванням повного інжинірингу, девелопменту та інших передових методів організації та управління бізнес-процесами підприємства (будівельної організації), що висвітлюватимуться у наступних розділах.

На рис. 4.3 подано сучасні для України форми організаційних структур будівельних фірм, які широко поширені у провідних державах.

У США будівельні фірми умовно поділяють на дві базові групи [23]:

- *1-ша група* — організації, що працюють за фіксовану договірну винагороду (fee — відсоток від основної будівельної діяльності): так оплачується управління проєктом (проєктний менеджмент) або проєктні роботи без матеріальної відповідальності за підсумковий господарський результат;

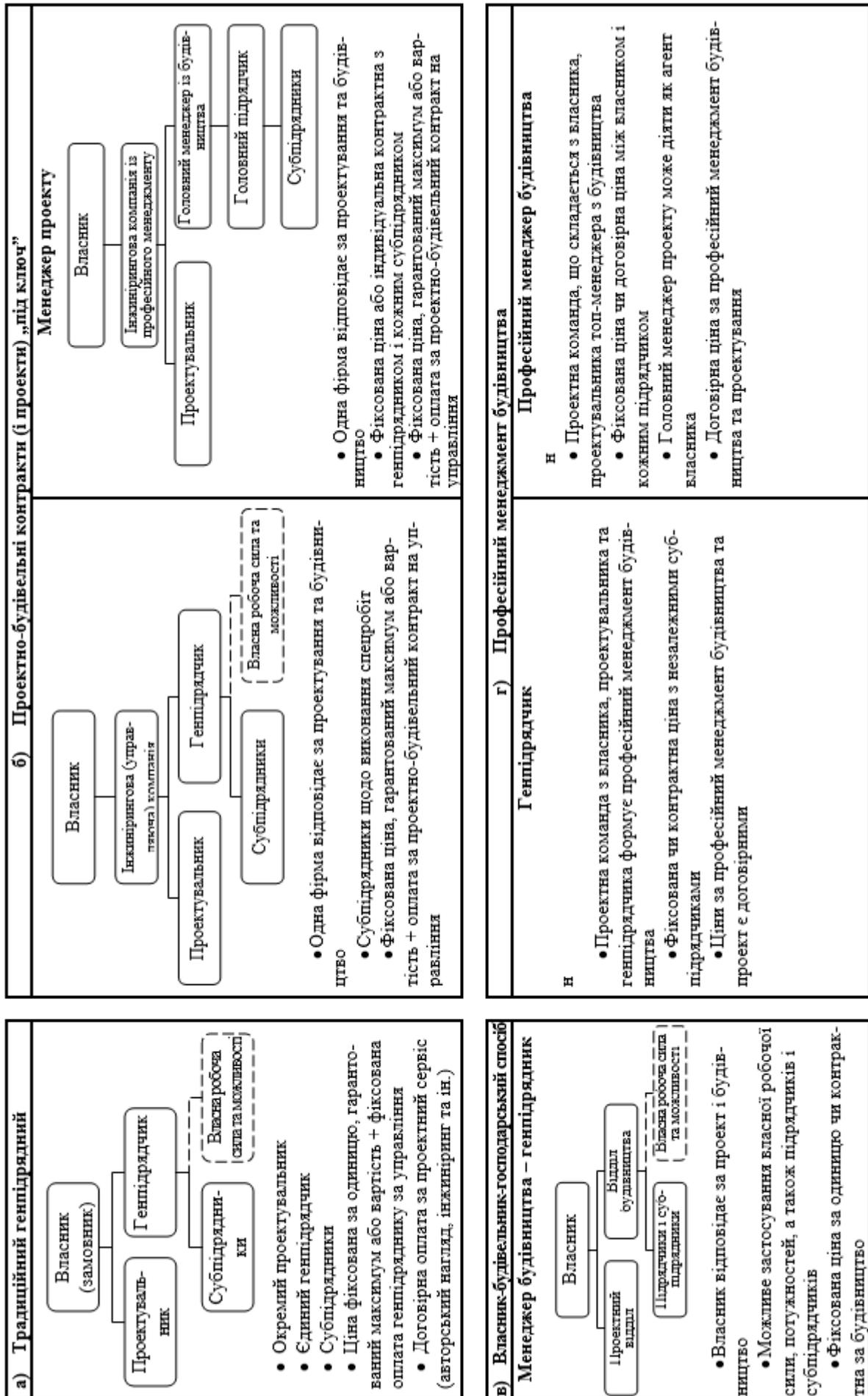


Рис. 4.3. Сучасні світові підходи до організації будівельних підприємств і фірм

- *2-га група* — компанії, які беруть на себе повний ризик результату (прибуток/збиток) і зобов'язані покривати можливі втрати власним коштом (так звані фірми «at risk»). Типовий приклад — генеральний підрядник: через нього проходять фінансові потоки, він укладає договори із субпідрядниками, здійснює закупівлі матеріалів і обладнання, інші платежі. Прибуток не делегується третім особам, а дохід генпідрядника залежить від сукупного результату виконання контракту.

Між цими двома полюсами існує широкий спектр змішаних організаційних форм. Паралельно в будівельній практиці США застосовують три основні методи організації проєктів і робіт (рис. 4.3): традиційний генпідрядний, проєктно-будівельний та проєктно-менеджерський (включно з їх комбінаціями).

1. *Традиційно-генпідрядний метод* (General Contractor). Організаційна схема об'єднує двох ключових учасників — проєктувальника та будівельника-генпідрядника. Власник залучає проєктувальника для розроблення проєктної документації, після чого проводить тендер чи веде переговори щодо підрядного контракту на будівництво. Генпідрядник зобов'язаний реалізувати проєкт відповідно до умов договору. Залежно від складності робіт, виконання здійснюється власними силами або із залученням субпідрядників, однак повну відповідальність перед замовником несе генпідрядник. На рис. 4.4 подано схему взаємовідносин учасників за цим методом, що є базовим у США та багатьох інших країнах.

2. *Традиційний єдиний генпідрядний контракт передбачає:*

- чітке розмежування обов'язків і відповідальності за проєктно-кошторисну документацію та організацію будівництва;
- делегування власником виконання будівельної частини проєкту одному генпідряднику;
- наявність виключно прямих комунікацій між власником і генпідрядником;
- відповідальність генпідрядника за діяльність субпідрядників, управління будівництвом і постачанням, а також за своєчасне й якісне завершення проєкту.

Авторський та інший технічний нагляд здійснює уповноважений агент власника: на цивільних та житлових об'єктах — архітектор, на промислових — інженер. Їхні функції включають моніторинг обсягів і якості, ініціювання змін, підтвердження платежів. Архітектор/інженер відстоює інтереси власника, а генпідрядник діє в межах контракту. *Переваги методу* — зрозумілість для сторін, розвинена нормативно-правова база, простота застосування і прозорий розподіл ризиків. Недоліки — відносно висока автономність і слабка зацікавленість проєктанта та інших учасників у спільному кінцевому результаті; у підсумку метод часто є більш витратним, трудомістким і тривалішим (на 8–20%) порівняно з альтернативами. Для підвищення якості в унікальних інвестиційних проєктах власник може спрямовувати агентів технагляду та інжинірингу на підприємства-виробники унікального обладнання для контролю якості й строків постачання. Типові моделі оплати: фіксована ціна за об'єкт; оплата за одиницю робіт; гарантована максимальна вартість; «витрати плюс»; окремо — договірна ціна проєктування.

3.

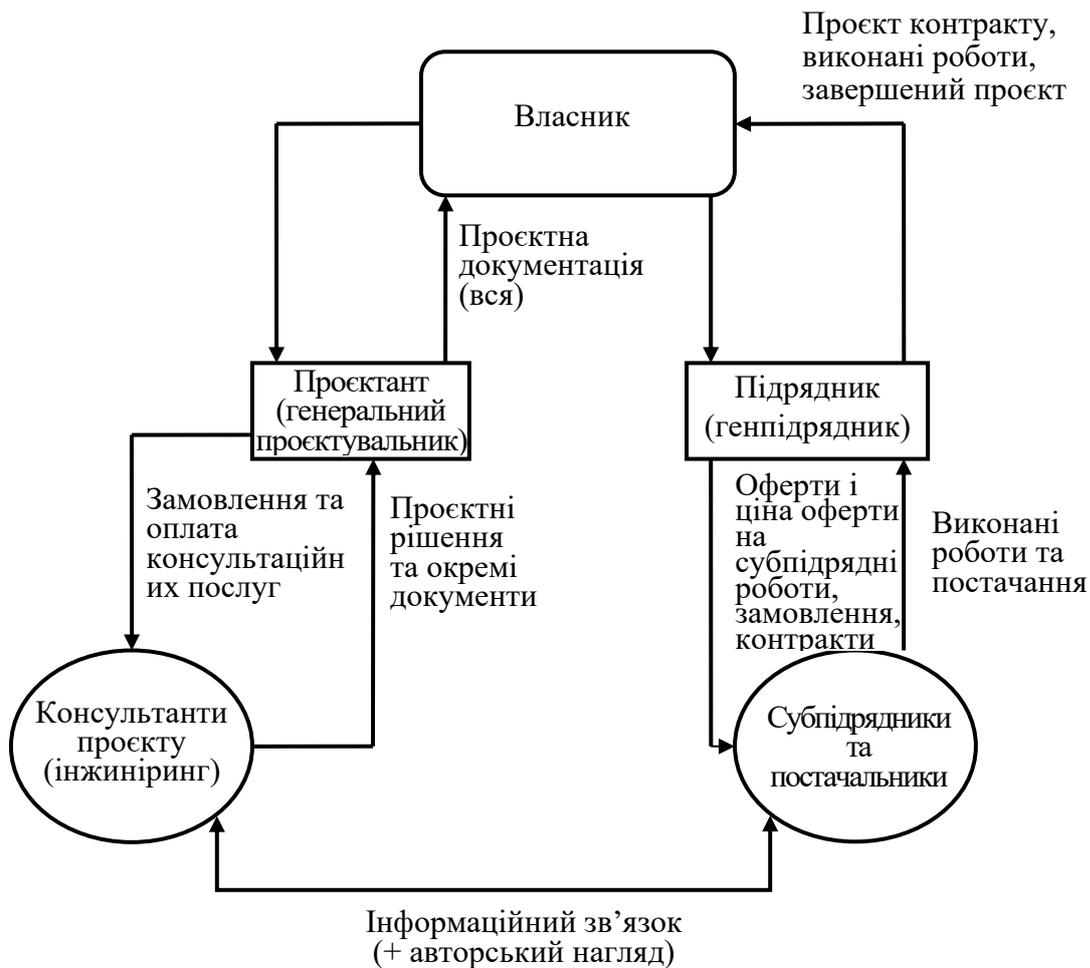


Рис. 4.4. Схема інформаційних взаємовідносин при традиційному (генпідрядному) методі будівництва [23].

2. *Метод з окремими (незалежними) підрядниками (Separate Prime / Multiple Contractors)*. За певних умов власник укладає прямі контракти з низкою спеціалізованих підрядників. З одного боку, це дозволяє зекономити на винагороді генпідряднику за управлінсько-посередницькі послуги; з іншого — переносить на власника ризики координації строків і якості між різними учасниками.

Особливості методу:

- делегування окремих частин проєкту різним підрядникам під окремі договори, що підвищує і ступінь самостійності, і рівень ризику;
- поділ проєкту на пакети може сприяти:
 - скороченню тривалості будівництва;
 - залученню високо спеціалізованих підрядників;
 - кращим цінам і економії за рахунок зменшення посередницьких та управлінських витрат;
- водночас зростають вимоги до планування і контролю, зокрема з боку власника.

3. *Проектно-будівельний метод (Design-Build) і професійне управління «під ключ» (Turn-Key)*. Хоча ці підходи відомі не одне десятиліття, саме в останні роки вони

набули чіткої ідентифікації та широкого застосування як одні з найефективніших практик професійного проєктного менеджменту для реалізації унікальних інвестиційних будівельних проєктів «під ключ». На початковому етапі становлення Design–Build власник наймав провідну будівельну компанію, що брала на себе відповідальність за проєктування і будівництво, залучаючи проєктантів для розроблення документації та організовуючи виконання робіт і постачання. Згодом у США та інших провідних країнах сформувалися інжинірингові та девелоперські компанії професійного управління життєвим циклом унікальних проєктів (зокрема офіси РМО — управління портфелями/програмами/проєктами). Схему взаємовідносин за Design–Build наведено на рис. 4.5.

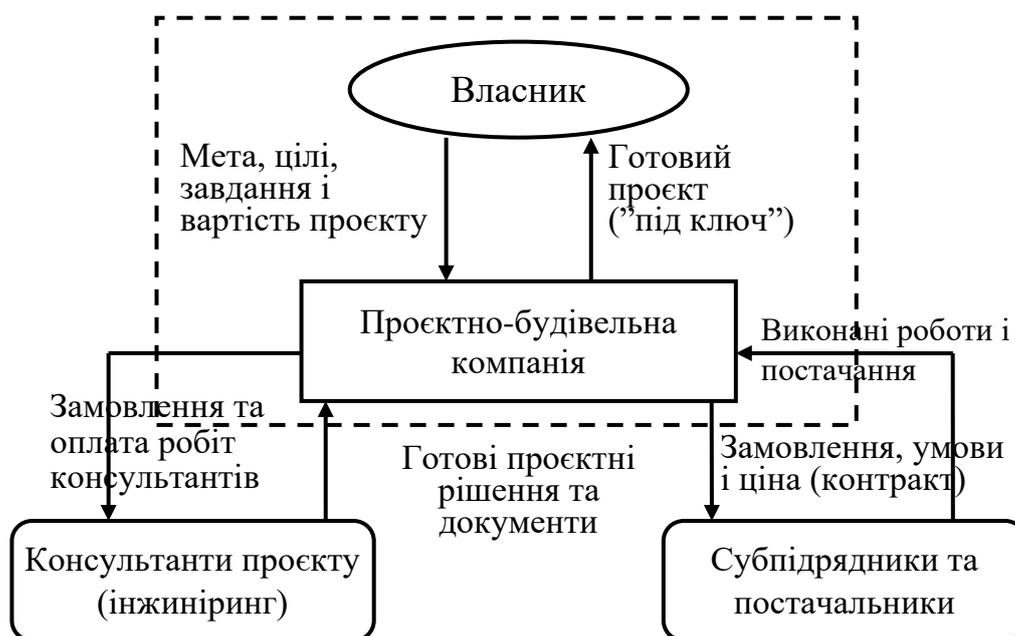


Рис. 4.5. Організація інформаційно-комунікативних взаємовідносин при проєктно-будівельному методі реалізації проєкту [23].

Цей метод широко застосовується в промисловому будівництві електростанцій, нафтопереробних заводів, морських платформ тощо.

Проектно-будівельний (Design–Build) метод передбачає:

- укладання єдиного контракту між власником і компанією на виконання проєктно-вишукувальних і будівельних робіт;
- прийняття компанією повної відповідальності за розроблення проєкту та його реалізацію;
- формування єдиної проєктної команди, яка керує всім життєвим циклом і зацікавлена у високій якості кінцевого результату;
- потенціал скорочення термінів і вартості за одночасного підвищення показників ефективності. Головна перевага — цілісна відповідальність команди за результат «під ключ».

Створення єдиної команди, котра бере на себе відповідальність за реалізацію „під ключ” усього проекту з одночасним поліпшенням усіх показників ефективності його реалізації є головною перевагою проектно-будівельного методу, який знайшов свій найбільший розвиток у професійному проектному менеджменті будівельних інвестиційних проектів.

Будівельно-інвестиційний професійний проект-менеджмент (*Construction Project Management*) ґрунтується на тому, що власник наймає інжинірингову (або девелоперську) компанію чи офіс з професійного проектного управління проектами, що бере на себе відповідальність реалізувати „під ключ” усі стадії будівельного інвестиційного проекту – від обґрунтування його мети і концепції до виконання проектних та будівельних робіт і запуску результатів проекту (об’єкта будівництва) в експлуатацію. В основу діяльності таких компаній і їх команд покладені стандарти проектного менеджменту. Загальну схему організації цього методу наведено на рис. 4.6.



Рис. 4.6. Організація взаємодії учасників при застосуванні будівельного проектного менеджменту [23]

Зазначена форма організації робіт має такі різновиди: професійний менеджмент; будівельний менеджмент; професійний будівельний менеджмент із генпідрядчиком або без нього, програмний (програмно-цільовий або мультипроектний) менеджмент. Різниця між ними відображає коло завдань (і проектів), якими управляють проект-менеджери, а також компетентність управляючої (інжинірингової, девелоперської) компанії з професійного проектного менеджменту.

Будівельний менеджмент може реалізуватися в таких 4 формах:

- професійні менеджери діють як *агенти* власника і забезпечують його послугами з професійного менеджменту. В цьому випадку вони не гарантують вартість та терміни закінчення будівництва. Власник сам укладає контракти з різними виконавцями робіт;
- професійні менеджери здійснюють управління проектом, укладають контракти із генпідрядником, забезпечують контроль, установлюють максимальну гарантовану ціну проекту і дату його закінчення, якщо визначено обсяги робіт;
- власник сам виконує будівельний менеджмент;
- власник укладає контракт зі спеціалізованою інжиніринговою компанією на професійне управління всім життєвим циклом будівельного проекту як на стадії проектування, так і його реалізації "під ключ".

Професійний будівельний менеджмент як генпідрядник (Professional Construction Management) характеризується тим, що власник, проектувальник і будівельник діють як одна команда генпідрядника, котра управляє проектуванням та будівництвом. Управляючий, що наймається, виступає як агент власника: контракт він укладає від імені власника, діє в суто його інтересах, оплата виконується через власника тощо.

Професійний будівельний менеджмент без генпідрядника реалізується одною командою за участі власника. Але професійний будівельний менеджер може діяти як агент власника, так і мати певну свободу. Оплата виконується в таких формах як: фіксована чи договірна ціна контракту напряму з власником, договірна оплата послуг окремо професійному менеджеру будівництва й менеджеру проектних робіт.

Програмний менеджмент (Program-Management) застосовується при будівництві дуже великих унікальних об'єктів у двох формах (варіантах) мультипроектного управління, котрі розрізняються розміром і складом будівельних інвестиційних проектів-програм: програмне управління охоплює низку взаємопов'язаних проектів із будівництва комплексу об'єктів (наприклад, на промисловому підприємстві) протягом тривалого часу (кількох років). У цьому випадку найбільш доцільно використовувати команди професійних проект-менеджерів, які входять до складу відповідних інжинірингових (або девелоперських) компаній з професійного управління проектами (так звані "офіси РМО"). Таке програмно-цільове (мультипроектне) управління характерне для багатомільярдних науково-дослідницьких, енергетичних, різних інноваційно-інвестиційних програм і бізнес проектів.

В табл. 4.1 наведено порівняння переваг сучасних методів організації будівництва, які використовують у передових країнах і компаніях світу.

Таблиця 4.1 – Порівняння переваг основних сучасних методів організації будівництва

Характеристики	Генпідрядний	Проектно-будівельний	Із будівельним менеджментом
1	2	3	4
1. Тип контракту			
Єдина фіксована ціна чи повна сума	+	+	+
Ціна за одиницю	+	-	+
Вартість + плата за управління	+	+	+
2. Переваги			
Наявність прецедента в договірних відносинах	+	-	-
Ціна встановлюється до укладання контракту	+	-	-
Можливість інтенсивного будівництва	-	+	+
Мінімальне залучення власника	-	+	+
Вигоди від конкуренції	+	-	+
Переговори з досвідченими підрядчиками	-	+	+
Дозволяє зміни внаслідок виникнення нових обставин без зміни договору	-	+	+
Одна фірма контролює проєкт і будівництво	-	+	-
Досвід будівництва може бути задіяним при проєктуванні (інжиніринг)	-	+	+
Можливість інженерного аналізу (інжинірингу) вартості	-	+	+
3. Недоліки			
Проєктувальник не використовує будівельний досвід	+	-	-
Тривалість проєктування та будівництва є максимальною і може зростати	+	-	-
Неприйнятні стосунки власника/проєктанта з підрядчиком	+	-	-
Зміни впливають на контракт	+	-	-
Незначна кількість актів приймання робіт, рахунків за їх виконання і балансових документів зменшує можливість оперативного контролю вартості	-	+	-
Контроль вартості тільки в кінці робіт	-	+	-
Тривалість переговорів ускладнює визначення ціни контракту	+	-	-
На позитивні рішення при укладанні та виконанні контракту впливають непередбачені обставини	+	-	-
Якість може бути знижена на користь вартості	-	+	-
Фіксована ціна не може бути застосована	+	+	+

4.4 Організаційно-технологічні та інші особливості зведення житлових і промислових об'єктів

Зведення житлового будинку

Організація процесу зведення сучасних житлових і промислових будівель є складною багатокомпонентною системою, яка поєднує технічні, технологічні, економічні й управлінські аспекти. З огляду на підвищені вимоги до енергоефективності, технологічної надійності та архітектурної виразності споруд, особливого значення набуває вибір конструктивної схеми, методів організації робіт та оптимізація послідовності будівельних процесів.

У контексті аналізу розглянемо особливості спорудження багатоповерхового житлового будинку, конструктивна система якого базується на застосуванні залізобетонного каркаса. Основними несучими елементами в такій системі є залізобетонні колони, вертикальні в'язі та плити перекриття, які утворюють просторово жорстку систему через взаємозв'язок у вигляді горизонтального диска перекриття. Навісні стіни, що спираються на несучі елементи, виконують функції огорожувальних конструкцій, тоді як самонесучі стіни можуть додатково забезпечувати стабільність і теплотехнічні показники будівлі.

Одним із ефективних прикладів такої каркасної схеми є безконсольна безкапітально-безбалкова конструктивна система (ББКС), що демонструє високу технологічність та універсальність. Ця система може бути реалізована як зі збірних залізобетонних елементів, так і з монолітного залізобетону, залежно від умов будівництва, доступності матеріально-технічної бази, архітектурних вимог і календарних обмежень.

Як уже зазначалося, ББКС належить до рамно-в'язевих систем, у яких просторову жорсткість забезпечує взаємодія плоских рам, об'єднаних жорсткими вузлами, з діафрагмами жорсткості, що сприймають горизонтальні навантаження. Завдяки такій структурі досягається висока стійкість будівлі до дії вітрових і сейсмічних навантажень, рівномірний розподіл зусиль у несучих елементах та зменшення концентрації напружень у зонах сполучення.

Загальна характеристика виробничого процесу зведення

Виробничий процес зведення багатоповерхового житлового будинку в цілому охоплює комплекс послідовних технологічних операцій, спрямованих на перетворення будівельного майданчика в готовий об'єкт. З організаційно-технологічного погляду цей процес поділяється на кілька основних стадій, серед яких ключовими є:

- Улаштування нульового циклу – комплекс робіт, пов'язаний із підготовкою котловану, зведенням фундаментів, прокладанням підземних комунікацій, улаштуванням підвальних приміщень і підземного паркінгу, виконанням перекриттів над підвальними рівнями та здійсненням гідроізоляційних заходів.

- Монтаж збірних або улаштування монолітних залізобетонних конструкцій каркасу, який формує основний об'єм будівлі («коробку»). У разі монолітного

виконання застосовується індустріальна опалубка, що дозволяє прискорити ритм бетонування та забезпечити стабільну геометрію конструкцій.

- Електрозварювання монтажних елементів та з'єднання арматури, що гарантує цілісність несучого каркасу, його просторову роботу й підвищену надійність.

- Антикоровий захист металевих елементів, який забезпечує довговічність та експлуатаційну стійкість конструкцій у вологому середовищі.

- Монтаж зовнішніх стінових панелей, герметизація і теплоізоляція стиків або, в разі використання традиційних матеріалів, виконання цегляної кладки з використанням енергоефективних матеріалів.

- Встановлення віконних і дверних блоків, а також виконання супутніх операцій з укладання ущільнюючих матеріалів, заповнення та розшивки швів у місцях приєднання панелей і плит перекриття.

- Демонтаж і повторне встановлення опалубки на наступних поверхах у циклічному режимі, що створює безперервний потік робіт.

- Підготовка до опоряджувальних і спеціальних робіт – створення умов для монтажу інженерних систем, внутрішнього оздоблення та благоустрою території.

Кожен з етапів має власну технологічну структуру, потребує чіткої координації дій учасників будівництва та забезпечується спеціалізованими видами техніки, зокрема баштовими кранами, бетонними насосами, пересувними опалубними системами тощо.

Для ефективної реалізації будівельно-інвестиційного проєкту (БІП) необхідно розглядати зведення житлового об'єкта як цілісний процес, що включає передінвестиційні, інвестиційні та постінвестиційні стадії. На кожному з цих етапів формуються взаємопов'язані комплекси робіт, від узгодження яких залежить досягнення проєктних параметрів за строками, якістю та вартістю.

У подальших підрозділах подано детальний аналіз етапів розробки, планування та реалізації будівельно-інвестиційного проєкту зведення багатосекційного (7-секційного) 11-поверхового житлового будинку з використанням ББКС-системи, з урахуванням усіх ключових технологічних, економічних і управлінських аспектів.

1. Передінвестиційна фаза

Передінвестиційна фаза формує методологічне та організаційне підґрунтя всього будівельно-інвестиційного проєкту (БІП). На цьому етапі відбувається кристалізація задуму, первинна верифікація доцільності, визначення ключових параметрів (цілі, масштаб, терміни, бюджетні орієнтири, ризики), а також відбір оптимальної альтернативи реалізації. Результатом стає узгоджений варіант проєкту, забезпечений початковими дозвільними, фінансовими та маркетинговими передумовами.

Ця фаза включає:

1.1. Стадія ініціації, формування задуму проєкту, стратегічні маркетингові та інші попередні дослідження

Мета стадії — сформулювати обґрунтований концепт об'єкта будівництва та окреслити рамкові умови його реалізації (просторові, правові, техніко-економічні, соціально-екологічні).

- Ініціація проєкту.

- Визначається потреба в об'єкті (житловий фонд, соціальна інфраструктура, інвестиційна привабливість локації), початкові обмеження (містобудівні регламенти, зонування, санітарно-захисні розриви, об'єкти культурної спадщини, вимоги охорони довкілля) та очікувані результати для стейкхолдерів (власника, інвесторів, користувачів, громади).

- Формування ініціативної команди фахівців. Створюється міждисциплінарна команда попереднього опрацювання (проект-менеджмент, стратегічні дослідження, архітектура й містобудування, організація та економіка будівництва, екологія, правові аспекти, GR/комунікації із зацікавленими сторонами). Команда визначає підходи до планування, процедури прийняття рішень, інформаційні потоки та відповідальність.

- Вибір місця будівництва та збір вихідних даних. Паралельно з аналізом містобудівної документації (Генплан, ДПТ, зонінг) відбувається збір вихідної інформації про земельну ділянку: правовий статус, цільове призначення, утримувачі мереж, транспортна доступність, геологія/гідрогеологія, ризики підтоплення, наявні обмеження/обтяження, потенціал підключень до інженерної інфраструктури, вимоги АПЗ та містобудівних умов і обмежень.

- Розроблення альтернатив змісту та способів реалізації БП. Формуються щонайменше 2–4 альтернативи, що відрізняються функціонально-планувальними рішеннями, конструктивними системами (зокрема ББКБС у збірному/монолітному виконанні), рівнем комплектності інженерних систем, ступенем готовності «під ключ», темпом фазування (черговості). Для кожної альтернативи готуються орієнтовні графіки, попередні кошториси, обсяги ресурсів, сценарії постачання, пропускна здатність будмайданчика, моделі взаємодії із субпідрядниками (у т.ч. спеціалізованими).

- Попередні маркетингові дослідження. Аналізується кон'юнктура житлового ринку локації (цільові сегменти, платоспроможний попит, цінові коридори, конкуренти, диференціатори продукту — планувальні рішення, паркінг, благоустрій, енергоефективність, сервісна інфраструктура). Результати маркетингу інтегруються в техніко-економічні показники кожної альтернативи.

1.2. Бізнес-планування (або розробка ТЕО) проєкту, оцінка інвестицій

Завдання блоку — кількісно оцінити інвестиційну привабливість альтернатив і відібрати базовий варіант для подальшого проєктування та реалізації «під ключ».

- Оцінка ризиків проєкту. Ідентифікуються технічні, правові, екологічні, фінансові, ринкові та часові ризики; формується реєстр ризиків із їхньою імовірністю/впливом, стратегіями реагування (уникнення, зниження, перенесення, прийняття) та резервами (контингентні бюджети, часові буфери).

- Оцінка впливу на навколишнє середовище (ОВНС). Виконується скринінг потенційних екологічних впливів, заходи з мінімізації (шум, пил, вібрації, відходи будівництва, охорона ґрунтів і вод, зелені насадження), попередній план екологічного моніторингу під час будівництва та експлуатації.

- Бізнес-план/ТЕО для 2–4 альтернатив та відбір базової. Проводиться фінансово-економічне моделювання (CAPEX/OPEX, грошові потоки,

сценарії продажів/оренди, NPV, IRR, DPP, чутливість до зміни цін, вартості ресурсів, темпів будівництва). За результатами — обрання базового варіанту багатоквартирного житлового будинку в м. Ірпінь, Київської області, з визначенням конструктивної схеми (в т.ч. ББКС), параметрів інженерії, черговості будівництва, стратегії збуту.

- Комплексна експертиза бізнес-плану (ТЕО). Внутрішній та/або зовнішній аудит методики розрахунків, припущень, вихідних даних і модельних сценаріїв, узгодження з вимогами інвесторів і кредиторів, перевірка відповідності нормативам.

- Попереднє інвестиційне рішення та інвестиційний меморандум. Приймається рішення про продовження розроблення БП; готується інвестиційний меморандум (пайова участь, структура фінансування, графік внесків, гарантійні механізми, ключові віхи, індикативні КРІ).

1.3. Придбання в натурі (і виділення) земельної ділянки під будівництво

На завершення передінвестиційної фази здійснюється юридичне й фактичне оформлення земельної ділянки:

- уточнюються правові підстави набуття/користування (придбання, оренда, суперфіцій), цільове призначення та відповідність містобудівній документації;

- проводиться кадастрова й топографо-геодезична підготовка, винесення меж у натуру, фіксація обмежень і сервітутів;

- оформлюються рішення компетентних органів щодо виділення ділянки та початкових містобудівних умов (у подальшому — отримання МУО/АПЗ у встановленому порядку).

Підсумок фази. На виході передінвестиційного етапу замовник має: (а) узгоджений концепт і базову альтернативу реалізації; (б) бізнес-план/ТЕО з фінансовою моделлю та оцінкою ризиків; (в) попереднє інвестиційне рішення й меморандум; (г) визначений правовий статус земельної ділянки та стартовий пакет вихідних даних для наступної фази.

4. *Інвестиційна фаза будівельно-інвестиційного проєкту (БП)*

Інвестиційна фаза є центральною у життєвому циклі будівельно-інвестиційного проєкту, оскільки саме на цьому етапі здійснюється перехід від концептуальних і техніко-економічних розробок до практичної реалізації. Вона об'єднує організаційно-правові процедури, техніко-економічну підготовку, проектування, вишукування, укладання контрактів, а також безпосереднє виконання будівельно-монтажних і спеціальних робіт.

Основна мета інвестиційної фази — забезпечити повну готовність до будівництва об'єкта шляхом формування дозвільної бази, мобілізації фінансових ресурсів, підготовки будівельного майданчика, організації виробничих процесів та запуску системного управління реалізацією БП.

2.1. Період отримання необхідної дозвільної документації

Початковим етапом інвестиційної фази є підготовка повного пакету правових, адміністративних і технічних дозволів, необхідних для початку будівництва.

Основні завдання цього періоду:

- проведення тендерів та укладання контрактів із ключовими учасниками проєкту (генпідрядниками, проєктувальниками, консультантами, постачальниками ресурсів);
- отримання рішень органів влади щодо параметрів забудови, містобудівного завдання, відведення земельної ділянки, облаштування майданчика;
- узгодження архітектурно-планувального завдання (АПЗ) і отримання містобудівних умов та обмежень (МУО);
- одержання технічних умов (ТУ) для проєктування і будівництва, що визначають підключення об'єкта до інженерних мереж — водопостачання, водовідведення, тепlopостачання, газопостачання, електропостачання, зв'язку, каналізації тощо.

Ключовим результатом цієї стадії є дозвільно-нормативна база, яка надає юридичне право на виконання будівельних робіт і визначає всі параметри взаємодії з контролюючими органами, експлуатуючими структурами й підрядниками.

У межах цього етапу також формується пакет інвестиційних угод і договорів пайової участі, які закріплюють фінансові зобов'язання сторін, механізм розрахунків, гарантії та умови страхування ризиків.

2.2. Передпроектні вишукування

Передпроектні вишукування є критично важливою складовою технічної підготовки будівництва. Їхня мета — отримати достовірну інформацію про природні, інженерно-геологічні, екологічні та технічні умови майданчика, які слугують базою для розробки проєктної документації.

До основних напрямів таких вишукувань належать:

- детальне обстеження території, включно з фіксацією існуючих споруд, комунікацій, зелених насаджень, ґрунтового рельєфу, дренажної системи та транспортної доступності;
- інженерно-геодезичні роботи, що охоплюють створення геодезичної мережі, зйомку рельєфу, визначення координат будівельних осей та реперів для майбутнього будівництва;
- інженерно-геологічні дослідження, спрямовані на визначення типу, складу, несучої здатності та вологості ґрунтів, рівня ґрунтових вод, можливості використання пальових або плитних фундаментів, а також прогноз осідань;
- екологічні та гідрогеологічні дослідження, які виявляють потенційні ризики забруднення або підтоплення території, наявність природоохоронних зон, вимоги до поводження з відходами та поверхневими стоками.

Результати вишукувань фіксуються у звітах, які стають частиною технічного завдання (ТЗ) на проєктування. Ці звіти забезпечують проєктувальників повним набором вихідних даних для розробки архітектурно-будівельних, інженерних і технологічних рішень, а також дозволяють обґрунтувати вибір типу фундаментів, конструктивної схеми та організаційно-технологічної структури будівництва.

2.3. Проведення наукових досліджень (у разі необхідності).

У ряді випадків, особливо при будівництві об'єктів у складних геологічних, сейсмічних або екологічно чутливих умовах, виникає потреба у спеціалізованих науково-дослідних роботах. Їх проведення дозволяє:

- оптимізувати проєктні рішення, мінімізувати ризики і підвищити надійність конструкцій;
- визначити параметри взаємодії будівель із навколишнім середовищем (грунти, води, повітря, акустика);
- дослідити поведінку нових матеріалів або технологій, які планується застосувати під час будівництва (наприклад, високоміцних бетонів, полегшених армованих систем, енергозберігаючих фасадів, тощо);
- розробити або адаптувати інноваційні технології — монолітно-каркасні системи, безопалубне бетонування, швидкокомтовані конструкції, тощо;
- здійснити перевірочні розрахунки на сейсмостійкість, деформаційні впливи, термічні навантаження та інші фактори.

Результати наукових досліджень оформлюються у вигляді аналітичних звітів і рекомендацій, які інтегруються у проєктну документацію та використовуються при проходженні державної експертизи. Таким чином, науково-дослідн

2.4. Проведення тендерів і укладання контрактів

Цей етап формує економічно-договірне середовище реалізації будівельного проєкту. Метою є забезпечення оптимального вибору виконавців робіт і постачальників ресурсів на засадах конкуренції, прозорості, фінансової збалансованості та технічної компетентності.

До основних напрямів тендерної діяльності належать:

- Визначення предметів закупівлі — проєктування, будівельно-монтажні та спеціальні роботи, управлінські послуги, постачання матеріалів і обладнання, підключення до зовнішніх мереж.
- Розроблення тендерної документації, яка встановлює вимоги до технічних рішень, термінів, гарантій, сертифікації, систем управління якістю, фінансових і страхових інструментів.
- Оцінка пропозицій учасників за критеріями вартості, строків, кваліфікації, досвіду, технологічного рівня, гарантійної політики, фінансової стійкості.
- Укладання контрактів на виконання робіт і постачання, з урахуванням вимог міжнародних стандартів (FIDIC, ISO 9001, ISO 45001 тощо), положень національного законодавства та особливостей інвестиційного фінансування.
- Створення системи контрактного моніторингу — визначення ключових показників ефективності (KPI), умов зміни вартості (індексації), процедур управління претензіями й суперечками, а також механізмів приймання-здачі робіт.

У процесі тендерного відбору важливо забезпечити баланс між ціною, якістю та ризиками, формуючи партнерську модель взаємодії між замовником, проєктувальником і генпідрядником.

2.5. Організація та виконання проєктних робіт

Розробка проєктно-кошторисної документації — ключова інтелектуальна складова інвестиційної фази, від якої залежить технічна, економічна та експлуатаційна ефективність майбутньої споруди.

Основні етапи:

- Розроблення технічного завдання (ТЗ) на проєктування — документ, який формалізує вимоги замовника, містобудівні умови, результати вишукувань, архітектурно-технічні показники, обмеження, вимоги до безпеки, екології, енергоефективності.

- Призначення керівників і виконавців проєкту — головного інженера проєкту (ГІП), головного архітектора проєкту (ГАП) та групи фахівців із конструкцій, інженерії, технології, організації будівництва, кошторисів тощо.

- Розроблення проєктної (інвестиційної) документації, яка охоплює архітектурні, конструктивні, інженерні, технологічні, енергетичні та організаційно-технологічні розділи, включаючи проєкт організації будівництва (ПОБ) і проєкт виконання робіт (ПВР).

- Експертиза, погодження та затвердження проєкту відповідно до вимог чинних державних будівельних норм (ДБН) і стандартів. Комплексна експертиза охоплює технічну, кошторисну, екологічну, санітарно-гігієнічну, пожежну та енергетичну безпеку об'єкта.

Результатом цього етапу є затверджений проєкт будівництва, який має повну нормативну силу та є базою для реалізації робіт.

2.6. Підготовчий період до будівництва.

Підготовчий період забезпечує практичну готовність до початку основних будівельно-монтажних робіт. *На цьому етапі відбувається:*

- Організаційно-технічна та економічна підготовка замовника і генпідрядника — створення управлінської команди, формування структури управління проєктом, бюджетування, підбір персоналу, закупівля обладнання, визначення складу субпідрядників.

- Розробка і затвердження проєкту виконання робіт (ПВР) — детальний документ, що регламентує послідовність, методика, ресурси, безпеку і технологічні параметри виконання кожного виду робіт.

- Інженерна підготовка будівельного майданчика — розчищення території, знесення застарілих споруд, влаштування тимчасових доріг, підведення тимчасових комунікацій, облаштування будівельних побутових містечок, огорожі, систем безпеки й охорони.

Цей період завершується офіційним початком будівництва, що підтверджується наказом по підприємству і відповідними записами в журналі виконання робіт.

2.7. Організація виконання будівельно-монтажних і спеціальних робіт

Цей етап охоплює весь спектр технологічних процесів зі зведення будівлі — від нульового циклу до завершальних робіт, благоустрою та здачі об'єкта.

Він поділяється на декілька підетапів:

2.7.1. Зведення нульового циклу.

Виконується будівництво підземної частини будівлі, включно з котлованом, фундаментами, паркінгами, підвалами, гідроізоляцією, зворотним засипанням і підготовкою під перекриття першого поверху. Раціональна організація робіт передбачає поділ на захватки, оптимізацію використання кранів, забезпечення безперервності потоків і дотримання вимог охорони праці.

2.7.2. Зведення надземної частини.

Це найбільш інтенсивна частина процесу, яка включає монтаж (або бетонування) каркасу, стін, перекриттів, дахових елементів, встановлення вікон і дверей. Роботи виконуються потоковим методом по ярусо-захватках, із синхронізацією монтажних, мулярних і супутніх процесів. Важливою є узгодженість графіків поставок матеріалів, роботи баштових кранів, переміщення опалубки та забезпечення ритму бетонування.

2.7.3. Улаштування внутрішніх інженерних мереж.

Включає комплекс сантехнічних, електромонтажних, вентиляційних, слабкострумних і ліфтових робіт. Роботи виконуються спеціалізованими субпідрядними потоками, координовано з оздоблювальними етапами. Використовується методика “зверху вниз”, що забезпечує ефективне поєднання інженерних і будівельних процесів без перетинання потоків.

2.7.4. Оздоблювальні роботи.

Включають штукатурення, облицювання, фарбування, настилення підлогових покриттів, монтаж внутрішніх дверей і декоративних елементів. Роботи виконуються у два підетапи — чорнове та чистове оздоблення — із суворим контролем волого-температурного режиму, технологічних пауз і послідовності суміжних операцій.

2.7.5. Благоустрій та озеленення.

Охоплює підготовку території, улаштування доріжок, майданчиків, паркінгів, малих архітектурних форм, освітлення, озеленення, систем поливу, огорож. Роботи виконуються у теплий період року та синхронізуються із завершенням будівельно-монтажних процесів.

2.7.6. Підготовка і здача об'єкта в експлуатацію.

Проводиться у дві стадії — попереднє (робоче) приймання і остаточна (державна) комісія. Передбачає перевірку виконання всіх робіт, наявності виконавчої документації, протоколів випробувань систем, актів приймання прихованих робіт, відомостей дефектів і їх усунення. Після приймання будинок передається власнику або експлуатаційній організації.

2.8. Реалізація, продаж та експлуатація об'єкта.

Заклучна стадія інвестиційної фази пов'язана з економічною реалізацією результатів будівництва — продажем, орендою або введенням в експлуатацію побудованих площ.

Вона охоплює:

- укладання договорів оренди, купівлі-продажу квартир, місць у підземному паркінгу, нежитлових приміщень;
- введення об'єкта в експлуатацію відповідно до актів державної комісії;
- формування експлуатаційної структури — управляючої компанії, служби технічного обслуговування, персоналу охорони, енергетиків, сантехніків;
- укладання договорів з організаціями-постачальниками комунальних послуг (вода, тепло, електроенергія, газ, зв'язок, водовідведення);
- організацію системи гарантійного і післягарантійного обслуговування.

Таким чином, інвестиційна фаза завершується передачею об'єкта у повну експлуатацію, що знаменує перехід до постінвестиційного етапу — фази використання, контролю технічного стану та економічного функціонування будівлі.

3. Постінвестиційна фаза будівельно-інвестиційного проєкту

Постінвестиційна фаза є завершальним етапом життєвого циклу будівельно-інвестиційного проєкту (БІП), у межах якої здійснюється комплекс робіт, спрямованих на введення об'єкта в експлуатацію, налагодження його ефективного функціонування, забезпечення належного технічного обслуговування та досягнення проєктних показників соціально-економічної ефективності. Ця фаза має особливе значення, оскільки саме на ній відбувається перехід від процесу створення до процесу використання, тобто реалізується головна мета інвестицій — отримання економічної, соціальної або експлуатаційної вигоди від завершеного об'єкта.

3.1. Приймання об'єкта в експлуатацію

Завершення будівництва фіксується актом готовності об'єкта до експлуатації, після чого проводиться комплексне приймання, що охоплює технічну, експлуатаційну, санітарно-гігієнічну, пожежну, енергетичну й екологічну перевірку.

Процедура включає:

- попередню перевірку проєктно-виконавчої документації, актів на приховані роботи, паспортизацію матеріалів і сертифікацію обладнання;
- контрольну обкатку систем водопостачання, опалення, вентиляції, електропостачання, ліфтового господарства, автоматики, пожежної сигналізації;
- обстеження приміщень, зовнішніх конструкцій, благоустрою та прилеглої території;
- усунення виявлених недоліків і дефектів до підписання остаточного акта введення в експлуатацію.

Після завершення перевірок формується державна приймальна комісія, до складу якої входять представники замовника, підрядника, проєктувальника, експлуатуючої організації та контролюючих органів. Результатом є акт прийняття об'єкта в експлуатацію, який підтверджує відповідність споруди проєктній, кошторисній і нормативній документації та дозволяє ввести об'єкт у постійне користування.

3.2. Технічне, юридичне та економічне оформлення введення в експлуатацію.

Після приймання будівлі проводиться оформлення технічної документації:

- виготовлення технічного паспорта об'єкта (поверхові плани, площі, об'єми, опис конструкцій, інженерних систем, матеріалів, показників енергоефективності);
- внесення даних до державного реєстру нерухомого майна;
- присвоєння адреси об'єкта, отримання поштових реквізитів, оформлення правовстановлюючих документів на земельну ділянку;
- укладання договорів на експлуатацію інженерних мереж із постачальниками комунальних послуг;
- формування тарифної структури на утримання будинку, визначення собівартості експлуатаційних послуг.

На цьому ж етапі здійснюється остаточне фінансове зведення — закриття рахунків, формування виконавчої документації, актів виконаних робіт, розрахунків за контрактами, підбиття підсумків економічної ефективності.

3.3. Формування та діяльність експлуатаційної (керуючої) організації

Після введення в експлуатацію створюється керуюча (експлуатаційна) структура, що забезпечує поточне функціонування житлового комплексу, контроль технічного стану, догляд за інженерними мережами та благоустроєм.

Функції експлуатаційної організації охоплюють:

- організацію поточного та профілактичного ремонту конструкцій і систем;
- контроль енергоспоживання, водовідведення, роботи вентиляції та ліфтів;
- прибирання, охорону, озеленення, благоустрій території;
- ведення документації, пов'язаної з обліком експлуатаційних витрат і балансом доходів.

Важливим аспектом є створення інформаційно-контрольної системи моніторингу стану конструкцій і систем будівлі, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення параметрів, прогнозувати термін служби елементів та оптимізувати витрати на утримання.

3.4. Гарантійне та післягарантійне обслуговування.

На період, визначений контрактом, підрядна організація несе гарантійні зобов'язання за якість виконаних робіт і встановленого обладнання. *У цей час здійснюється:*

- технічне спостереження за роботою конструкцій, покриттів, інженерних мереж;
- періодичні огляди, профілактичне обслуговування і поточний ремонт;
- усунення дефектів, що виникли з вини виконавця.

Після завершення гарантійного строку обслуговування переходить повністю до експлуатаційної організації. На основі зібраних експлуатаційних даних складаються звіти про технічний стан, що дозволяють накопичувати статистику, необхідну для удосконалення майбутніх проєктів аналогічного типу.

3.5. Оцінка ефективності та завершення життєвого циклу БІП

Фінальною процедурою постінвестиційної фази є підсумкова оцінка ефективності проєкту, що включає:

- порівняння фактичних витрат і термінів із запланованими (аналіз відхилень);
- визначення економічної ефективності (NPV, IRR, період окупності, індекс рентабельності);
- аналіз соціального ефекту (створення робочих місць, підвищення комфортності житла, покращення інфраструктури, екологічного стану);
- оцінку енергетичної ефективності й рівня технологічних інновацій;
- підготовку звіту про реалізацію БП та рекомендацій щодо удосконалення організаційно-технологічних підходів у майбутніх проєктах.

Завершення постінвестиційної фази формально означає завершення життєвого циклу будівельно-інвестиційного проєкту та початок нового циклу — експлуатаційного, у межах якого споруда функціонує як повноцінний об'єкт нерухомості, що приносить економічну, соціальну та містобудівну цінність.

Таким чином, постінвестиційна фаза завершує системний процес перетворення інвестиційного задуму в матеріалізований, функціонуючий об'єкт, забезпечуючи стійкий зв'язок між етапами планування, будівництва й експлуатації та створюючи основу для подальшого розвитку території й відтворення інвестиційного потенціалу.

Організаційно-економічні аспекти зведення промислових об'єктів

На початковому етапі передпроектної підготовки необхідно ухвалити низку принципових організаційно-економічних та управлінських рішень, що визначають подальшу ефективність створення або модернізації промислового підприємства. Ці рішення мають формувати концептуальну основу майбутнього виробництва, забезпечуючи його раціональну структуру, належну організацію трудових процесів, соціальну стабільність колективу та високу продуктивність праці.

Серед ключових завдань даного етапу визначаються такі напрями діяльності:

1. Загальні вимоги та підходи щодо проєктування та створення нових підприємств і організацій (або глибокої модернізації існуючих).

- Визначення умов і характеру організації праці на підприємстві, зокрема вибір типу виробничого процесу, форми кооперації працівників, системи управління та методів мотивації персоналу.

- Оцінювання потреби у трудових ресурсах різних категорій персоналу: робітників основних і допоміжних професій, інженерно-технічних працівників, управлінського та обслуговуючого персоналу. На цьому етапі також формулюються вимоги до кваліфікаційного рівня кадрів і розглядаються можливі джерела їх залучення — місцевий ринок праці, цільовий набір або вахтовий метод.

- Розроблення пропозицій щодо професійної підготовки та навчання персоналу, що передбачає створення програм внутрішнього підвищення кваліфікації або організацію співпраці з профільними навчальними закладами.

- Вирішення питання житлового забезпечення працівників, у тому числі шляхом будівництва або оренди житла, надання соціальних гарантій і компенсацій, що сприяють стабільності кадрового складу.

- Формування сприятливих соціально-побутових умов проживання й відпочинку персоналу, включаючи організацію об'єктів харчування, медичного обслуговування, культурного дозвілля та побутової інфраструктури.

- Обґрунтування сучасних, прогресивних форм організації праці та впровадження ефективної системи управління виробничими та допоміжними процесами, що забезпечує узгодженість діяльності всіх підрозділів підприємства.

Таким чином, на передпроектній стадії формується комплекс базових рішень, які визначають подальші параметри проектування, інвестування та експлуатації промислового об'єкта. Від якості цих рішень безпосередньо залежить майбутня ефективність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та соціально-економічна стабільність виробничого колективу.

1.2. Структура сучасних організаційних та інвестиційних проектів промислового розвитку.

У межах сучасних організаційних, інвестиційних і програмних документів, що регламентують створення нових виробничих потужностей або модернізацію діючих підприємств, обов'язковим елементом є спеціальний розділ, присвячений організації праці, управлінню виробництвом і забезпеченню трудових умов персоналу. Цей розділ розробляється відповідно до положень передінвестиційного техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), бізнес-плану та затвердженого технічного завдання на проектування.

Його зміст формується на підставі прийнятих рішень щодо інвестиційного забезпечення будівництва, розвитку виробництва та реалізації проектно-програмних заходів. Основна мета — створення комплексної моделі організаційно-управлінської системи підприємства, здатної забезпечити оптимальне функціонування всіх елементів виробничої структури.

У межах цього розділу опрацьовуються такі ключові складові:

- Організаційна структура виробництва та управління підприємством, у тому числі структура окремих виробничих систем, порядок взаємодії підрозділів, принципи функціонального розподілу повноважень і відповідальності. Особлива увага приділяється інформаційному, технічному та кадровому забезпеченню управління, а також питанням механізації й автоматизації трудових процесів.

- Визначення кількісного та професійно-кваліфікаційного складу персоналу, з урахуванням вимог безпеки, санітарно-гігієнічних норм і комфортних умов праці. Передбачаються заходи щодо мінімізації ризиків травматизму, підвищення ергономічності робочих місць і створення безпечного виробничого середовища.

- Розроблення системи заходів з охорони праці та техніки безпеки, у тому числі нормування рівня шуму, вібрацій, запиленості, температурних і газових показників у приміщеннях. Здійснюється комплексне планування технічних і організаційних рішень, спрямованих на усунення небезпечних або шкідливих виробничих факторів.

- Формування показників ефективності запланованих рішень, які мають відображати очікувані результати впровадження заходів з організації праці, управління та підвищення продуктивності.

Зазначені розробки деталізуються для кожного виробничого підрозділу, об'єкта, будівлі або споруди, що входять до складу підприємства. Для кожного з них визначаються такі основні проектно-планові параметри:

1. Концептуальні схеми організації праці та управління виробничими процесами.
2. Кількість робочих місць і чисельність працівників відповідних категорій.
3. Організаційне й технічне оснащення робочих місць.
4. Система обслуговування робочих місць.
5. Запровадження прогресивних форм організації праці.
6. Регламент праці та відпочинку персоналу.
7. Комплекс заходів щодо охорони та поліпшення умов праці.
8. Структура управління підприємством і механізми координації його діяльності.
9. Програма підготовки та перепідготовки робітників, фахівців і управлінського персоналу.

Таким чином, розділ, присвячений організації праці й управлінню виробництвом, виступає системоутворюючим компонентом будь-якого інвестиційного або будівельного проекту. Саме він визначає цілісність управлінської системи, ефективність використання трудових, матеріальних і енергетичних ресурсів, а також рівень соціальної захищеності працівників.

1.3. Проектні рішення щодо організації праці та управління підприємством

Розроблення проектних рішень у сфері організації праці та управління підприємством (ОПіУ) спрямоване на формування ефективної моделі функціонування виробничої системи, яка забезпечує раціональне використання всіх наявних ресурсів, оптимізацію управлінських процесів і досягнення високих економічних результатів діяльності.

Основною метою таких рішень є створення умов для максимально продуктивного використання виробничих фондів, матеріально-технічної бази та трудових ресурсів підприємства з одночасним дотриманням принципів економічності, безпеки та соціальної відповідальності.

Проектні рішення мають забезпечувати:

- Раціональне й повне використання трудового потенціалу та виробничих фондів, що включає узгодження обсягів виробництва з наявними ресурсами, удосконалення розподілу праці, підвищення рівня механізації та автоматизації робочих процесів.

- Інтеграцію результатів наукових досліджень і технічних інновацій у виробничу діяльність, зокрема впровадження нових технологічних процесів, сучасного обладнання та передових методів управління. Це сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства та поліпшенню якості продукції.

- Гарантування високої якості виконуваних робіт і кінцевої продукції, що передбачає дотримання технологічних регламентів, удосконалення системи контролю якості та сертифікаційних процедур.

- Оптимізацію витрат трудових, матеріальних і енергетичних ресурсів, що дозволяє зменшити собівартість продукції, підвищити рентабельність і ефективність виробництва, а також забезпечити сталий розвиток підприємства.

- Створення безпечних і сприятливих умов праці шляхом реалізації комплексу заходів із промислової безпеки, охорони праці, ергономіки робочого простору та соціально-побутового забезпечення персоналу.

- Підвищення якості проектно-планових рішень через упровадження сучасних методів моделювання та інформаційних технологій, що скорочують трудомісткість розробки документації, терміни проектування й подальшої реалізації проектів «під ключ».

Комплексність підходу до розроблення ОПіУ дає змогу забезпечити системну взаємодію всіх підрозділів підприємства, раціональний розподіл функцій управління, ефективну координацію виробничих процесів і підвищення загальної результативності виробництва.

Завдяки впровадженню науково обґрунтованих проектних рішень щодо організації праці та управління підприємством формується цілісна модель корпоративного менеджменту, орієнтована на інноваційний розвиток, соціальну відповідальність і стабільне економічне зростання.

2. Принципові рішення щодо організації праці та управління виробництвом.

Формування принципових рішень у сфері організації праці та управління виробничими процесами є одним із найважливіших етапів підготовки до створення або модернізації промислових підприємств. Від правильності та обґрунтованості цих рішень залежить не лише ефективність функціонування виробничої системи, а й загальна конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Розроблення управлінських і організаційних рішень здійснюється на основі матеріалів передпроектної стадії — техніко-економічного обґрунтування, бізнес-планів, інвестиційних програм та технічного завдання на проектування. Всі зазначені документи визначають вихідні параметри для побудови системи управління виробничими процесами та структури трудових відносин у межах підприємства.

Основна мета розроблення принципових рішень полягає у створенні раціональної моделі управління процесом виробництва конкурентоспроможної продукції, заснованої на ефективному використанні сучасних технологічних, конструктивних і будівельних рішень. Проектування організаційних схем має враховувати досягнення науково-технічного прогресу, передовий світовий досвід і вимоги щодо раціонального використання матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів.

У процесі розроблення таких рішень необхідно:

- Визначити оптимальні форми організації праці на всіх рівнях виробництва — від робочих місць до управлінських ланок, забезпечивши узгодженість між функціями, ресурсами й технологічними процесами.

- Забезпечити інтеграцію систем управління з технічними та технологічними процесами, що сприяє оперативному прийняттю рішень, контролю якості та підвищенню продуктивності.

- Передбачити впровадження прогресивних форм управління, зокрема автоматизованих та інформаційно-комунікаційних систем, здатних забезпечити зворотний зв'язок і гнучке реагування на зміни виробничих умов.

- Розробити організаційно-технологічні моделі із урахуванням специфіки продукції, обсягів виробництва, номенклатури обладнання та кадрового потенціалу підприємства.

- Забезпечити мінімізацію витрат ресурсів при одночасному досягненні високої якості продукції, що дозволяє підвищити ефективність і прибутковість діяльності.

Принципові рішення в системі організації праці та управління виробництвом мають ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує технічні, економічні, соціальні та екологічні аспекти. Вони повинні бути спрямовані на створення сучасного виробничого середовища, орієнтованого на інноваційний розвиток, безпечні умови праці та стале функціонування підприємства.

Реалізація таких рішень у проєктній документації дозволяє не лише оптимізувати виробничі процеси, а й закласти підґрунтя для ефективної системи управління підприємством, орієнтованої на стратегічне зростання, якість продукції та економічну стійкість у довгостроковій перспективі.

3. Кількість робочих місць і чисельність працівників.

Визначення кількості робочих місць і чисельності працівників є ключовим етапом у процесі організаційного проєктування виробничої системи. Раціональне планування трудових ресурсів дозволяє досягти збалансованості між обсягом виробничих завдань, технологічними можливостями підприємства та ефективністю використання персоналу.

Кількість працівників кожної категорії визначається з урахуванням мети — досягнення максимальної продуктивності та випуску конкурентоспроможної продукції при дотриманні встановлених режимів праці та відпочинку. При цьому враховуються галузеві стандарти, спеціалізація працівників, складність технологічних процесів і структура виробництва, що охоплює основні, допоміжні та обслуговуючі підрозділи.

У процесі проєктування кількість робочих місць у основному виробництві розраховується шляхом співвідношення обсягу запланованої продукції з обсягом, що виробляється одним робочим місцем за певний період. Враховуються також прогресивні галузеві нормативи, показники підприємств-аналогів та коефіцієнт очікуваного зростання продуктивності праці. Розрахунки мають забезпечити оптимальне співвідношення між кількістю обладнання, що використовується, зонами його обслуговування та чисельністю персоналу.

У випадках, коли це технологічно доцільно, передбачається можливість багатостатного обслуговування, що дозволяє скоротити чисельність персоналу без зниження продуктивності праці. Окремо визначається частка робочих місць зі

складними або небезпечними умовами праці — для таких категорій працівників законодавством передбачені додаткові пільги, компенсації та соціальні гарантії.

Для обслуговуючого персоналу (ремонтних служб, енергетиків, охоронців, прибиральників, гардеробників, працівників зв'язку тощо) кількість робочих місць розраховується залежно від площі обслуговуваних зон або кількості виробничих постів. Такий підхід забезпечує належне технічне обслуговування обладнання, безперебійну експлуатацію комунікацій і дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Робочі місця керівників, фахівців і службовців організуються відповідно до чинних нормативів і стандартів, що регламентують структуру управлінського апарату, функціональні обов'язки та вимоги до матеріально-технічного оснащення робочого простору. Особлива увага приділяється ергономічним характеристикам робочого середовища та наявності необхідних інформаційних засобів для ефективної управлінської діяльності.

Чисельний і професійно-кваліфікаційний склад персоналу визначається на основі:

- кількості робочих місць у межах кожної виробничої ділянки;
- змінності виробництва;
- обсягів і складності технологічних процесів;
- умов праці, у тому числі наявності шкідливих або важких факторів;
- необхідності забезпечення підміни працівників, які тимчасово відсутні через відпустки, навчання або хворобу.

4. Організація та оснащення робочих місць.

Організація та оснащення робочих місць є одним із центральних аспектів формування ефективної виробничої системи, оскільки саме на цьому рівні реалізується безпосередня взаємодія працівника з технічними засобами праці, виробничим середовищем і технологічними процесами. Від якості організації робочого простору значною мірою залежать продуктивність, безпека та комфорт працівників, а також економічні показники діяльності підприємства.

Процес проектування та організації робочих місць здійснюється з урахуванням їх функціонального призначення, рівня механізації та автоматизації, технологічної складності операцій, а також професійно-кваліфікаційних вимог до виконавців. При цьому враховуються такі фактори, як чисельність персоналу, тип устаткування, ступінь спеціалізації виробництва, просторові характеристики виробничих зон і поточні санітарно-гігієнічні нормативи.

Під час розроблення схем організації робочих місць доцільно використовувати матеріали та рішення з типових і раніше реалізованих проєктів, які довели свою ефективність і відповідають сучасним технологічним, організаційним та екологічним стандартам. Усі робочі місця мають бути спроектовані відповідно до вимог ергономіки, безпеки праці та технічної доцільності.

Оснащення робочих місць передбачає використання засобів організаційного, технологічного та інформаційного забезпечення, які сприяють раціональному

виконанню виробничих операцій. Основними вимогами до вибору такого оснащення є:

- Зручність і комфортність доступу до органів управління, інструментів та матеріалів, що забезпечує безпечне й ефективне виконання трудових функцій.
- Відповідність оснащення функціональному призначенню робочого місця та характеру виконуваних операцій, що гарантує високу якість виробничих процесів.
- Раціональність просторового розміщення стандартного або спеціалізованого обладнання, інструментів і предметів праці, що дозволяє мінімізувати зайві рухи, скоротити час допоміжних операцій і підвищити ефективність праці.
- Дотримання вимог чинних нормативно-правових актів у сфері охорони праці, промислової безпеки та виробничої санітарії.

Організація робочого місця має передбачати системний підхід, який охоплює не лише фізичне облаштування простору, а й інформаційне, психологічне та соціальне середовище працівника. Раціональне розміщення устаткування, засобів зв'язку, джерел енергії, систем освітлення й вентиляції має відповідати принципам безперервності виробничого процесу та сприяти зниженню фізичного і психоемоційного навантаження персоналу.

Крім того, організація робочих місць повинна враховувати перспективи розвитку виробництва, можливість модернізації технологій і впровадження нових форм організації праці. Гнучкість просторових і технічних рішень дозволяє адаптувати виробниче середовище до змін обсягів виробництва, номенклатури продукції чи технічного переоснащення без суттєвих додаткових витрат.

5. Обслуговування робочих місць.

Система обслуговування робочих місць є важливою складовою організації виробництва, оскільки вона забезпечує безперервність технологічних процесів, ефективне використання ресурсів і стабільність функціонування виробничих підрозділів. Раціональна організація обслуговування сприяє зменшенню втрат робочого часу, підвищенню продуктивності праці та створенню комфортних умов для виконання трудових завдань.

Організаційні рішення щодо обслуговування робочих місць повинні відповідати низці базових вимог, серед яких:

- забезпечення чіткої спеціалізації виконавців за видами обслуговування, що дозволяє оптимізувати розподіл функцій між працівниками;
- гарантування економічності, оперативності та надійності виконання обслуговувальних робіт;
- визначення структури служб, підрозділів і трудомісткості окремих функцій обслуговування для досягнення узгодженості між допоміжними й основними процесами.

У структурі виробничого процесу виділяють кілька основних функцій обслуговування робочих місць, кожна з яких має своє цільове призначення:

- Виробничо-підготовча (заготівельна) — передбачає планування, комплектування та постачання матеріалів, заготовок і комплектуючих виробів, а також забезпечення робочих місць технічною документацією.

- Інструментальна — охоплює організацію зберігання, ремонту, відновлення та видачі інструментів, штампів і технологічного оснащення, необхідного для безперервної роботи виробництва.

- Налагоджувальна — включає роботи з налагодження, калібрування й доведення технологічного обладнання, що гарантує точність і якість виробничих операцій.

- Енергетична — забезпечує робочі місця всіма видами енергії (електричною, тепловою, газовою, паровою, повітряною тощо) відповідно до потреб технологічних процесів.

- Ремонтно-будівельна — охоплює технічне обслуговування і ремонт будівель, споруд, інженерних комунікацій та інфраструктурних елементів підприємства.

- Ремонтно-профілактична — спрямована на проведення планового технічного обслуговування та ремонту виробничого устаткування з метою запобігання аваріям і зниження простоїв.

- Транспортна та вантажно-розвантажувальна — включає організацію внутрішньовиробничого транспорту, переміщення сировини, готової продукції, інструментів і відходів.

- Матеріально-технічне забезпечення та складське зберігання — охоплює управління потоками ресурсів, облік і контроль запасів, зберігання матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції.

- Контрольна — передбачає перевірку якості сировини, матеріалів, комплектуючих і готової продукції, а також дотримання технологічних режимів.

- Інформаційна — забезпечує збір, оброблення, передавання та збереження виробничої інформації, необхідної для оперативного управління.

- Соціально-побутове обслуговування — охоплює систему забезпечення працівників санітарно-гігієнічними, медичними, харчовими, культурними та побутовими послугами.

Сучасна система обслуговування робочих місць має бути інтегрованою частиною загальної організаційної структури підприємства, що забезпечує:

- скорочення втрат робочого часу через усунення простоїв, неузгодженостей та збоїв у технологічному ланцюгу;

- підвищення продуктивності праці за рахунок раціонального використання допоміжного персоналу;

- забезпечення ритмічності виробництва на рівні дільниць, цехів і підприємства в цілому;

- створення безпечних і комфортних умов праці, що відповідають ергономічним, санітарним і технічним нормам;

- стимулювання творчої активності персоналу, залучення працівників до раціоналізаторської діяльності та процесів удосконалення виробничих технологій.

б. Прогресивні форми праці.

Ефективність виробничої діяльності підприємства в значній мірі залежить від правильного вибору форм організації праці, які забезпечують оптимальне поєднання людського, технічного та інформаційного потенціалів. Сучасні тенденції розвитку промислового виробництва орієнтують підприємства на впровадження прогресивних, гнучких і колективних форм організації праці, що сприяють підвищенню продуктивності, поліпшенню якості продукції та формуванню корпоративної відповідальності персоналу.

Найбільш ефективною та поширеною серед таких форм є бригадна форма організації праці, яка передбачає колективне виконання виробничих завдань на основі розподілу функцій між членами бригади. Вона забезпечує не лише підвищення узгодженості дій працівників, а й створює сприятливе середовище для розвитку колективної ініціативи, взаємодопомоги та професійного зростання.

Для успішного функціонування бригадної форми необхідно дотримуватися таких основних принципів:

- за бригадою закріплюється виробництво певного виду продукції або виконання конкретного технологічного процесу (виготовлення деталей, вузлів, агрегатів, надання послуг тощо);
- у межах бригади організовується точний облік виробленої продукції та витрат усіх видів ресурсів, що дозволяє підвищити прозорість результатів діяльності;
- за колективом закріплюється визначена виробнича площа, що забезпечує просторову єдність робочих місць, раціональне розміщення обладнання та комфортне обслуговування устаткування;
- забезпечується безперервність роботи обладнання шляхом узгодження графіків змінності, налагодження і ремонтів, що сприяє ритмічності виробництва;
- чисельність бригади формується відповідно до галузевих нормативів керованості, що гарантує ефективність управління всередині колективу та оптимальний розподіл обов'язків.

Залежно від технологічних і організаційних особливостей виробництва можуть застосовуватись різні типи бригад — спеціалізовані, комплексні, суміжні або наскрізні. Кожна з них має власні особливості у розподілі функцій, рівні взаємозамінності працівників і характері відповідальності за кінцевий результат.

Проектно-планова документація для організації бригадної форми праці повинна містити:

- опис основних функцій бригади, визначення її чисельності, складу та професійно-кваліфікаційної структури;
- визначення зон або робочих місць, які обслуговуються бригадою, а також встановлення меж її відповідальності;
- показники ефективності діяльності, за якими оцінюється результативність роботи колективу (обсяг виробництва, якість продукції, рівень продуктивності, економія ресурсів тощо).

Запровадження прогресивних форм організації праці — це не лише структурне чи технологічне рішення, а елемент управління розвитком персоналу, який забезпечує залучення працівників до процесів прийняття рішень, підвищення рівня мотивації та зміцнення трудової дисципліни. Бригадна форма сприяє формуванню почуття колективної відповідальності за результати праці та створює передумови для інноваційної активності.

7. Режим праці та відпочинку.

Режим праці та відпочинку є одним із найважливіших елементів організації трудового процесу, який безпосередньо впливає на рівень працездатності працівників, ефективність виробничої діяльності та загальну результативність підприємства. Рациональне поєднання часу праці й відпочинку забезпечує оптимальне навантаження на організм працівників, сприяє зниженню виробничої втоми та підвищенню продуктивності праці.

При розробленні режимів праці та відпочинку враховуються такі фактори, як тип і характер виробництва, тривалість робочої зміни, інтенсивність технологічних процесів, фізичне та психоемоційне навантаження працівників, а також гендерно-вікова структура колективу. Крім того, беруться до уваги вимоги чинного законодавства, санітарно-гігієнічні норми, результати досліджень у галузі фізіології праці та охорони здоров'я.

Основною метою формування раціонального режиму праці є забезпечення безперервності виробничого процесу при збереженні високої працездатності персоналу протягом зміни. Для цього передбачаються регламентовані перерви, необхідні для відновлення сил, приймання їжі, відпочинку та запобігання перевтомі.

Тривалість і частота перерв встановлюються залежно від:

- складності та напруженості виконуваних операцій;
- рівня механізації та автоматизації робочих процесів;
- умов праці, зокрема температурного режиму, шумового та вібраційного навантаження;
- ступеня відповідальності за результати роботи;
- фізіологічних особливостей різних категорій працівників.

Для визначення тривалості відпочинку використовуються галузеві та міжгалузеві нормативи, а також результати спеціалізованих досліджень у сфері нормування праці. На підприємствах, де мають місце підвищені фізичні або психологічні навантаження, можуть передбачатися додаткові перерви або скорочена тривалість робочого часу.

Особливого значення набуває планування змінності виробництва, яке має забезпечувати рівномірне навантаження на персонал, узгодження роботи різних підрозділів та безперервність технологічного процесу. Вибір режиму змінності залежить від тривалості виробничого циклу, обсягів випуску продукції, потужності обладнання та можливостей технічного обслуговування.

Рационально організований режим праці та відпочинку сприяє:

- зменшенню виробничих травм і професійних захворювань;

- підвищенню концентрації уваги та точності виконання операцій;
- зниженню рівня плинності кадрів;
- зростанню загальної задоволеності працею;
- покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

8. Охорона й умови праці працівників.

Система охорони праці та створення безпечних виробничих умов є одним із ключових напрямів соціальної та економічної політики будь-якого підприємства. Вона спрямована на забезпечення збереження життя, здоров'я й працездатності працівників, запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням, а також на підвищення ефективності трудової діяльності через формування сприятливого виробничого середовища.

Організація заходів із безпеки праці на підприємстві має комплексний і системний характер, охоплюючи всі стадії виробничого процесу — від проектування будівель і споруд до експлуатації обладнання та організації робочих місць. Усі рішення в цій сфері розробляються на основі вимог чинного законодавства, галузевих нормативно-правових актів, державних стандартів і міжнародних рекомендацій з безпеки праці.

При розробленні нових або реконструкції діючих виробничих об'єктів необхідно враховувати архітектурно-будівельні, санітарно-гігієнічні та ергономічні вимоги, що забезпечують належний рівень комфорту й безпеки персоналу. *Відповідно до сучасних підходів, усі підприємства мають бути забезпечені соціально-побутовими приміщеннями, які поділяються на сім основних груп:*

1. Санітарно-побутові та комунальні приміщення — душові, гардеробні, кімнати відпочинку, пральні тощо.
2. Приміщення охорони здоров'я — медичні пункти, кімнати профілактики, санітарні ізолятори.
3. Заклади громадського харчування — їдальні, буфети, кафетерії.
4. Об'єкти торгівлі та побутового обслуговування — магазини, перукарні, пункти ремонту побутових приладів тощо.
5. Культурно-масові та рекреаційні приміщення — зали для відпочинку, спортивні кімнати, бібліотеки, клуби.
6. Приміщення виробничого призначення, пов'язані з виконанням допоміжних або спеціалізованих робіт.
7. Інші види сервісних приміщень, що забезпечують додаткові соціальні потреби працівників.

Під час проектування виробничих і соціально-побутових приміщень необхідно враховувати соціально-демографічну структуру трудового колективу — кількість і вік працівників, співвідношення чоловіків і жінок, наявність підлітків або осіб зі зниженою працездатністю. У разі потреби слід передбачати спеціально обладнані робочі місця для вагітних жінок, осіб із обмеженими фізичними можливостями або працівників старшого віку.

Система охорони праці має бути спрямована на мінімізацію шкідливих і небезпечних виробничих факторів — таких як надмірний шум, вібрація, запыленість, загазованість, підвищена температура чи освітленість. Для цього впроваджуються сучасні технологічні рішення, що включають:

- локальні системи вентиляції та очищення повітря;
- засоби шумо- та віброізоляції;
- використання безпечних матеріалів і конструкцій;
- впровадження автоматизованих систем контролю за станом виробничого середовища.

Крім технічних заходів, особливе значення має організаційна складова безпеки праці — розроблення інструкцій, проведення навчань, атестацій і регулярних перевірок знань із техніки безпеки. Працівники мають бути забезпечені спеціальним одягом, захисними засобами, індивідуальним обладнанням і проходити періодичні медичні огляди.

Досвід передових країн світу (ЄС, США, Японії, Канади тощо) свідчить, що інвестиції в безпечні умови праці та здоров'я персоналу не лише знижують ризики, але й підвищують рівень продуктивності, якість продукції, лояльність працівників і позитивний імідж підприємства.

Сучасна практика проектування промислових підприємств передбачає також використання спеціалізованих альбомів планувальних елементів, у яких відображено оптимальні рішення щодо розміщення обладнання, комунікацій та зон обслуговування як виробничих, так і соціально-побутових приміщень. Такі інструменти сприяють впровадженню міжнародних стандартів соціального захисту, підвищенню ергономічності робочого простору та формуванню безпечного і комфортного середовища для працівників.

9. Організація управління виробництвом і підприємством.

Система управління виробництвом є основним елементом організаційної структури підприємства, що забезпечує цілеспрямовану, узгоджену та ефективну діяльність усіх його підрозділів. Раціональна організація управління визначає ступінь адаптивності підприємства до зовнішніх умов, швидкість прийняття рішень і рівень використання наявних ресурсів, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і результативність діяльності.

Проектування системи управління здійснюється на основі всебічного аналізу виробничо-технологічної структури підприємства, його спеціалізації, масштабів діяльності, форм власності, організаційно-правового статусу та стратегічних цілей. У процесі розроблення враховуються також обсяги і складність виробничих процесів, кількість персоналу, рівень автоматизації, ступінь диверсифікації та ступінь централізації управлінських функцій.

Основними принципами побудови ефективної системи управління є:

1. Наукова обґрунтованість — управлінські рішення базуються на результатах економічного аналізу, прогнозування, моделювання виробничих процесів і врахуванні закономірностей розвитку організації.

2. Єдність керівництва та розподілу відповідальності — кожен підрозділ та працівник мають чітко визначені функції, права та обов'язки, що запобігає дублюванню управлінських рішень і забезпечує узгодженість дій.

3. Оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління — вищий рівень керівництва зосереджується на стратегічних завданнях, тоді як поточне оперативне управління делегується відповідним ланкам.

4. Комплексність і системність — усі управлінські функції (планування, організація, мотивація, контроль, координація) розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи.

5. Інноваційність — управління має бути орієнтоване на впровадження сучасних інформаційних технологій, цифрових систем обліку, моніторингу та аналітики.

У структурі системи управління промисловим підприємством виділяють три основні рівні:

- Вищий рівень управління — здійснює стратегічне керівництво підприємством, визначає його політику, цілі, напрями розвитку, координує взаємодію з зовнішнім середовищем і контролює ефективність діяльності.

- Середній рівень управління — охоплює керівників виробничих підрозділів, служб і відділів, які відповідають за організацію виробничого процесу, планування ресурсів і виконання планових показників.

- Оперативний рівень управління — включає майстрів, бригадирів та інших посадових осіб, які безпосередньо керують виробничими процесами на робочих місцях і здійснюють контроль за якістю продукції.

Важливою характеристикою сучасної системи управління є використання автоматизованих інформаційних технологій (АСУП, ERP, MES, CRM тощо), що забезпечують оперативний обмін інформацією, інтеграцію фінансових, виробничих і логістичних процесів, а також підвищують обґрунтованість управлінських рішень. Застосування цифрових систем сприяє мінімізації людського фактора, скороченню термінів підготовки управлінської документації та підвищенню прозорості діяльності підприємства.

Організація управління підприємством також передбачає формування ефективної системи комунікацій, яка забезпечує двосторонній зв'язок між усіма рівнями управління, сприяє швидкому обміну інформацією, координації дій і зворотному зв'язку між керівництвом та виконавцями.

Крім того, важливим аспектом є мотиваційна система управління, спрямована на стимулювання ініціативності, відповідальності та залучення працівників до процесів прийняття рішень. Використання матеріальних і нематеріальних форм мотивації (премії, бонуси, корпоративна культура, можливості кар'єрного зростання) сприяє зміцненню трудової дисципліни та підвищенню ефективності праці.

10. Підвищення кваліфікації робітників та інших категорій персоналу підприємства чи організації.

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів є важливим елементом забезпечення ефективного функціонування підприємства, оскільки від рівня професійної компетентності персоналу безпосередньо залежить продуктивність праці, якість продукції та інноваційна спроможність виробництва. У сучасних умовах науково-технічного прогресу і цифровізації економіки питання розвитку людського капіталу набуває стратегічного значення.

Підготовка кадрів передбачає формування професійних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання конкретних виробничих функцій. Її організація здійснюється на основі попереднього аналізу потреб підприємства в робочій силі певних спеціальностей, кваліфікаційних рівнів та компетентностей. *Основними формами підготовки кадрів є:*

- навчання у професійно-технічних навчальних закладах на договірній основі;
- організація власних навчальних центрів і курсів на підприємствах;
- стажування молодих спеціалістів під керівництвом досвідчених працівників;
- участь у програмах дуальної освіти, що поєднують навчання і практичну діяльність.

Важливою складовою кадрової політики є перепідготовка персоналу, яка здійснюється у випадках зміни технологій, упровадження нових виробничих процесів або технічного переоснащення підприємства. Вона дає змогу працівникам опанувати нові професії, підвищити мобільність на ринку праці та адаптуватися до вимог сучасного виробництва. Перепідготовка може мати як цільовий характер (під конкретний проєкт або замовлення), так і плановий — відповідно до стратегії розвитку підприємства.

Підвищення кваліфікації — це процес удосконалення професійних знань та навичок, що забезпечує постійний розвиток персоналу. *Воно може здійснюватися через:*

- участь працівників у семінарах, тренінгах, конференціях і вебінарах;
- стажування на базових або партнерських підприємствах, у науково-дослідних установах;
- навчання з використанням дистанційних технологій і цифрових освітніх платформ;
- систематичну участь у внутрішньокорпоративних програмах розвитку.

Важливо, щоб навчальні програми орієнтувалися не лише на передачу технічних знань, але й на формування ключових компетентностей — управлінських, комунікаційних, інформаційно-аналітичних, інноваційних. Це дозволяє формувати кадри нового типу — гнучкі, мобільні, здатні до самостійного прийняття рішень і адаптації до змін середовища.

На великих промислових підприємствах доцільно створювати відділи або служби управління персоналом, які відповідають за планування професійного розвитку кадрів, організацію навчального процесу, контроль результативності навчання та взаємодію з освітніми закладами. Такі підрозділи забезпечують реалізацію

комплексної кадрової стратегії, яка поєднує підготовку персоналу з його подальшим використанням, стимулюванням і кар'єрним зростанням.

Під час підготовки кадрів важливо враховувати структуру робочих місць і перспективи розвитку виробництва, що дозволяє прогнозувати майбутню потребу у фахівцях різних спеціальностей. На стадії проектування підприємства розробляються розрахунки чисельності персоналу за професіями та кваліфікаційними рівнями, що є основою для формування навчальних планів і програм.

Розвиток системи підготовки та перепідготовки кадрів також передбачає тісну взаємодію з державними і регіональними структурами зайнятості, освітніми установами, галузевими асоціаціями та центрами інноваційного розвитку. Це сприяє узгодженню освітніх стандартів із реальними потребами ринку праці та технологічними тенденціями.

4.5 Основні принципи успішного керівництва проєктами і програмами відновлення та розвитку України

Незважаючи на надзвичайно складні зовнішні обставини та наслідки широкомасштабної війни, Україна перебуває на етапі, коли суспільство та економіка одночасно потребують швидких, якісних і прозорих «під ключ» перетворень. Їх зміст охоплює відновлення критичної та соціальної інфраструктури, структурну модернізацію промисловості, перехід до інноваційно-високотехнологічної моделі розвитку, а також інституційну конвергенцію з європейським правовим і регуляторним простором. У такій конфігурації завдань проєктний і мультипроєктний менеджмент виступають інтегративною рамкою, що зводить до спільного знаменника технологічні, фінансові, організаційні, правові та соціальні виміри трансформації.

Провідною умовою успіху є не лише методична відповідність міжнародним стандартам управління проєктами, а й управління людським капіталом, формування відповідальної лідерської культури, узгодженість дій стейкхолдерів, цифрова зрілість, а також дотримання принципів належного врядування (good governance) — прозорості, підзвітності, конкурентності й недискримінації.

Далі подано розширений перелік принципів, згрупованих за ключовими напрямками.

1. Лідерство та компетентності керівника проєкту.

Ефективний керівник формує повну карту зацікавлених сторін (центральні й місцеві органи влади, громади, донори, інвестори, підрядники, громадянське суспільство) і відстежує їх інтереси, вплив та очікування на різних етапах життєвого циклу проєкту. Лідерство виражається у ціннісній нейтральності (чесність, об'єктивність), стратегічній далекоглядності та готовності приймати раціональні, часом непопулярні рішення, спираючись на аналіз даних і ризиків. У критичних точках він балансує якість–строки–бюджет, застосовуючи управління змінами (change control) і ризиками (risk management), забезпечує делегування без втрати керованості, культивує взаємодовіру і культуру партнерства в команді.

Практичний акцент. Портрет компетентного керівника включає системне мислення, комунікаційну гнучкість, здатність до фасилітації переговорів, цифрову грамотність (робота з інформаційними платформами, даними, аналітикою), а також уміння конвертувати стратегічні пріоритети в чіткі операційні план-графіки.

2. Ініціація проєкту та передпроектна підготовка.

Ініціація задає рамки доцільності (business case), визначає цілі, критерії успіху, попередні обмеження та припущення. На цьому етапі важливо провести попереднє планування: ідентифікувати зацікавлені сторони, визначити продуктово-результатну логіку (outputs–outcomes–impact), погодити принципи сумісності з національними стратегіями та вимогами ЄС, передбачити механізми моніторингу і підзвітності. Ретельна опрацювання стартових параметрів запобігає «інфляції цілей» і дефіциту ресурсів у реалізації.

3. Комунікації, переговори та стейкхолдер-менеджмент.

Від майстерно вибудованих комунікацій залежить ритміка робіт та зниження конфліктності. Необхідні: спільне розуміння термінів і методів, єдиний словник, узгоджені канали взаємодії (статуси, брифінги, «вікна рішень»), матриця повідомлень за рівнями аудиторій. Переговори — інструмент швидкого узгодження очікувань і валідації компромісів; антиризикові комунікації (early warnings, тригерні повідомлення) зменшують імовірність ескалації.

Цифровий вимір. Комп'ютерно-інтегровані платформи (системи відстеження ходу робіт, документообігу, погоджень, журналів змін) створюють єдине джерело правди (single source of truth) і підвищують прозорість.

4. Управління командою та трудовими ресурсами.

Команда — головний актив. Керівник забезпечує планування та розподіл ролей, узгодження навантаження, недопущення перевтоми й вигорання. Критичні завдання доручаються найкомпетентнішим виконавцям, при цьому вся команда має чітко визначені горизонти відповідальності, дедлайни та методичні підказки (best practices, шаблони, чек-листи). Регулярні «короткі наради» (stand-ups) і ретроспективи дають зворотний зв'язок і підтримують темп.

Принцип процесності. Фокус на процесах не заперечує орієнтації на результат: мета, критерії якості й ефективності повинні бути вимірюваними, а шлях — ресурсооптимальним.

5. Звітність, аналітика та моніторинг.

Система звітності проєкту проєктується на старті, з фіксацією періодичності, форматів, відповідальних і реєстрів даних. Аналітичні записки мають містити не лише статистику, а й прогнози, сценарний аналіз і стислий перелік управлінських рішень. Ефективність нарад зростає зі зменшенням кількості учасників (оптимум — близько восьми) та чіткою повісткою. В умовах динаміки середовища документи швидко старіють — критично важливі дашборди «близьких до реального часу». Надмірну паперотворчість слід мінімізувати.

6. Контракти, підрядники та договірна дисципліна.

До залучення підрядника перевіряються потужності, досвід, фінансова стійкість, системи якості, а також відповідність антикорупційним і комплаєнс-вимогам. Умови контрактів мають відображати баланс стимулів і санкцій, процедуру зміни обсягів (variation orders), механізми вирішення спорів і контроль якості. Керівник тримає об'єктивність за протилежних позицій стейкхолдерів, не допускає неформального тиску на команду й забезпечує строгий, але пропорційний контроль виконання.

7. Інжиніринг та управління змінами (change management).

Перші індикатори проблем — зриви строків і перевитрати. Технічне довершення продукту не має підміняти виконання узгодженого обсягу в межах якості та бюджету. Якщо зміни потребують досліджень, необхідно завчасно перерахувати бюджети й графіки, щоб уникнути «повзучого» розширення. Контрактні документи повинні містити чіткі маршрути погоджень змін і оновлення проектно-кошторисної документації, а також обов'язковий трасувальний журнал (traceability log).

8. Апаратна складова та інфраструктура.

В умовах масштабних відбудовних циклів можливі неузгодженості середовищ (сумісність, логістика, енергоживлення). Потрібні буферні строки на інсталяцію, міграцію даних, інтеграцію з наявними системами, а також резерви бюджету на непередбачені інтеграційні витрати. Рішення ухвалюються з урахуванням життєвого циклу (total cost of ownership).

9. Програмне забезпечення, моделювання та аналітика рішень.

Інформаційні технології — обов'язкова умова керованості великих програм. Оновлення ПЗ здійснюється обережно (пілотування, план відкату). Комп'ютерне моделювання (у т.ч. ВІМ/цифрові близнюки, моделі потоків, ризик-моделі) підтримує стратегічні рішення, але вимагає якісних вихідних даних і валідації. Поруч із алгоритмічним аналізом залишається потреба в експертному судженні та інтуїції, особливо в умовах неповної інформації.

10. Роль вищого керівництва та менеджерів програм.

Синергія керівника проєкту і менеджера програми забезпечує єдину логіку пріоритетів у портфелі ініціатив. Вищий менеджмент своєчасно пояснює підстави стратегічних рішень, захищає ресурси, знімає регуляторні бар'єри. Підлеглі виконують прийняті рішення, усвідомлюючи, що відповідальність за результат зосереджена на керівникові.

11. Планування, бюджетування та оцінювання.

Графіки робіт містять резерви часу (contingency), бюджети — резерви на ризики (management reserve). Відстежуються ключові індикатори (собівартість, продуктивність, освоєння коштів, відхилення за часом і бюджетом), формуються плани реагування. Оцінювання спроможностей команди має бути реалістичним, інакше виникають системні збої. Прозорість даних — запорука раціональних рішень усіх сторін.

12. Регламенти бізнес-процесів і організаційний дизайн

Регламенти формуються після функціонального аналізу учасників: детально описуються структура робіт (WBS), календарні плани, ресурсні матриці, правила ескалації, відповідальності (RACI). Зміни відбиваються в посадових інструкціях та стандартах діяльності, що забезпечує керовану повторюваність процесів і їх аудитованість.

13. Прийняття рішень та управління бездіяльністю

Рішення мають прийматися вчасно; бездіяльність будь-якої сторони призводить до асиметричних реакцій інших і накопичення транзакційних витрат. Менеджер проєкту усуває наслідки й працює з першопричинами (root cause analysis), впроваджує превентивні заходи і чіткі «тригери» для наступних рішень.

14. Професійна етика, комплаєнс і поведінкові стандарти

Етичний кодекс і політики несумісності інтересів, антикорупційні процедури, захист викривачів, гендерна рівність і недискримінація — не факультатив, а операційний стандарт. Дотримання методології проєктного менеджменту — у повному обсязі та вчасно; відступи фіксуються й погоджуються за встановленою процедурою.

15. Управління робочою групою та якістю результату

Делегування поєднується з невідворотною відповідальністю за результат. Коли виникають альтернативні траєкторії, керівник проводить порівняльну оцінку варіантів (cost–benefit, багатокритеріальна матриця) і обирає оптимальну. Команда здатна робити коректні висновки за неповної інформації, але керівник зобов'язаний забезпечити доступ до релевантних даних і оперативних роз'яснень.

16. Управління невдачами та інституціоналізація знань

Негативні тенденції розглядаються як джерело навчання: проводяться постмортеми, фіксуються уроки (lessons learned), оновлюються шаблони та регламенти. Важливо підтримувати гнучкість і здатність до швидкої перебудови планів. Кожен проєкт є унікальним, отже, шаблони — це опори, а не «кайдани»: їх потрібно адаптувати, уникаючи «процедурного фундаменталізму».

Сформульовані принципи утворюють узгоджену архітектуру управління для проєктів і програм відбудови, індустріальної модернізації та соціально-економічного розвитку України. Їх системне застосування забезпечує:

- прозорість і підзвітність використання ресурсів;
- зниження ризиків строкових і бюджетних відхилень;
- сумісність із європейськими регуляторними практиками;
- підвищення якості інфраструктурних і організаційних рішень;
- стійкість результатів та зростання довіри суспільства і партнерів.

Висновки і пропозиції до частини 4

Як результат проведених в частині 4 досліджень, можна зробити такі висновки і пропозиції:

1. Визначено сутність і переваги офісів з професіонального управління проектами, програмами та їх портфелями офісів РМО, застосування яких дозволяє створити новий тип сучасних будівельно-інвестиційних компаній.

2. Визначено більш досконалу й високоєфективну організаційну структуру і функції потужних будівельно-інвестиційних компаній, створених на основі офісів РМО.

3. Наведено рекомендації щодо застосування в Україні світового досвіду і практики удосконалення структури та функцій будівельних компаній і застосування нових методів організації будівництва.

4. Визначено порядок і зміст організаційно-технологічних й економічних особливостей ефективного зведення житлових і промислових об'єктів.

5. Наведено основні принципи успішного керівництва проектами і програмами відновлення та розвитку України.

Як основний висновок до 4 частини дослідження можна визначити, що застосування наведених рекомендацій має сприяти не тільки покращенню і прискоренню розробки та реалізації «під ключ» будівельних проектів і програм, а й забезпечать ефективне відновлення та розвиток України.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Війна в Україні, яка триває вже четвертий рік, привела до великих людських втрат, захоплення понад 20% найбільш індустріальних і продуктивних територій, руйнування та значного пошкодження об'єктів життєдіяльності, виникнення безлічі негативних соціальних, екологічних та інших проблем, а також обумовило загострення міжнародних відносин й виникнення глобальних економічних і фінансових кризових явищ.

Від початку військових дій зруйновано десятки тисяч житлових, громадських, промислових будівель і споруд, інженерних, транспортних та інших комунікацій, об'єктів інфраструктури, особливо в північних, східних та південних регіонах України. Практично знищено такі великі міста, як Маріуполь, Херсон, Сєверодонецьк, Бахмут, Покровськ, Нікополь, Нова Каховка, Лисичанськ, Ірпінь, Буча, Ізюм тощо. Великих руйнувань зазнали Чернігів, Суми, Харків, Запоріжжя, Одеса, Миколаїв, Дніпро, а також багато інших міст і населених пунктів. У наслідок військових дій завдано збитків понад 1100...1300 млрд. дол. США, основна частина з яких буде відновлюватися за рахунок капітального будівництва нових об'єктів, реконструкції, капітального ремонту, реставрації, глибокої модернізації та технічного переозброєння пошкоджених будівель, споруд, підприємств, об'єктів нерухомості, інфраструктури, енергетики, різного майна, екологічних об'єктів тощо.

Крім того, відомо, що ще до початку військових дій у 2022 році знос основних фондів в провідних галузях економіки, інфраструктури й об'єктів життєдіяльності досягав 80...85%, а техніко-технологічний стан на 95% не відповідав європейським нормам виробництва, експлуатації, тобто відставання від передових країн і компаній світу практично в усіх аспектах життя і бізнесу становить 50-60 років і більше. Для приведення всього господарства й соціальної сфери життя до середньоєвропейських і світових стандартів сталого розвитку України ще тоді було потрібно 3,0...3,2 трлн. дол. США, в тому числі в галузі капітального будівництва 1,5...1,6 трлн. дол. США. Тому першим висновком і вимогою для прискореного, якісного та ефективного здійснення процесів відновлення й довгострокового сталого розвитку є випереджаючий прогрес всього будівельно-інвестиційного комплексу і залученням фінансової, технічної, технологічної та іншої інвестиційної, соціально-економічної, гуманітарної допомоги не тільки від країн-партнерів, а й міжнародних організацій іноземного бізнесу, глобального світу в цілому.

У першій частині роботи було розглянуто наявні на сьогодні дослідження, прийняті законодавчі, нормативно-правові акти, методичні рекомендації та інші джерела інформації стосовно питань відновлення та розвитку України, її галузей господарювання, регіонів, територій територіальних громад. Проведений аналіз дозволив зробити такі висновки і рекомендації:

- Проведено аналіз існуючих робіт і досліджень з питань відновлення та розвитку України, її галузей господарювання, регіонів і територій. Практично всі вони були присвячені лише питанням і пропозиціям щодо концептуального бачення основних

напрямів складання Національного Плану і програми відновлення та розвитку України. В той же час вони майже не стосувалися питань сучасного та ефективного управління процесами розробки і реалізації планів, програм, проєктів та інших заходів, особливо в період детального розроблення проєктно-планових рішень і стандартів (процедур та інструментів) підготовки і виконання конкретних робіт на об'єктах відновлення.

• 21 квітня 2022 року був прийнятий Указ Президента України № 266/2022 «Про питання створення і функціонування Національної ради з відновлення України від наслідків війни, згідно якого було:

- утворено цю раду;
- затверджено «Положення про національну раду з відновлення України від наслідків війни», в якому визначено: основні завдання ради; питання і рішення, які вона розглядає та приймає; порядок її формування і діяльності; склад основних членів ради; її первинні органи та інше;
- слід зазначити, що ця рада є дорадчо-консультативним органом при Президентові України, її рекомендації та рішення затверджуються Указами Президента України і передаються для подальшого розгляду та виконання до ВРУ і КМУ;
- одним із пунктів Указу було визначено низку завдань щодо створення і діяльності робочої групи з розробки Плану відновлення України.

• «План відновлення України» був розроблений у другому кварталі 2022 року і представлено в липні того ж року через засоби масової інформації, на різних міжнародних форумах в підтримку України в її боротьбі з російською агресією і з питань відновлення України від наслідків цієї агресії. Цей документ став першим концептуальним планом щодо відновлення основних галузей господарювання, соціально-економічної, екологічної та інших сфер життєдіяльності та безпеки держави, розвитку її оборонного потенціалу тощо. В ньому, крім зазначеного, також було сформульовано принципи, напрями і перший перелік державних цільових програм щодо відновлення та розвитку України.

В той же час, не було чітко визначено дієвого механізму реалізації та управління процесами і заходами з відновлення та розвитку, із забезпечення вчасності, якості та ефективності розробки із втілення детальних (робочих) проєктів та інших рішень з відтворення пошкоджених і будівництва нових об'єктів, їх ресурсного та іншого забезпечення, багатьох різних питань довготривалого і багатогранного процесу відновлення.

• 14 жовтня 2022 року Постановою КМУ № 1159 було затверджено «Порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, територій територіальної громади (її частини) та внесення змін до них.

Цей Порядок визначав склад і зміст програм комплексного відновлення областей, міст, населених пунктів, територій територіальних громад (їх частин), об'єктів інфраструктури, а також тільки механізм їх розроблення, обговорення, погодження змін до них.

В розвиток цієї Постанови у 2023 році благодійним фондом «Право на захист» було представлено методичні рекомендації щодо «Розроблення програми комплексного відновлення території громад», а Асоціацією міст України було видано детальні методичні вказівки щодо «Планування й організації відновлення муніципальної інфраструктури». Також було підготовлено й надруковано інші рекомендації з питань регіонального та місцевого відновлення пошкоджених об'єктів, оцінки обсягів і вартості шкоди, нанесеною агресією РФ проти України, інш.

Так у методичних рекомендаціях щодо «Розроблення програми комплексного відновлення територій громад (області й територіальних громад)» надані детальні рекомендації здійснення цього процесу в такий послідовності:

- 1) прийняття рішення щодо розробки програми комплексного відновлення територій та затвердження складу робочої групи;
- 2) визначення обсягу потрібної інформації (вихідних даних) для розробки програми, направлення запитів для отримання цих даних;
- 3) створення тимчасового консультативно-дорадчого органу;
- 4) формування проєкту програми комплексного відновлення території (регіону, міста, населеного пункту);
- 5) погодження програми;
- 6) громадське обговорення програми;
- 7) внесення змін (коригування та доповнення), перепогодження програми (за потреби);
- 8) розробка й затвердження плану реалізації програми;
- 9) затвердження програми;
- 10) оприлюднення програми та плану її реалізації.

В методичних рекомендаціях «Планування й організація відновлення муніципальної інфраструктури» значно більш детально визначені комплекси таких питань:

- 1) невідкладні роботи з ліквідації небезпечних наслідків війни;
- 2) обстеження пошкоджених об'єктів;
- 3) визначення шкоди і збитків, завданих агресією РФ;
- 4) стратегічне планування відновлення та розвитку муніципальної інфраструктури;
- 5) механізми і джерела фінансування заходів з відновлення та розвитку.

• Як результат проведеного в 1 частині роботи аналізу наявних джерел інформації можна визначити: сьогодні є певні розробки, нормативно-правові акти і методичні рекомендації, які стосуються лише перших кроків дій в напрямі планування плану відновлення України (його сутності і переліку загальнодержавних програм), а також сформована Національна рада з відновлення України від наслідків війни, для якої визначено перелік завдань її діяльності, склад членів ради і порядок роботи.

Під керівництвом цієї ради в 2 кварталі 2022 року було розроблено концептуальний План відновлення України, який було представлено влітку 2022 року.

- В той же час практично не визначені сучасні, дієві механізми детального проектування і планування конкретних проектно-програмних заходів з відновлення, вчасної та ефективної реалізації стратегічних планів, програм і проектів відновлення та розвитку України, її галузей господарювання, регіонів, міст, населених пунктів, територій і окремих об'єктів, практично не має нових механізмів, процедур та інструментів управління цими процесами, організаційних структур і функцій нових органів управління відновленням і розвитком держави на рівні центральних, регіональних органів влади, органів місцевого самоврядування, корпоративного менеджменту, управління програмами і проектами, багато інших питань, на які необхідно дати сучасну відповідь з урахуванням найкращої світової практики стратегічного планування, мультипроектного і проектного менеджменту розробки і реалізації «під ключ» програмно-проектних заходів з відновлення і сталого розвитку України, її основних елементів і процесів.

Виходячи з цього було визначено два комплекси питань необхідних досліджень, результати яких розглядаються в частинах 2, 3 і 4 цієї роботи. Розглянемо їх.

У 2 частині роботи висвітлюються результати дослідження низки питань щодо формування комплексного механізму стратегічного, мультипроектного і проектного управління відновленням та розвитком України. Це дозволило сформулювати такі висновки і пропозиції:

- визначено передумови і принципи не тільки відновлення держави та її елементів, а й поступового переходу на світові та європейські стандарти довготривалого сталого розвитку всіх об'єктів і сфер життєдіяльності за принципом «все відновлене й нове повинно бути краще, ніж було»;

- встановлено, що генератором і локомотивом всіх процесів відновлення та прогресу України, має бути випереджаючий, раціональний розвиток будівельно-інвестиційного комплексу, на який припадатиме до 45...50% всього обсягу робіт з відновлення та розвитку;

- запропоновано нову (принципально модернізовану) структуру в системі організації її управлінської праці в сфері керівництва розробкою та реалізацією «під ключ» стратегічних рішень (заходів, планів, програм і проектів) із розподілом повноважень, управлінського впливу та інтеграції в існуючу систему законодавчої і виконавчої влади в Україні. Зокрема пропонується: на найвищому рівні у ВРУ створити: новий Комітет з питань відновлення та розвитку України, який буде готувати і забезпечувати прийняття необхідного законодавства і нормативно-правової бази; організувати нове Міністерство з питань відновлення та розвитку України, а в інших міністерствах, відомствах, органах регіональної та місцевої влади сформувати відповідні департаменти, управління, відділи і постійно діючі робочі групи з питань розробки і реалізації «під ключ» всіх заходів із розвитку основних організаційно-економічних підсистем і об'єктів (того чи іншого підпорядкування). Ця система державного управління побудована за матричною структурою: по вертикалі влади – функціональне управління за принципом центр – регіони – територіальні громади – об'єкти відновлення – системи управління програмами і проектами за галузевими

принципами; по горизонталі – координаційне стратегічне, програмне-цільове (мультипроектне) і проектне управління програмно-проектними заходами з боку відповідних органів керування відновленням і розвитком в бік інших органів влади даного рівня державного менеджменту;

- розроблено і запропоновано нову модель комплексного управління розвитком всіх підсистем і об'єктів України з урахуванням найкращої практики реалізації цих процесів і передових стандартів стратегічного, мультипроектного і проектного управління розробкою та реалізацією «під ключ» інтегрованих між собою національних, галузевих, регіональних і місцевих програм та проектів відновлення і розвитку в довго-, середньо- та короткій перспективі;

- слід зазначити, що при цьому інтеграція стратегічних планів, програм і проектів відбувається постійно, як на початковому кроці ініціації та отриманих вихідних даних, так і при розробленні цих рішень за схемою: об'єкти відновлення → розвиток громад → розвиток регіонів і галузей господарювання → неперервний якісний прогрес держави. Також важлива координація управління програмами і проектами на стадії їх реалізації «під ключ», в т.ч. за рахунок розподілу відповідальності, забезпечення ресурсами і виконання робіт між державою, регіонами, громадами, корпоративним бізнесом. Тобто із самого початку визначено, які об'єкти і проекти будуть реалізовані державою (за її кошти та інвестиції), які – регіонами чи громадами, а які – корпоративним бізнесом, або за спільної участі всіх перелічених замовників, власників і зацікавлених сторін;

- серед інших результатів необхідно виділити те, що крім розподілу повноважень відповідальності за розробку і реалізацію стратегічних планів, програм і проектів між рівнями органів влади та корпоративного менеджменту, також встановлено механізм, процедури та інструменти мультипроектного і проектного менеджменту в будівельно-інвестиційних проектах і програм будівництва нових, реконструкції, капітального ремонту і модернізації пошкоджених об'єктів у системі (державна – галузі господарювання – регіони – території – орган РМО (команди менеджерів проекту чи програми) – корпоративний менеджмент;

- визначено ключові етапи і порядок виконання робіт із підготовки вихідних даних (за результатами обстеження і аналізу дефектів пошкоджених об'єктів), розробки концептуальних та інших рішень, стратегій, планів, програм і проектів з урахуванням Постанови КМУ № 1159 від 14.10.2022 року, наявних нормативно-методичних документів, які стосуються програмування процесів розвитку (див. вище), а також з урахуванням вимог стандартів проектного менеджменту РМВоК:2021, розроблених американським інститутом проектного менеджменту і визнаних в усьому світі як еталон мультипроектного і проектного управління. При цьому слід зазначити, що головними особами мультипроектного (програмно-цільового) й проектного управління програмами і проектами виступають нові для України організаційні структури, такі як:

- команда менеджерів і високопрофесійних фахівців-практиків з планування, організації та управління програмою чи проектом, яка здійснює весь комплекс управлінської діяльності з розробки і реалізації «під ключ» програм і

проектів протягом усього їх життєвого циклу на основі заздалегідь підготовлених індивідуальних стандартів проектного менеджменту;

– офіс РМО з професійного управління складними програмами, проектами і портфелями «проектів і програм».

Необхідно підкреслити, що перехід будівельного комплексу та інших реалізаторів програм і проектів відновлення і розвитку об'єктів та систем України має забезпечити (в порівнянні з традиційними для нашої держави формами і методами управління програмами і проектами) скорочення трудомісткості й тривалості програмно-проектних заходів на 10...18%, а вартості – на 8...17%, з одночасним покращенням в рази якості, ефективності та конкурентоспроможності результатів. Про це свідчить найкращий існуючий досвід багаторічного застосування проектного менеджменту в провідних країнах і компаніях світу:

- з урахуванням провідної ролі й значної частини робіт будівельного комплексу (і будівельно-інвестиційних проектів) у процесах відновлення та розвитку України в кінці 2-ї частини роботи було визначено структуру основних програмно-проектних будівельно-інвестиційних заходів протягом життєвого циклу проекту та зміст індивідуальних стандартів проектного менеджменту для зазначеної категорії проектів і програм;

- також у 2-й частині дослідження розглянуті й інші питання організації і функціонування мультипроектного і проектного менеджменту в новому механізмі стратегічного і проектного управління відновленням та розвитком основних підсистем і об'єктів нашої країни.

3-тя частина роботи охоплює результати дослідження низки питань щодо організації застосування на практиці й підвищення ефективності сучасних механізмів реалізації стратегічних й програмно-проектних заходів з відновлення України та управління цим процесом. Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки і пропозиції:

- головною метою даної частини роботи було визначити і запропонувати такі нові для України процедури та інструменти організаційно-планової й управлінської діяльності кожного рівня органів влади й корпоративного менеджменту, які максимально враховували, синхронізували та інтегрували з необхідною ефективністю роботи й отриманих результатів ті вдосконалені механізми стратегічного, мультипроектного і проектного менеджменту, які з одного боку вже діють в Україні, а з іншого є інноваційною модернізацією організаційної структури і стандартів управлінської діяльності, що запропоновані в частині 2 цього дослідження.

При цьому інтеграція та підвищення ефективності має охоплювати не тільки конкретні кроки розробки і реалізації стратегічних планів, програм і, особливо проектів, а й забезпечувати єдність, дієвість, постійний прогрес і підвищення якості протягом усього життєвого циклу процесів відновлення кожного об'єкту, території, регіону, галузі і країни в цілому в довго-, середньо- і короткостроковій перспективі, бо процес відновлення і розвитку України та її основних елементів має поступово,

протягом 10...20 років трансформуватися в інноваційний процес сталого соціально-економічного, техніко-технологічного й екологічного прогресу всього суспільства.

Першою ознакою успішного досягнення цієї мети має стати якомога швидке і якісне відновлення усіх пошкоджених об'єктів, максимальне повернення на місця постійного проживання тимчасово переміщених осіб за умови створення їм (та іншому населенню) даного регіону чи території нормальних і безпечних умов життєдіяльності з необхідним для цього рівнем зайнятості, доходів і соціальних благ, а саме:

1) створення сучасної матеріально-технічної бази, в першу чергу в сфері будівництва і виробництва, які на нових світових стандартах технічного та технологічного розвитку, як генератори і локомотиви будуть забезпечувати нове будівництво, капітальний ремонт, реконструкцію, глибоку модернізацію і переозброєння всіх виробничих і невиробничих будівель та споруд, інженерних і транспортних комунікацій, об'єктів, житла й соціальної інфраструктури, охорони здоров'я та освіти за принципом «те, що зроблено, має бути краще, ніж було» і відповідати європейським стандартам життєдіяльності, безпеки, економічності, якості й конкурентоспроможності. При цьому має відбуватися:

- реальне постійне прискорення процесів модернізації та неперервного економічного зростання вітчизняного господарства та всіх інших сфер життєдіяльності, вирівнювання доходів окремих верст населення і регіонів;

- формування фундаментальних основ для початку періоду сталого розвитку України, регіонів, галузей економіки, соціальної сфери, екологічної тощо;

- перехід на світові стандарти господарювання (в т.ч. входження до складу ЄС), забезпечення прогресу всього суспільства;

2) якісними та кількісними індикаторами успішної реалізації стратегічних планів, програм і проєктів відновлення та розвитку України на першому етапі її прогресу будуть:

- структурна перебудова економіки, науково-технічної та соціально-економічної сфер життєдіяльності за рахунок прискореного (стрибокподібного) науково-технічного, технологічного прориву та інвестування в найбільш перспективні (за світовими стандартами) галузі господарювання і діяльності з одночасним підвищенням питомої ваги інвестиційного та високотехнологічного виробництва не менше, як у 6...8 разів (до середніх стандартів країн, що динамічно розвиваються);

- перехід на найбільш сучасні стандарти господарювання, ведення бізнесу й управління розвитком при забезпеченні стабільно-високих темпів відновлення і зростання (особливо у перші роки після війни) виробництва, соціальних благ, доходів з подвоєнням обсягу ВВП кожні 6-10 років;

- досягнення не пізніше, ніж через 10...12 років після закінчення війни стандартів життя, добробуту і функціонування суспільства, характерних для країн середнього рівня розвитку, в т.ч. за рахунок зростання річного ВВП до рівня 14...17 тис. дол. США в розрахунку на душу населення;

- перетворення національної інноваційної системи та високотехнологічного виробництва в інтегрований, дієвий і конкурентоспроможний

програмно-орієнтований механізм, який є реалізатором науково-технічного і високотехнологічного прориву національної економіки для переходу на 5...7 рівні технологічного укладу її функціонування та прогресу;

– випереджаюче інвестування в людський капітал і розвиток нової освіти і функцій державного управління відновленням та розвитком на засадах стратегічного мультипроектного й проектного менеджменту, поліпшення якості людського капіталу і соціального середовища;

– інтеграція влади, бізнесу та інших верст суспільства в сфері прискореного інноваційно-технологічного прогресу, сталого соціально-економічного зростання, підвищення рівня обороноспроможності та безпеки, формування європейських соціальних стандартів життя, усунення регіонально-територіальної нерівності розвитку держави:

• для досягнення таких амбітних показників крім успішної розробки та реалізації «під ключ» загальнодержавних, галузевих, регіональних і місцевих стратегічних планів, програм і проектів комплексного відновлення та розвитку необхідно модернізувати й забезпечити перехід всіх органів влади й корпоративного менеджменту на нові стандарти і механізми управління прогресом України (із залученням інвестицій і всіх видів допомоги від інших країн та компаній світу). Саме тому в попередній частині 2 цієї роботи був розглянутий новий комплексний механізм управління і розвитком, який вперше дозволив усі процеси управління на всіх рівнях органів центральної, регіональної, місцевої влади, програмно-проектного та корпоративного менеджменту охопити й інтегрувати єдиної системної процедури та інструментів стратегічного планування, програмування, проектування і забезпечення реалізації «під ключ» відновленням і розвитком держави, галузей економіки, сфер діяльності, регіонів, територій й окремих об'єктів. При цьому виконання та управління цим процесом на всіх стадіях його матеріалізації відбувається на основі найкращих світових стандартів стратегічного, мультипроектного й проектного менеджменту, в т.ч. еталонних американських стандартах управління програмами, проектами РМВоК:2021.

При цьому для організації й інтеграції основних процедур та інструментів такого управління для всіх регіонів органів влади, корпоративного і програмно-проектного менеджменту визначено їх організаційну структуру, ієрархію влади і функції діяльності матричної форми управління з акцентуванням на провідній ролі офісів РМО, команд з професійного управління програмами і проектами, які повинні працювати або у складі відповідних органів управління, або самі органи влади та корпоративного менеджменту мають поступово перетворитися в офіси РМО. Крім стандартів організації та управлінської діяльності зазначених керуючих підсистем механізму управління розвитком, також в частині 3 дослідження запропоновані конкретні процедури та механізми стратегічного програмно-проектного підходу й управління всіма заходами й процесами відновлення держави, її економіки, різних сфер діяльності та життя, регіонів, територій та окремих об'єктів;

- запропоновано перелік концептуальних стандартів мультипроектного й проектного управління для реалізації «під ключ» стратегічних планів, програм і проектів розвитку галузей господарювання та регіонів (їх територій тощо);
- наведено схеми та рекомендації щодо управління основними факторами розвитку;
- визначено модель і рекомендації щодо взаємодії між процесами управління портфелями, які необхідно застосовувати при розробленні й реалізації середньо- і короткострокових планів, програм та проектів;
- представлено детальний перелік і зміст заходів і стандартів управління найбільш складним типом програм розвитку щодо створення, будівництва та запуску потужного інвестиційно-виробничого комплексу (підприємства) з випуску сучасної конкурентоспроможної продукції;
- визначено порядок управління результатами програми, які досягаються на всіх етапах її реалізації, в тому числі за показниками якості, вчасності та ефективності;
- запропоновано структуру робіт і заходів з оптимізації керівних підсистем управління розвитком організаційно-економічних систем держави, галузей господарювання, регіонів і територій;
- запропоновано низку заходів щодо підвищення ефективності управління та прискорення процесів відновлення й розвитку держави за рахунок:
 - удосконалення та покращення освіти й навичок організації проектного управління розвитком;
 - використання офісів РМО з професійного проектного управління;
 - підвищення продуктивності та якості управління галузевим і регіональним розвитком.

Результати досліджень 4 частини роботи дозволили: визначити сутність і функції офісів із професійного управління проектами і програмами (офісів РМО) та запропонувати нову організаційну структуру й принципи управління потужними будівельно-інвестиційними компаніями; надати рекомендації щодо адоптації і іншого застосування в Україні найкращої практики і принципів удосконалення структури та функцій будівельних компаній, форм і методів будівництва на основі стандартів проектного менеджменту; визначити нові організаційно-технологічні та економічні особливості зведення житлових і промислових об'єктів; реалізувати сучасні принципи успішного керівництва проектами і програмами відновлення та розвитку України, її галузей господарювання, регіонів, територій і різних об'єктів.

Автори роботи мають надійну і тверду впевненість, що їх розробки і пропозиції будуть сприяти покращенню управління й реалізації «під ключ» всіх стратегічних рішень, планів, програм і проектів комплексного відновлення та розвитку України, її економіки, регіонів, територій окремих об'єктів.

Крім того, ще раз слід зазначити, що світовий досвід й найкраща практика застосування сучасних стандартів мультипроектного і проектного менеджменту свідчать можливість отримати скорочення трудомісткості і тривалості реалізації програм і проектів на 10...18%, а вартості – на 8...17% в порівнянні з традиційними

для України формами програмно-цільового підходу. Також у разі покращується якість, ефективність і конкурентоспроможність результатів програм і проєктів.

ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Бюджетний кодекс України.
2. Закон України «Про засади державної регіональної політики».
3. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій».
4. Методика проведення обстеження та оформлення його результатів, затверджені Наказом Державного комітету з питань ЖКГ від 17.05.2025, №76.
5. Методика визначення шкоди та обсягів збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією РФ, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності, затверджена спільним Наказом Мінекономіки України та СРДМУ від 18.10.2022.р. №3904/1223 [Чинна з 16.12.2022 р]
6. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення, моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, затвердженні Наказом Мінрегіону від 21.12.2022 р №265.
7. План відновлення України / Національна рада з відновлення, липень 2022. 40 с.
8. Планування й організація відновлення муніципальної інфраструктури. Методичні рекомендації / Асоціація міст України. – К.: Асоціація міст України, 2023. 47 с.
9. Порядок використання коштів Фонду ліквідації наслідків збройної агресії РФ, затверджений Постановою КМУ від 10.02.2023 р. №118.
10. Порядок використання коштів з рахунку для задоволення потреб охорони здоров'я, затверджений Постановою КМУ від 26.04.2022.р. №491.
11. Порядок виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії РФ, пов'язаних із пошкодженням будівель і споруд, затверджений Постановою КМУ від 19.04.2022 р. №473.
12. Порядок виконання робіт з демонтажу об'єктів пошкоджених або зруйнованих внаслідок надзвичайних ситуацій, воєнних дій або терористичних актів, затверджений Постановою КМУ від 19.04.2022 р. №474.
13. Порядок використання коштів з рахунку Фонда відновлення зруйнованого майна та інфраструктури, затверджений Постановою КМУ від 25.07.2022 р. №879.
14. Порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії РФ, затверджений Постановою КМУ від 20.03.2022 р. №326.
15. Порядок надання субвенцій з Державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проектів у рамках Програми з відновлення України, затверджений Постановою КМУ від 15.12.2021 р. №1324.

16. Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізуватися за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку, затверджений Постановою КМУ від 18.03.2015 р. №196
17. Порядок подання інформаційних повідомлень про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією РФ, затверджений Постановою КМУ від 26.03.2022 р. №380 (зі змінами ПКМУ від 29.04.2022р. №505).
18. Порядок проведення обстеження прийнятих в експлуатацію об'єктів будівництва, затверджений Постановою КМУ від 12.04.2017 р. №257.
19. Порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм, комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення зміни до них, затверджений Постановою КМУ від 14.10.2022 р. №1159.
20. Правила утримання жилих будинків та прибудинкових територій, затверджені Наказом Державного Комітету з питань ШКГ від 17.05.2005 р. №76.
21. Розроблення програми комплексного відновлення території громади. Методичні рекомендації / С. Шустяк – К.: Благодійний фонд «Право на захист», 2023. 44 с.
22. Дубей Ю. В. Інноваційно-технологічна складова економічного розвитку в умовах глобалізації / Ю. В. Дубей, Ю. І. Пилипенко // Економічний вісник, 2019. №4. С. 27-34. <https://doi.org/10.33271/ev/68.027>.
23. Ковров А.В., Редкін О.В., Толкачов Д.М., Беспалова А.В. Управління в будівництві (організація, планування та управління будівельною діяльністю) (Основний курс у трьох частинах). Частина 1. Сучасні аспекти організації та управління в будівництві. Підручник. Одеса: ОДАБА, 2025. 234 с. ISBN 978-617-8365-13-4 https://drive.google.com/file/d/1wMWh6Db2gVzfd_UwIGCUBfbej5WyBCCo/view.
24. Ковров А.В., Редкін О.В., Толкачов Д.М., Беспалова А.В. Управління в будівництві (організація, планування та управління будівельною діяльністю) (Основний курс у трьох частинах). Частина 2. Організація та управління будівництвом окремих об'єктів. Підручник. Одеса: ОДАБА, 2025. 253 с. ISBN 978-617-8365-14-1 https://drive.google.com/file/d/1-1rl_wIKJ5SQ0k-0UdVU_5gHDQo5JSBm/view
25. Ковров А.В., Редкін О.В., Толкачов Д.М., Беспалова А.В. Управління в будівництві (організація, планування та управління будівельною діяльністю) (Основний курс у трьох частинах). Частина 3. Організація, планування та управління діяльністю будівельних організацій. Підручник. Одеса: ОДАБА, 2025. 205 с. ISBN 978-617-8365-15-8 https://drive.google.com/file/d/1JGm0aHYIr6eZxXLZky_B8gR2vhbscUKn/view.
26. Орел Ю.Л. та ін. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення / Ю.Л. Орел, А.О. Прочан, О.П. Нестеренко /Академічні візії, 2024. Вип.31. С. 1-13.
27. Покровська Н.М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти /Н.М. Покровська. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, 2022. №4 (274). С. 41-47.

28. Редкін О.В., Толкачев Д.М. Стратегічне та проектне управління інноваційним розвитком національного господарства, його високотехнологічних науково-виробничих систем і підприємств: [монографія] / О.В. Редкін, Д.М. Толкачев. – Полтава: ПолтНТУ, 2019. 334.
29. Сус Т.Й. Роль програмно-цільового фінансування в інноваційному розвитку аграрного сектору регіону. Економіка та суспільство, 2020. Вип. 21. С. 123-127. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-87>.
30. Указ Президента України від 21.04.2022 р. №266/2022 «Про питання Національної Ради відновлення України від наслідків війни».
31. Шушкова Ю.В. Інтегральне оцінювання інноваційно-технологічного розвитку економіки України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. Херсон: ХДУ, 2020. Вип. 37. С. 18-23. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-37-3>
32. Redkin O., Chaikina F. Formation of multi-project approach to realization of target development programs of high-tech research and powerful enterprises / Редкін О.В., Чайкіна А.О. Формування мультипроектного підходу до реалізації цільових програм розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств. *Наук. Вісник НУ ПП ім. Ю. Кондратюка: Економіка і регіон*. Полтава: НУ ПП, 2020. Вип. 3 (78). С. 40-49.
33. Redkin O. New forms and world experience of organization and management of business processes and build-investment projects in the field of the comp objects development of Ukraine / O.V. Redkin, R.I. Pahomov, O.E. Zyma // *Academic Journal. Series: Industrial Machine Building. Civil Engineering*. Вип. 1 (50). Полтава: НУ ПП, 2020. С.238-245. <https://doi.org/10.26906/zpn.2018.50.1081/>
34. Redkin O. Нові підходи до стратегічного програмно-цільового управління інноваційно-економічним розвитком України / O. Redkin, R. Pahomov, O. Zyma // *Academic Journal. Series: Industrial Machine Building, Civil Engineering – 1(52)/ - Полтава: НУ ПП ім. Ю. Кондратюка, 2021. Р. 106-112.*
35. Redkin O., Zyma. O., Farzaliyev S, Tsvihunenko O. (2022) / *Construction Companies Development and Competitiveness Ensuring Based on Project Management Standards Implementation*. In: Onyshchenko V., Mammadova G., Sivitska S., Gasimov A. (eds). *Proceeding of the 3rd Int. Conference on Building Innovations. ICBI2020. Lecture Notes in Civil Engineering*. V. 181. P. 355-365. Springer, Cham (**Scopus**).
36. *A Guide to the Project Management of Knowledge / Sixth Edition (PMBOK Guide) (2021)/ New Square, PA: Project Management Institute. 285 p.*
37. The Global Innovation Index. Retreved from: <http://www.wipo.int/publications/er/details.jsp?id=4193@pland=EN>
38. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Соціальний захист». Національна Рада відновлення України від наслідків війни. 2022 р. 32 с.

39. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». Національна Рада відновлення України від наслідків війни. 2022 р. 81 с.

40. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Державне управління». Національна Рада відновлення України від наслідків війни. 2022 р. 190 с.

41. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Екологічна безпека». Національна Рада відновлення України від наслідків війни. 2022 р. 108 с.

42. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Енергетична безпека». Національна Рада відновлення України від наслідків війни. 2022 р. 164 с.

Додаткова література

43. Технологічна модернізація промисловості України / за ред. Л.І. Федулової. Ін-т економіки та прогнозування. К.: 2008. 472 с.

44. Федулова Л.І. Перспективи інноваційно-технологічного розвитку промисловості України. *Економіка України*. 2008. №7. С. 24-36.

45. Федулова Л.І. Технологічний розвиток економіки України. К.: Вид-во ін-ту екон. та прогнозів. НАН України, 2007. 627 с.

Алла Вікторівна Беспалова
Олександр Васильович Редкін

**НОВІ МЕХАНІЗМИ БУДІВНИЦТВА, ВІДНОВЛЕННЯ ТА
РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ СТАНДАРТІВ
СТРАТЕГІЧНОГО І ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Монографія

Усі цитати, цифровий, фактичний матеріал та бібліографічні відомості перевірені, написання одиниць відповідає стандартам.

Зауваження рецензентів враховані.

Усі формули перевірені і не потребують ніяких правок.

На усі використані в монографії результати та твердження, опубліковані в раніше виданих роботах, зроблені посилання.

Контактні телефони: 097-397-7252, 099-053-1979

Email - bespalovaav@odaba.edu.ua

Email redkinaleksandr@ukr.net

Наукове видання

Беспалова Алла Вікторівна

**НОВІ МЕХАНІЗМИ БУДІВНИЦТВА, ВІДНОВЛЕННЯ ТА
РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ СТАНДАРТІВ
СТРАТЕГІЧНОГО І ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Монографія

Видається в авторській редакції

Оригінал-макет підготовлено А. Беспаловою

Оригінал-макет виготовлено у РВВ

Підписано до друку 00.00.2025 р.
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Ум. др. арк.
Наклад 00 прим. Зам №