

**ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ  
ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ПРИРОДНО-  
ГОСПОДАРСЬКИМИ КОМПЛЕКСАМИ**

**FINANCIAL AND ECONOMICAL MECHANISM OF PROJECT  
MANAGEMENT OF THE TERRITORIAL NATURAL-ECONOMIC  
COMPLEXES**

**Дмитро КЛИНОВИЙ**,  
кандидат економічних наук,  
Державна установа «Інститут  
економіки природокористування та  
сталого розвитку Національної  
академії наук України», Київ

**Dmitry KYNOVYI**,  
Candidate of Economic Sciences,  
Public Institution «Institute of  
Environmental Economics and  
Sustainable Development of the National  
Academy of Sciences of Ukraine», Kyiv

**Ірина ПЕТРОВСЬКА**,  
кандидат економічних наук,  
Вищий навчальний заклад «Київський  
університет ринкових відносин», Київ

**Irina PETROVSKA**,  
Candidate of Economic Science,  
Higher educational institute «Kiev  
University for Market Relations», Kyiv

Висвітлено актуальне питання – високоефективне управління природними активами з економічного, соціального та екологічного погляду, яке може бути реалізоване через концепт проектного управління. Розкрито особливості проектної форми управління територіальними природно-господарськими комплексами та надано пропозиції щодо створення відповідного фінансово-економічного механізму природно-ресурсного менеджменту. Обґрунтовано, що для ефективного управління природокористуванням необхідно перейти від агрегованого управління природними ресурсами до інтегративного управління цілісними природно-господарськими комплексами з використанням організаційно-економічного механізму структурного управління й консолідованого проектного фінансування. Пріоритетним завданням проектного управління визначено створення відповідної інфраструктури проектно-господарської діяльності в межах корпоративних об'єднань кластерного типу з функціональним забезпеченням проектно-процесного підходу до управління природокористуванням, який включатиме генерацію проекту, його оцінку, у тому числі комплексне оцінювання активів природного капіталу, затвердження та реалізацію. Як основні елементи механізму проектного управління природними ресурсами запропоновано створення окремих господарських інститутів – проектних компаній та відповідної корпоративної фінансової ланки проектного управління й фінансування за типом корпоративних чи пайових інститутів спільного інвестування. Рекомендовано залучення державних, регіональних і місцевих владних структур, бізнес-

корпорацій, територіальних громад і органів місцевого самоврядування як замовників проектів і засновників проектних компаній на основі механізмів державно-приватного партнерства, корпоративної соціальної та екологічної відповідальності в умовах децентралізації управління національною економікою.

**Ключові слова:** проектне управління, консолідоване фінансування, територіальні природно-ресурсні комплекси.

*The article highlights an important challenge, that is the management of natural assets, that can be realized through the concept of project management, highly effective from an economic, social and environmental points of view. The aim of the article is to reveal the features of design and management of territorial natural-economic systems and providing proposals regarding to the establishment of appropriate financial and economic mechanism of natural resource management. There is determined, that effective environmental management have to move from the aggregate natural resource management to an integrative management by the whole natural-economic complexes with the help of organizational and economic mechanism of structural management and consolidated project financing. The priority goal of project management is defined as the development of the infrastructure of project and economic activity in the framework of the corporate associations of cluster type with functional design-process approach to management, which will include the generation of the project, its assessment, including a comprehensive assessment of natural capital assets, approval and implementation. As the main elements of the mechanism of project management in natural resources there are proposed the creation of separate economic institutions project companies and the relevant corporate financial branches of project management and financing by the type of corporate or collective investment vehicles. There is proposed an involvement of state, regional and local authorities, business corporations, territorial communities and bodies of local self-government as the customers and shareholders of project companies on the basis of public-private partnerships and corporate social and environmental responsibility in conditions of decentralization of governance of national economy.*

**Key words:** project management, consolidated funding, territorial natural and resource complexes.

**Постановка проблеми.** Сьогодні найактуальнішим завданням є високоефективне з економічного, соціального та екологічного погляду управління природними активами. Щодо цього помітними вигодами відрізняється проектна форма управління, яка передбачає наявність схем структурного управління та консолідованого фінансування. Також апробовано різні схеми страхування ризиків та гарантування інвестицій шляхом використання природних об'єктів як предмета застави. Однак в нашій країні управління за типом проектного тільки починає впроваджуватися в господарську практику, зокрема у водокористуванні, видобуванні корисних копалин. У багатьох галузях воно досі тільки зароджується, а саме лісокористуванні, сільському господарстві, упорядкуванні екосистем, розвитку

заповідної справи тощо. Натомість, у світі реалізується безліч проектів з високоефективного використання природних активів для потреб видобувної промисловості, комунального господарства, рекреації, аграрно-промислового комплексу, екобізнесу в поєднанні з корпоративними формами публічно-приватного партнерства, кластеризації бізнес-діяльності на основі регіональних конкурентних переваг доступних місцевих ресурсів. Зважаючи на проблему сталого використання природних ресурсів для нашої країни, нагальним завданням є формування базису ефективного і сучасного фінансово-економічного механізму проектного управління територіальними природно-господарськими утвореннями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед дослідників проектного підходу до управління та відповідних фінансових механізмів можна виділити таких вітчизняних та зарубіжних авторів, які займалися близькою проблематикою: А.А. Пересада, Т.В. Майорова, В.Н. Бурков, А.І. Брікошина, І.К. Бистряков, Ю.М. Лапигін, І.В. Чумаченко, В.В. Морозова, Р.Д. Арчибальд, А.В. Полковніков, Д.А. Новіков, В.А. Верб, О.А. Загородніх, В.І. Воропаєв, В.Н. Фунтов, М.А. Хвесик, Р. Гутч, Х. Решке, Е. Гольдратт, М. Шелле, В. Ньюелл, К. Хелдман та ін. Однак питанням проектного управління природними ресурсами не приділяється достатня увага дослідників. Розвитку територіальних господарських комплексів присвячено праці О.В. Гладкого, С.І. Іщука, Ю.М. Коваленка, Л.М. Корецького, Е.Д. Сілаєва, А.Г. Топчієва, М. Фуджита, О.І. Шаблія, М.Д. Шаригіна, М.І. Шрага, проте більшість із них сьогодні теоретично та практично застарілі, оскільки не враховують специфіки української економіки перехідного періоду та значних трансформаційних зрушень у національному господарстві впродовж останніх 25–30 років, носять географічно-описовий характер, недостатньо розкривають інтегративний зміст природно-суспільних відносин з позицій сталого розвитку.

**Об'єктом дослідження** є фінансово-економічний механізм системи управління територіальними природно-господарськими комплексами України як систематизований набір засобів і дійових механізмів залучення територіальних природно-ресурсних капіталів у сферу суспільного виробництва, що через природно-господарські відносини забезпечує економічно, соціально та екологічно ефективне виробництво і сталий розвиток місцевої, регіональної та національної економіки.

**Мета статті** – розкриття особливостей проектної форми управління територіальними природно-господарськими комплексами та надання пропозицій щодо створення необхідного фінансово-економічного механізму забезпечення проективно-господарської діяльності в межах відповідних структур управління з функціональним проектно-процесним підходом до управління природокористуванням.

**Виклад основного матеріалу.** Перш за все необхідно ідентифікувати сучасні підходи до ефективного управління природокористуванням. Виходячи з базового визначення управління як виду діяльності суб'єкта над об'єктом, який здійснюється в певній сукупності умов з метою досягнення певних заданих цілей розвитку [1], можна зробити висновок про те, що управління – це

діяльність, спрямована на досягнення системою певних конкретизованих результатів, відмінних від початкового її стану, шляхом упровадження необхідних для цього рішень суб'єкта управління в конкретну діяльність об'єкта управління. З цих позицій останнє – це управління розвитком, в якому окремими сферами є управління змінами, діяльністю та рішеннями.

Звідси можна виділити низку особливостей, якими вирізняється сучасний процес управління природними ресурсами.

По-перше, об'єктом управління стають не просто природні ресурси, а складні територіальні природно-господарські комплекси, природно-антропогенні системи, в яких штучні, створені людиною елементи нерозривно поєднані з природними.

По-друге, за своєю сутністю управління природними ресурсами зміщається із природних об'єктів на діяльність з досягнення певних результатів їх використання в господарській сфері як економічних активів.

По-третє, за своїм змістом управління природними ресурсами перетворюється на управління проектною діяльністю, у більш вузькому розумінні – проектами, що реалізуються на ресурсній базі територіальних природно-господарських комплексів як обмежені в часі, просторі та ресурсах унікальні сукупності процесів, спрямованих на створення нової цінності та розвиток територіального природно-господарського комплексу. У цілому інтегративний територіальний природно-господарський комплекс інтегрує в собі природні, людські та виробничі ресурси території і становить цілісну природно-антропогенну систему, що функціонує за рахунок залучення земельних, водних, лісових, мінерально-сировинних та інших видів природного капіталу у сферу суспільного виробництва в межах територіальних утворень, орієнтовану на гармонізацію соціо-еколого-економічних відносин [2].

По-четверте, при цьому вибудовується та застосовується проектоорієнтована схема структурного управління територіальним природно-господарським комплексом, за якого функцію реалізації проекту перебирає на себе тимчасова або ж така, що діє на постійній основі, корпоративна структура матричного типу – проектна компанія як організація, котра реалізує певний проект з природокористування чи їх сукупність за певним типом управління – лінійно-послідовним, ітеративно-покроковим, спіральним або інкрементним, особливості котрого визначаються специфікою остаточних результатів проекту.

По-п'яте, для ефективної реалізації проектного управління територіальними природно-господарськими комплексами у сфері державного управління природними ресурсами у просторовому фракталі «муніципалітет – регіон – держава» створюється та реалізується децентралізований механізм управління природними ресурсами за участю місцевих громад (УПРМГ) шляхом розмежування та передачі повноважень щодо використання природних ресурсів у регіонах різного рівня на основі впровадження нових виробничих відносин на принципах «синьої», «зеленої» та «наноекономіки». Це відбувається за рахунок створення адміністративних та економічних механізмів відповідального структурного корпоративного управління

природокористуванням, інтегрованого у сфери територіального управління, включаючи регіональну та муніципальну, згідно з принципом субсидіарності.

По-шосте, створюється відповідна фінансова основа проектного управління природокористуванням, включаючи механізми капіталізації природних ресурсів, проектного консолідованого фінансування діяльності із застосування природних активів та створенням необхідної інституціональної, ринкової, інформаційної й іншої інфраструктури. Це може бути реалізовано двома шляхами: з одного боку, проектна компанія у сфері природокористування акумулює початковий власний капітал, з іншого – може здійснювати емісію фінансових активів для виконання проектного завдання через фінансову установу зі спеціальними правами запозичення.

Виходячи із сутності проектного підходу [3] до управління природними ресурсами, необхідно наголосити на основних його відмінностях і характерних ознаках, що пов'язані з двома основними аспектами проектного менеджменту – отриманням конкретного обмеженого певними часовими рамками заздалегідь окресленого очевидного господарського та фінансового результату управлінської діяльності та консолідованого проектного фінансування. Механізм проектного управління передбачає інваріантність природокористування з обранням найкращого для реалізації варіанта із запропонованих інвестиційних ідей.

Завдання проектного управління полягає в тому, щоб за рахунок організаційно-економічного та фінансового механізму, а також створення відповідної інфраструктури проектно-господарської діяльності сформувати у просторі відповідні інституціональні структури, через діяльність котрих забезпечити реалізацію проектів ресурсокористування, тобто сталого розвитку територій. Згідно із [4] перспективною організаційною формою господарювання для впровадження проектного виду господарювання у природно-ресурсній сфері доцільно визначити саме територіальний кластер, а процес капіталізації природних активів забезпечити створенням спеціалізованих фінансових інститутів як під окремий бізнес-проект, так і їх низку в межах кластерно-корпоративної форми господарювання, трансформуючи та інтегруючи, по суті, виробничі кластери в територіальні природно-господарські комплекси кластерного типу.

Фінансово-економічний механізм проектного управління та консолідованого фінансування розвитку ТПК при цьому є тією ланкою, яка інтегрує природний комплекс (територіальний природно-ресурсний кластер) з виробничою складовою природокористування (однорідними, мережевими, фокальними та іншими формами кластерної організації виробництва) в єдину систему – територіальний природно-господарський комплекс на трьох різних рівнях просторового фракталу «держава – регіон – муніципалітет». При цьому на кожному рівні превалюють, проте не виключають інші, свої концепти господарювання – «зеленої», «синьої» та «наноеконіки» [2], що відповідним чином втілюються у проектну форму управління.

На муніципальному рівні розвиток проектного управління має відбуватися в умовах децентралізованої системи управління природними ресурсами за участю місцевих громад (УПРМГ). Це форма управління

природними ресурсами, яке контролюється й санкціонується територіальною громадою, причому права власності на них можуть здійснюватися з участю місцевих громад щодо ресурсів як загальних, так і приватних благ (рис. 1).

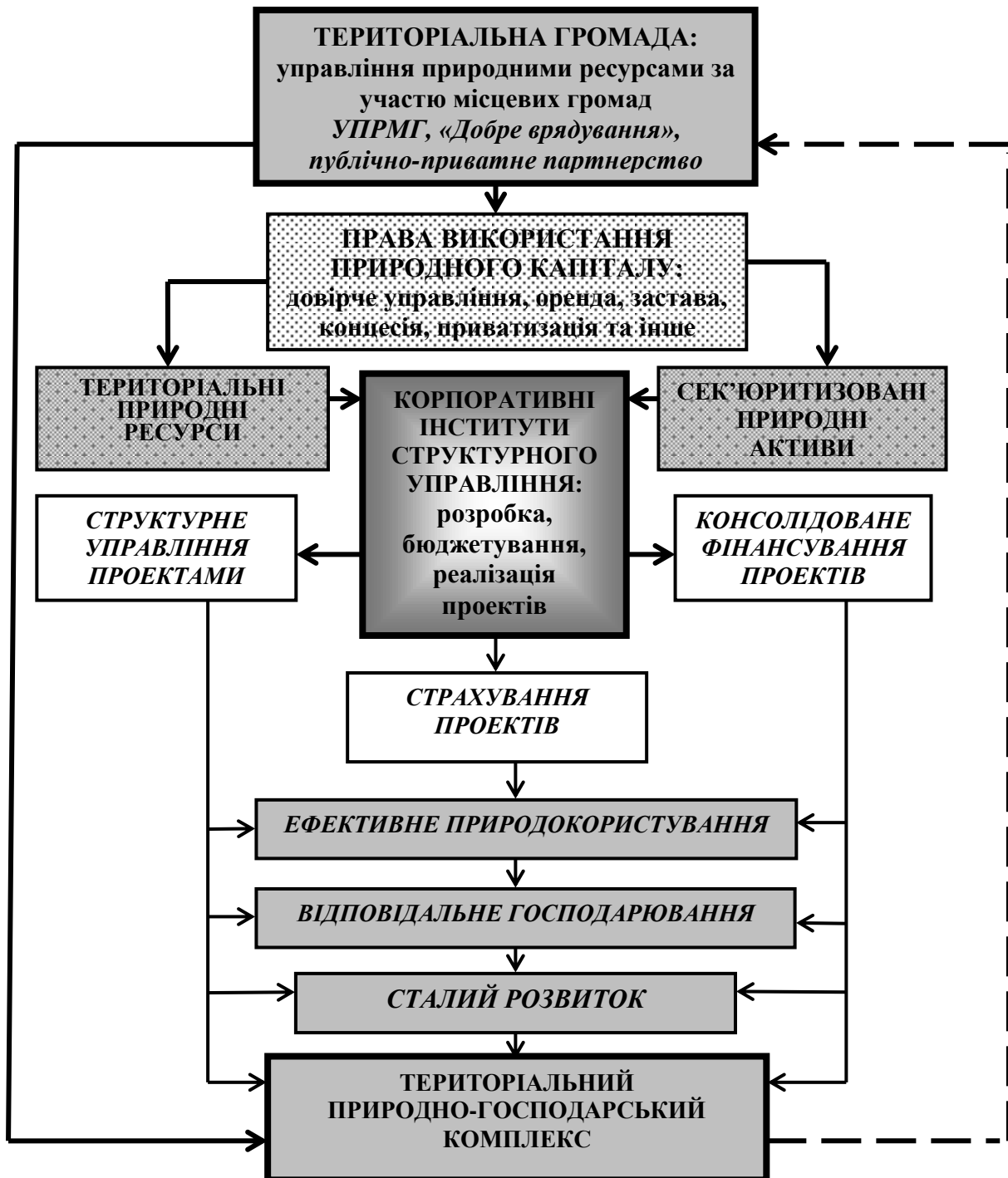


Рис. 1. Концептуальна схема формування фінансово-економічного механізму проектного управління територіальним природно-господарським комплексом

У цілому механізм проектного управління природокористуванням, побудований на вказаних принципах, являє собою корпоративний механізм відповідального ресурсокористування з цільовим консолідованим фінансуванням та відповідальним страхуванням проектної діяльності за участю всіх зацікавлених сторін – бізнесу, громад та держави (рис. 2).

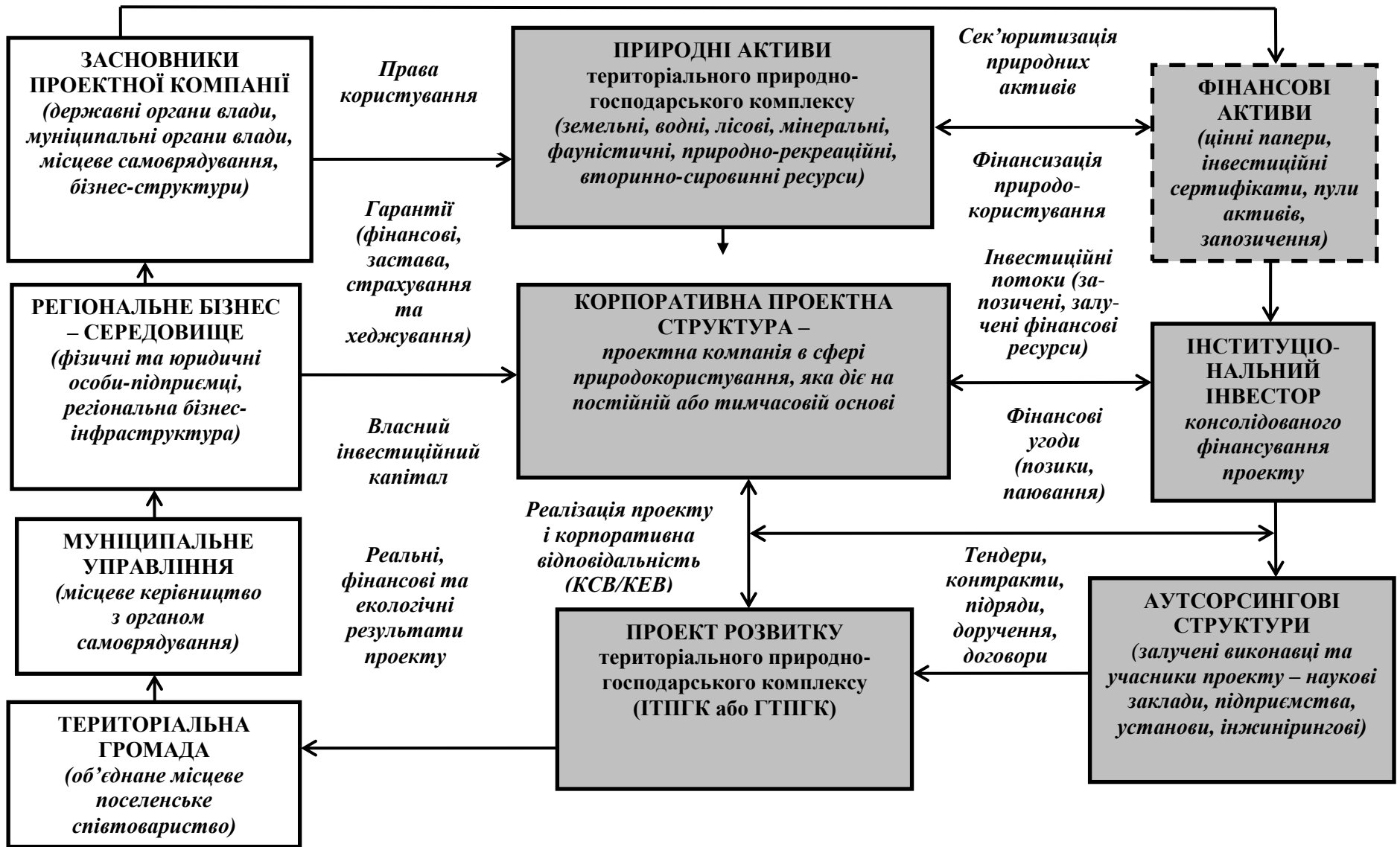


Рис. 2. Схема децентралізованої системи проектного управління територіальними природно-господарськими комплексами за участю місцевих громад

Таким чином, три ґрунтовні складові фінансово-економічного механізму проектного управління – структурне управління, консолідоване фінансування та страхування проектів – забезпечуватимуть ефективне природокористування, відповідальне господарювання і сталий розвиток територіального природно-господарського комплексу [5, с. 195–200]. Реальні результати виконання проекту у сфері бізнесу, побудованому на природокористуванні, отримує безпосередньо територіальна громада, у сфері інтересів якої також перебувають як екологічні, так і фінансові результати проектної діяльності.

Найбільший інтерес становить можливість членів територіальної громади брати участь у проекті через схему інституціонального консолідованого фінансування зі своїми фінансовими та іншими активами (наприклад, земельними паями) для майбутнього розподілу доходів за проектом або отримання можливості реалізувати пайовий актив за ціною, що перевищує початковий внесок. Тому особливої уваги в системі механізму проектного управління природними ресурсами потребує формування фінансової ланки – консолідованого проектного фінансування, представлені відповідною інфраструктурою – інститутами спільного інвестування (ІСІ).

На нашу думку, територіальна громада має забезпечувати свої інтереси на основі взаємодії між муніципалітетом і корпоративними структурами через схему державно-приватного партнерства й механізми корпоративної соціальної та екологічної відповідальності в господарській діяльності [6, с. 343–354]. Таким чином мають бути сформовані фінансові інвестиційні ресурси для забезпечення розвитку природних територіальних господарських комплексів [7, с. 75–86].

Отже, з використанням проектних механізмів та кластерного підходу до організації природно-ресурсних територіально-господарських комплексів можна на принципових засадах «зеленої», «синьої» та «наноекономіки» побудувати потужний системний ланцюг капіталізації природних активів на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях, забезпечити консолідоване фінансування розвитку громад, підвищити їх роль у формуванні як природного, так і виробничого, фінансового й людського капіталу України.

**Висновки.** Для ефективного управління природокористуванням на перспективу необхідно перейти від агрегованого управління природними ресурсами до інтегративного управління цілісними природно-господарськими комплексами, щоб у децентралізованій системі управління за рахунок організаційно-економічного механізму структурного управління і консолідованого проектного фінансування сформувати корпоративне середовище реалізації проектів сталого розвитку територій.

В УПРМГ у проектному управлінні природокористуванням найактивнішу роль мають відігравати територіальні громади як замовники і засновники проектної компанії на основі механізмів державно-приватного партнерства та як гаранті щодо запозичених коштів і прав використання природних активів.

У діяльність проектних структур управління природокористуванням необхідно активно впроваджувати принцип сек'юритизації – відділення



фінансової складової шляхом створення фонду фінансування проектної діяльності за рахунок активів, основою яких є природний капітал.

Як основні елементи механізму проектного управління природними ресурсами запропоновано створення проектних компаній та відповідної корпоративної фінансової ланки проектного управління й фінансування на основі механізмів державно-приватного партнерства, корпоративної соціальної та екологічної відповідальності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Приживара С.В. Управління як специфічний вид діяльності [Електронний ресурс] / С.В. Приживара // Державне будівництво. – 2012. – № 1. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf>.

2. Економічна оцінка природного багатства України : [монографія] / за заг. ред. акад. НАН України, д.е.н., проф. С.І. Пирожкова, акад. НААН України, д.е.н., проф., М.А. Хвесика. – К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2015. – 396 с.

3. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Б.Є. Патона. – К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2012. – 72 с.

4. Інституціоналізація природно-ресурсних відносин : [монографія] / за заг. ред. д.е.н., проф., академіка НААН України М.А. Хвесика. – К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2012. – 400 с.

5. Капіталізація природних ресурсів / [за заг. ред. д.е.н., проф., академіка НААН України М.А. Хвесика]. – К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. – 268 с.

6. Сталий розвиток: світоглядна ідеологія майбутнього : [монографія] / [Хвесик М.А., Бистряков І.К., Левковська Л.В., Пилипів В.В.]; за ред. акад. НААН України М.А. Хвесика. – К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2012. – 465 с.

7. Клиновий Д.В. Екосистемний концепт модернізації територіальних природно-господарських комплексів / Д.В. Клиновий, В.В. Мороз, І.О. Петровська // Економіка природокористування і охорони довкілля : зб. наук. пр. – К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2015. – С. 75–86.

### REFERENCES

1. Pryzhivara S.V. Upravlinnya yak specifichnyj vyd dijalnosti / S.V. Pryzhivara // Derzhavne budivnyctvo – Government building № 1, 2012 [Electronic resource]. – Available at : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf>.

2. Ekonomichna otsinka pryrodnogo bogatstva Ukrayiny / Za red. akad. NAN Ukrayiny d.e.n., prof. S.I. Pyrozhkova , akad. NAAN Ukrayiny d.e.n., prof. M.A.Hvesyka. – K. : DU IEPSR NANU. – 2015. –396 p.

3. Natsionalna paradygma stalogo rozvytku Ukrayiny / Za zag. red. akademika NAN Ukrayiny, d.t.n., zasl. dijacha nauky i techniky Ukrayiny V.E. Patona. K.: DU IEPSR NANU. – 2012. –72 p.

4. Institutcyonalyzacyja pryrodno-resursnyh vidnosyn / Za zag. red. akad. NAAN Ukrayiny d.e.n., prof. M.A. Hvesyka K.: DU IEPSR NANU. – 2012. – 400 p.

5. *Kapitalizaciya pryrodnych resursiv / Za zag. red. akad. NAAN Ukrayiny d.e.n., prof. M.A. Hvesyka K.: DU IEPSR NANU. – 2014. – 268 p.*

6. *Stalyj rozvytok: svitoglyadna ideologija majbutnyogo [Hvesyk M.A., Bystryakov I.K., Levkovska L.V., Pylypiv V.V.] / Za red. akad. NAAN Ukrayiny d.e.n., prof. M.A.Hvesyka. K.: DU IEPSR NANU, 2012. – 465 p.*

7. *Klynovyj D.V., Moroz V.V., Petrovska I.O. Ekosystemnyj concept modernizaciji terytorialnych pryrodno-gospodarskykh kompleksiv // Ekonomika pryrodokorystuvannya i ohorony dovkillya: zb. nauk. pr. – K. : DU IEPSR NAN Ukrayiny, 2015. – P. 75–86.*