

Список використаних джерел:

1. Конституція України [Електронний ресурс] : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (із наступними змінами). – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
2. Бюджетний кодекс України від 8.07.2010 № 2456-VI (із наступними змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
3. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права: Міжнародний документ ООН від 16.12.1966 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
4. Європейська соціальна хартія (переглянута): Міжнародний документ Ради Європи від 3.05.1996 № ETSN163 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
5. Про ратифікацію Європейської соціальної хартії (переглянутої) [Електронний ресурс] : Закон України від 14.09.2006 № 137-V (із наступними змінами). – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
6. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава [Електронний ресурс] : Програма економічних реформ на 2010–2014 рр. Комітет економічних реформ при Президенті України. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.
7. Про Основні напрями бюджетної політики на 2013 рік [Електронний ресурс] : Постанова Верховної Ради України від 22.05.2012 № 4824-IV (із наступними змінами). – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.



УДК 351

Д. В. Клиновий, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник Інституту економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України
В. В. Мороз, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління національним господарством Національної академії державного управління при Президенті України

**УПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В ПРОЦЕСІ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ В УКРАЇНІ**

Розглянуто переваги впровадження проектного управління в систему державного управління природними ресурсами України на сучасному етапі розвитку економіки. На основі аналізу сутності проектного підходу запропоновано створення інфраструктури проектного управління природними ресурсами, а також 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.

Ключові слова: *проектне управління; проектна компанія; інститут спільного інвестування; інфраструктура проектного управління.*

© Д. В. Клиновий, В. В. Мороз, 2013

The article deals with the analysis of advantages of project management and its implementation into the system of natural resources administration in Ukraine at the present stage of economic development. By analyzing the feasibility and nature of the project approach the establishment of relevant infrastructure has been proposed.

Key words: *project management; collective investments; infrastructure.*

Постановка проблеми (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями). Виходячи з принципового системного бачення інвестиційного підходу до природокористування в процесі здійснення відповідної державної політики та відповідного механізму розвитку природно-ресурсних відносин, слід наголосити на тому, що застосування інвестиційно-проектних форм і методів управління природно-ресурсною сферою і природокористуванням як керованим процесом із заданими результатами і критеріями ефективності передбачає створення відповідної сучасної високо-ефективної інфраструктури. На наш погляд, інвестиційний процес як об'єктивізація економічних інтересів, суб'єктивних намірів учасників господарської діяльності щодо використання природних ресурсів у господарській діяльності потребує створення такого типу інфраструктурних об'єктів, діяльність яких охоплювала б, з одного боку, весь технологічний цикл використання, утилізації, охорони, відновлення природного ресурсу, а з іншого – включала б різноманітні ланки, що забезпечують як інвестиційний процес, так і реалізацію проектів у сфері природокористування, в тому числі можливості забезпечення експлуатації створених у результаті проектно-інвестиційної діяльності природно-економічних суб'єктів господарської діяльності. Таким чином, постає складне завдання створення інституціональної, фінансової та виробничої інфраструктури проектного управління природними ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття). Серед дослідників проектного підходу до управління зазначимо таких вітчизняних та зарубіжних авторів: В. Н. Бурков, Д. А. Новіков, В. А. Верба, О. А. Загородніх, В. І. Воропаєва, В. Н. Фунтов, Х. Решеке, Х. Шелле та ін. Однак питання проектного управління природними ресурсами ще не достатньо досліджено.

Мета статті (формулювання цілей статті (постановка завдання) – розкриття особливостей проектно-інвестиційної форми управління природними ресурсами та формулювання пропозицій щодо створення відповідної інфраструктури проектно-господарської діяльності в межах корпоративних об'єднань кластерного типу з функціональним забезпеченням проектно-процесного підходу до управління природокористуванням.

Виклад основного матеріалу (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів). Враховуючи сутність проектного підходу (за нашим визначенням, у сфері природокористування говоримо про його специфічний різновид – проєктивно-діяльнісний підхід [1]) до управління природними ресурсами, слід наголосити на основних його відмінностях і характерних ознаках, зважаючи на які, потрібно створювати відповідну інфраструктуру щодо запровадження проектних форм управління природокористуванням. Такі особливості проектно-інвестиційної форми управління пов'язані з двома основними аспектами проектного менеджменту, які, по-перше, орієнтовані на отримання конкретного, обмеженого певними часовими рамками, заздалегідь окресленого очевидного господарського та фінансового результату управлінської діяльності, а по-друге, визначаються особливостями проектного фінансування та необхідністю залучення і запозичення фінансових ресурсів, оскільки для виконання проектних завдань власних коштів, як правило недостатньо, що слушно для природно-ресурсної сфери.

Таким чином, проектне управління неподільно пов'язане з проектною формою фінансування, що підтверджується його історією. Сучасне проектне управління в природно-ресурсній сфері бере свій початок з 30-х рр. ХХ ст., коли перші механізми такого типу було застосовано під час розробки нафтових родовищ у США. У 70-ті рр. у зв'язку з геологорозвідкою та початком широкомасштабної розробки нафтогазових запасів у Північному морі схеми проектного управління фінансування почали застосовуватися в Європі. Широко впроваджувалося проектне управління під час будівництва тунелю під Ла-Маншем (1993 р.). Тоді ж було апробовано основні схеми проектного фінансування. Так, кошти, необхідні для розробки родовищ нафти, надавалися банками у кредит під нафтові запаси. Гарантією погашення заборгованості була заздалегідь прорахована ймовірна ефективність господарської діяльності у природокористуванні. Фінансовий ризик позичальників та інших учасників проектного фінансування при цьому полягав у ймовірній недостатності нафтових запасів для погашення основного боргу та відсотків на нього. Для виконання інвестиційного проекту, як правило, створювався окремий суб'єкт господарювання, а саме проектна компанія, яка й несла відповідальність за результати проектної діяльності.

Останнім часом управління та фінансування за проектним типом дало поштовх розвитку енергетичних галузей та сировинної промисловості: розробка рудників, покладів нафти, вугілля, газу та інших корисних копалин, будівництво електростанцій, нафтопереробних заводів, тобто тих галузей та напрямів, які відчували потребу у значних вкладеннях. У кінці ХХ – на початку ХХІ ст. зміни цін на нафту й газ, з одного боку, зростання попиту на інші природні ресурси, їх виснаження та якісні зміни у довкіллі – з іншого, спонукали до розвитку та поширення проектного управління на інші сфери та галузі, серед яких особлива роль належить високотехнологічним галузям промисловості, гірничодобувній та іншим галузям мінерально-сировинної промисловості, рекреації тощо.

В Україні прикладом застосування цієї форми управління можуть бути розробки сланцевого газу. За останнє десятиліття у світовій економіці склався підхід, за яким проектне управління активізується для впровадження фактично в будь-які галузі природно-ресурсної сфери: в гідроенергетику та будівництво іригаційних споруд, в лісокористування, у комунальний сектор (водопостачання, водовідведення, теплопостачання, газопостачання тощо), у потужні проекти аграрно-промислового комплексу, а отже, і в землекористування, не кажучи вже про розбудову мереж виробничої інфраструктури.

У діяльність проектних структур також активно впроваджується принцип сек'юритизації – відділення фінансової складової від виробничої, поряд з окремим суб'єктом господарювання – проектною компанією запроваджується окрема фінансова одиниця (фінансова компанія), яка створює фонд фінансування проектної діяльності за рахунок фінансових активів, в основі яких лежить природний капітал. Таким чином, у сфері природокористування проектна форма управління має специфіку, що пов'язана з існуванням природного активу, який нарівні з господарською діяльністю здатний створювати капітал і давати прибуток, а отже, поряд з таким характерним для проектної форми управління суб'єктом менеджменту, як проектна компанія, створюється ще один суб'єкт фінансового управління – фінансова компанія. Різновиди таких компаній: суб'єкт фінансової діяльності зі спеціальними правами запозичення (SPV), інші типи інститутів спільного інвестування – корпоративні та пайові інвестиційні фонди з відповідними компаніями для управління фінансовими активами.

Іншим високоефективним стратегічним принципом проектного управління є контрактний принцип передачі результатів реалізації проекту (готового проектного продукту) компанії-виконавцю або керівній компанії, існують безумовні зобов'язання покупця типу “бери і плати” (“take and pay”) з третіми кредитоспроможними особами. Наприклад,

будівництво великих природно-техногенних об'єктів (скажімо, гідроелектростанцій) із залученням значних іноземних кредитів за схемою “будуй – володій – експлуатуй” (“build – own – operate”), де відбувається суміщення фінансування з частковим регресом на позичальника та фінансування під урядову гарантію. За такої схеми посилюється втручання уряду в реалізацію таких проектів безпосередньо через державне замовлення або опосередковано через надання послуг, регулювання цін, прийняття нормативних актів тощо. Схожі схеми можна впроваджувати і на менших об'єктах з передачею господарського об'єкта, створеного проектною компанією, компанії з управління результатами природокористування.

Виконаний аналіз світового досвіду проектного управління, в тому числі у природно-економічній сфері, показує певні особливості проектною форми управління, які відокремлюють даний процес в особливу форму менеджменту.

По-перше, проектна форма управління передбачає те, що об'єктом управління є конкретний задум, тобто бізнес-ідея, проект (інвестиційний, інноваційний, лізинговий, концесійний тощо). При цьому оцінка господарської діяльності визначається у складі загальної оцінки інвестиційного проекту. Враховуючи вищесказане, джерелом відшкодування інвестиційних витрат у межах структури їхнього фінансування є виключно доходи, що генерує сам проект. Таким чином, суб'єкт проектного управління – проектна компанія – незалежна від засновників, а її фінансовий стан не впливає на ліквідність і ціну активів проектною компанії. За такого підходу проектна форма управління може застосовуватись і на депресивних територіях для використання природних ресурсів територій-банкрутів (наприклад, м. Детройт у США), екологічно проблемних територій (у тому числі території, постраждалі від аварії на ЧАЕС) тощо.

По-друге, проектне управління дозволяє здійснити багатосторонні проекти, у яких дотримується баланс інтересів усіх учасників (державних, муніципальних структур, жителів територій, підприємницьких бізнес-структур – виконавців проекту і підприємців, зацікавлених у результатах проекту) та застосовуються різні фінансові інструменти, як, наприклад, інвестиції в акціонерний капітал, позичкове фінансування, довгостроковий лізинг, торговельні кредити постачальників, інноваційні фінансові механізми (наприклад, фінансування природного капіталу, сек'юритизація природних активів тощо). Складність організації фінансування таких проектів передбачає тривалий термін їх реалізації, залучення широкого спектра технічних, економічних, фінансових та юридичних послуг різних суб'єктів, що беруть участь у підготовці та реалізації проекту, наприклад можна створити відповідні підрозділи у проектних компаніях.

По-третє, проектна форма управління за результатами не є суворо детермінованою. Вона тісно пов'язана з інвестиційним механізмом функціонування економіки, який в умовах конкуренції та правильно побудованого господарського механізму забезпечує найбільш економічно, екологічно та соціально вигідний варіант природокористування. Завдання економіки, економічно-господарського механізму при цьому полягає в тому, щоб з величезної кількості можливих інвестиційних пропозицій з використання ресурсу вибрати на основі ефективних механізмів ринку та інструментів залучення капіталу таку, яка давала б після її реалізації в комплексі найбільшу сукупність екологічних, соціальних та суто економічних, виробничих ефектів від використання ресурсу.

Таким чином, можна зробити припущення, які дозволяють окреслити можливості застосування проектного підходу в рамках інвестиційного (проектно-діяльного) способу господарювання до організації природокористування. Існує безліч варіантів використання ресурсів як інвестиційних ідей, що можуть бути сформовані у відповідні господарські проекти, а їх реалізація передбачається на базі певної природно-ресурсної системи. В умовах

ресурсних обмежень серед інвестиційних ідей існує скінченна кількість таких, що, будучи втілені в інвестиційному проекті, можуть принести інвестиційний дохід, збільшити багатство учасників інвестиційної діяльності. Серед заданого набору інвестиційних проектів для даної ресурсної системи методом порівняльного відбору може бути виділений такий, що дає максимальну кількість позитивних виробничих, соціальних та екологічних ефектів, а саме ефект сталого розвитку природно-виробничої системи. У просторових умовах реалізації інвестиційних проектів на різних ієрархічних рівнях територіальної системи за рахунок системних взаємозв'язків існує певна комбінація комплементарних (взаємодоповнювальних) інвестиційних проектів, які у просторовому вимірі забезпечують максимальний (оптимальний) ефект сталого просторового розвитку на різних ієрархічних рівнях – загальнодержавному, регіональному, муніципальному тощо.

Отже, завдання проектного управління полягає в тому, щоб за рахунок організаційно-економічного механізму і створення відповідної інфраструктури проектно-господарської діяльності сформувати відповідні інституціональні структури, через діяльність котрих можна реалізувати подібні проекти ресурсокористування, фактично проекти сталого розвитку територій. На нашу думку, такими інститутами, які заклали б основу для створення інфраструктури проектного управління природними ресурсами, можуть стати корпоративні об'єднання кластерного типу. Основу для сучасної проектно-формі управління природними ресурсами повинна скласти гнучка, матрична за своєю сутністю кластерно-корпоративна форма господарювання з відповідними управлінськими важелями та повноваженнями. Кластерно-корпоративна форма управління природокористуванням відкриває широкі можливості керування природними та природно-антропогенними об'єктами в різних аспектах, зокрема є абсолютно відкритою для створення додаткових суб'єктів господарювання – проектних компаній з розвинутою ринковою фінансовою інфраструктурною складовою системи управління капіталом. В Україні існують просторові територіальні соціально-економічні системи фактично всіх типів господарської спеціалізації: промислово-аграрні, промислово-інфраструктурні, аграрно-промислові, аграрно-інфраструктурні, аграрно-рекреаційні, курортно-рекреаційні, екологічні тощо з унікальними наборами відповідних компонентів природно-ресурсного потенціалу, які є цінними фізичними активами саме внаслідок їх різноманіття й унікального поєднання між собою в просторовій системі країни. Управління такими активами через проектну форму в рамках кластерних утворень, на наш погляд, може мати провідне значення для сталого розвитку територій, оскільки дозволяє сформулювати цільові орієнтири підвищення інвестиційної привабливості, ефективності використання місцевих ресурсів у якісному та кількісному вигляді.

При цьому одним із ключових завдань стає оптимальне розміщення і використання наявних природних активів у господарській діяльності для максимізації їх вартості та доходу. Тому перспективною організаційною формою господарювання для впровадження проектно-форми господарювання у природно-ресурсній сфері доцільно визначити територіальний кластер. А процес капіталізації природних активів забезпечується створенням у рамках ефективно діючої мережі територіальних бізнес-об'єднань (кластер-корпорацій) спеціалізованих фінансових інститутів, які можуть створюватися як під окремий бізнес-проект, так і під низку таких проектів у межах кластерно-корпоративної форми господарювання.

Кластер-корпорація – дуже мобільне виробничо-господарське утворення, вона може функціонувати як самостійна, окрема проектна компанія на термін виконання конкретного природно-господарського завдання природокористування (проектний підхід) і на необмежений термін (господарський підхід). У рамках кластер-корпорації можливо контролювати й спрямовувати в необхідних напрямках фінансові потоки, ефективно використовувати різні види природно-ресурсної ренти, виконувати екологічні проекти, забезпечувати охорону довкілля, сек'юритизацію активів природного капіталу через виокремлене ефективне управління фінансо-

Механізми державного управління

вими інструментами, що походять від природного капіталу в межах компанії з управління активами інвестиційного фонду на фінансовому ринку як для одного, так і для кількох інтегрованих у діяльність такої корпорації проектів. У рамках кластерно-корпоративної інфраструктури можна функціонально забезпечити проектно-процесний підхід до управління природокористуванням і, відповідно, вискоєфективно забезпечити весь процес проектного управління природно-економічними об'єктами (рис. 1).

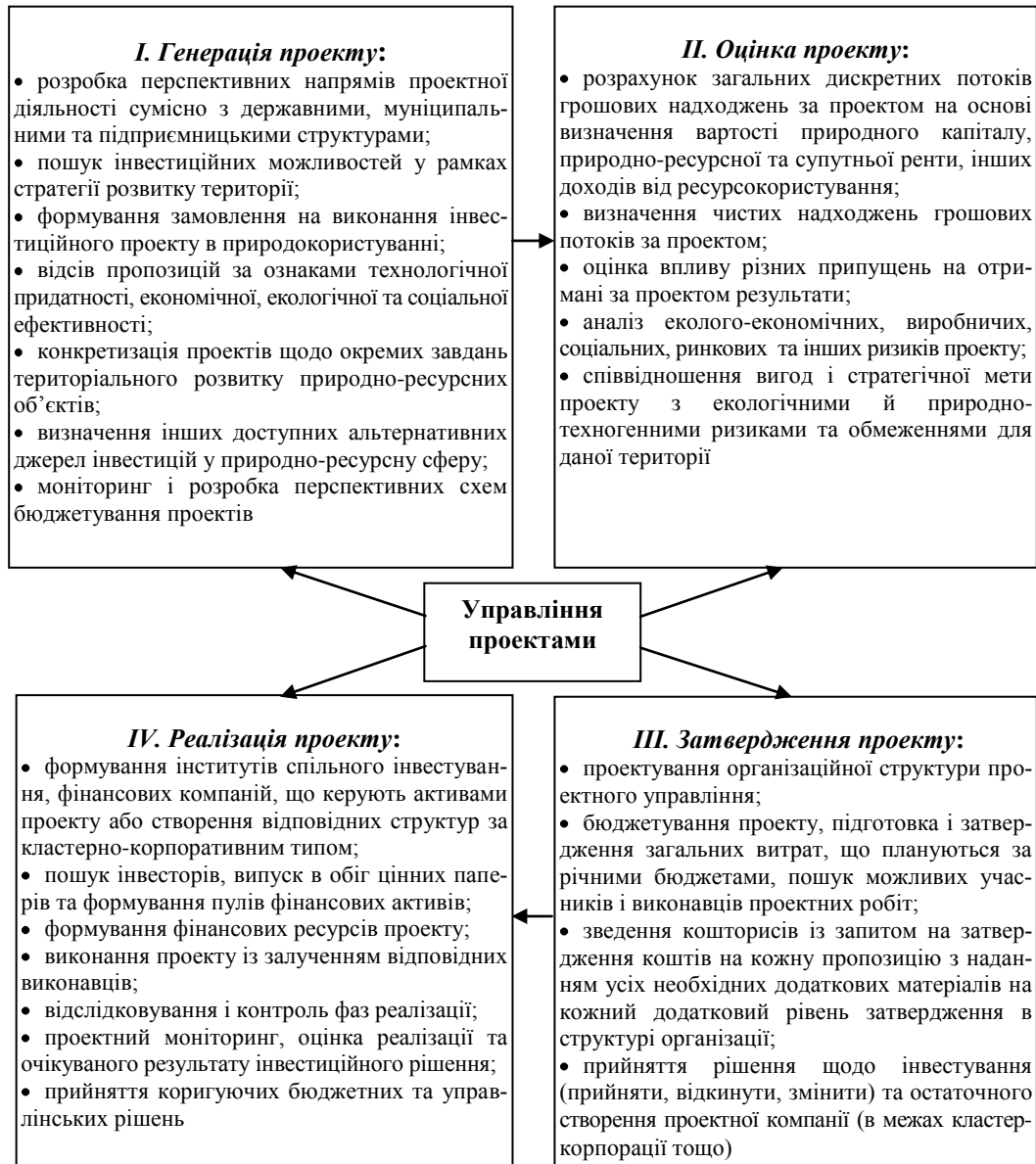


Рис. 1. Процес проектного управління природно-економічними об'єктами

Механізми державного управління

Таким чином, в організаційному аспекті створення інфраструктури проектного управління – це, перш за все, створення у сфері природокористування дійової системи керованих і контрольованих на державному і місцевому рівні за участю державних і місцевих органів влади *господарських інститутів – проектних компаній* (державні органи можуть виступати замовниками і засновниками таких компаній на принципах державно-приватного партнерства (рис. 2), функціонування котрих забезпечувало б цільове, комплексне, ефективне з економічного, соціального та екологічного поглядів господарювання в певних часових рамках на відповідних умовах провадження господарської діяльності.



Рис. 2. Інфраструктура проектного управління природокористуванням

Проектна компанія у сфері природокористування може функціонувати як тимчасово створена (інтервальна) установа з окремим фінансовим балансом і правами тимчасового використання природних активів для виконання інвестиційного проекту на замовлення зацікавлених сторін. Вона створюється засновниками на певний термін на замовлення державних, муніципальних або комерційних бізнес-структур.

Засновники проектної компанії надають початковий власний капітал для виконання проектного завдання. Через фінансову установу зі спеціальними правами запозичення відбувається емісія і розміщення фінансових активів на фондовому ринку у вигляді акцій, облігацій, паїв, сертифікатів тощо, а отже, залучається і запозичується необхідний капітал. Замовники і засновники проектної компанії виступають гарантами щодо запозичених коштів і прав використання природних активів. На фінансовому ринку, таким чином, відбувається сек'юритизація і фінансизація активів природного капіталу. Проектна компанія залучає до виконання проекту на основі підрядних договорів виконавців і учасників інвестиційного проекту.

Після виконання проекту його результати у вигляді новостворених господарських об'єктів передаються корпоративній структурі з природокористування, яка розраховується з акціонерами і кредиторами проектної компанії, перебирає на себе управління господарським об'єктом і використовує його в економічній діяльності для подальшого отримання прибутку.

Дане завдання має реалізовуватись через кластерно-корпоративний підхід до природокористування на різних просторових рівнях – державному, регіональному та місцевому. Адже саме кластерно-корпоративний механізм здатний імплементувати в господарську діяльність принципи одночасно і “синьої”, і “зеленої” економіки, надати їм дійову організаційно-структурну форму, яка охоплює всі три просторові виміри управління природними ресурсами – загальнодержавний, регіональний і місцевий (муніципальний).

Корпоративна форма управління надає широкі можливості щодо взаємовигідного узгодження інтересів усіх учасників природно-ресурсних відносин, модернізації системи. Управління природними ресурсами передбачатиме створення високоефективної інфраструктури повноцінного залучення природних ресурсів у господарський процес через капіталізацію ресурсів. Така форма управління забезпечує кваліфіковане і відповідальне залучення **виконавців та учасників проектно́ї діяльності**: підприємств, проектних та будівельних організацій, власників технологій, аудиторів, кредиторів, власників природних активів, бенефіціарів цінних паперів та пулів активів тощо. До учасників проектно́ї діяльності також належать контрольні, наглядові й експертні державні органи, інші структури та установи, бо забезпечують дотримання екологічних стандартів, економічну та соціальну безпеку господарювання.

Особливої уваги в системі інфраструктури проектного управління природними ресурсами потребує вибудовування **фінансової ланки проектного управління** – фінансової інфраструктури та ефективних схем проектного фінансування і відповідної фінансової та іншої відповідальності. До того ж процес проектного фінансування – це поєднання різних джерел та методів фінансування конкретного інвестиційного проекту з розподілом ризиків серед його учасників. Тому варто звернути увагу на фактор і наявність відповідних механізмів **корпоративної соціальної та екологічної відповідальності**. Сфера корпоративної екологічної відповідальності (КЕВ) пов'язана з достатньо широким спектром видів діяльності: видобуванням ресурсів, їх поліпшенням, експлуатацією джерел сировини і засобів праці, відтворенням, охороною тощо – і входить у ширше поняття, яке нині визначається як корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). КЕВ – це концепція прийняття на себе більшої, аніж це визнано в законах, нормах і правилах, відповідальності за певні екологічні аспекти бізнес-діяльності для забезпечення вищої, ніж у конкурентів, соціальної цінності пропонованих на ринку товарів і послуг, досягнення інтегрального, системного ефекту від господарювання, у тому числі в таких напрямках, як поліпшення загальної культури господарської діяльності, досягнення соціальних та екологічних ефектів з особливим наголосом на охороні довкілля. Виходячи з цього, у фінансовій складовій структури проектного управління має широко впроваджуватися аудит другою та третьою стороною, із залученням територіальної громади, муніципальних структур, громадськості тощо, проводитися постійний моніторинг фінансової діяльності компаній з управління активами та проектних компаній з управління природокористуванням.

Цей процес передбачає сек'юритизацію природних ресурсів, виділення в системі управління природними ресурсами в окрему складову таких об'єктів управління, як фінансові активи природно-ресурсного походження та створення для них відповідної *фінансової управлінської інфраструктури* (за типом корпоративних чи пайових інститутів спільного інвестування, фондів суверенного добробуту або фондів сталого розвитку територій), яка забезпечує ефективну паритетну участь державної, регіональної та місцевої влади, суб'єктів природокористування та бізнесу в управлінні природно-ресурсними комплексами, регулюванні їх розвитку, фінансуванні необхідних природоохоронних та інших програм розвитку природно-ресурсного потенціалу.

За своєю сутністю такий суб'єкт управління в проектному підході до природокористування має відігравати функції: по-перше, акумуляції коштів на здійснення інвестиційного проекту або ж низки проектів, а по-друге – бути дійовою структурою з високоефективного управління фінансовими активами, серед яких можуть бути як власні, так і придбані на фондових ринках цінні папери, грошові інструменти, інші активи, призначенням котрих є прискорене примноження фінансового капіталу в природно-ресурсній сфері, капіталізація природних активів. У діяльність таких структур мають широко впроваджуватися високоефективні сучасні фондові механізми, наприклад випуск похідних цінних паперів (опціонів тощо), створення фондів з відповідною зміною існуючого законодавства України щодо розвитку інститутів спільного інвестування. Такі позабюджетні фонди за своєю фінансовою сутністю можуть використовувати й бюджетні кошти місцевого та загальнодержавного рівня для виконання актуальних завдань сталого екологічного, економічного та соціального розвитку територій, орієнтованих на потреби пересічного громадянина.

В Україні найпривабливішим форматом для таких фінансових інститутів, який визначений у законодавстві, є інститути спільного інвестування (далі – ІСІ), які утворюють систему інституційних посередників і є професійними учасниками фінансового ринку. На думку інвесторів, основні переваги ІСІ – це потенційно висока дохідність порівняно з традиційними способами збереження та примноження капіталу; менші витрати часу на управління інвестиціями; диверсифікація інвестицій; відсутність мінімального терміну інвестицій (у випадку вкладання коштів у відкриті інвестиційні фонди) та можливість досить оперативно вилучити вкладені кошти у разі необхідності [2]. У проектному підході спільному інвестуванню надається провідна роль у бюджетуванні інвестиційних проектів і в диверсифікації ризиків, а також у забезпеченні високих доходів від господарської діяльності в природно-ресурсній сфері.

Згідно із законодавством України під інститутами спільного інвестування розуміють пайові або корпоративні інвестиційні фонди (далі – ПІФ та КІФ), які створюються та функціонують на засадах, визначених Законом України “Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)”. У межах кластер-корпорації для виконання низки інвестиційних проектів може використовуватися корпоративний інвестиційний фонд – це ІСІ, який створюється у формі відкритого акціонерного товариства і провадить виключно діяльність зі спільного інвестування. КІФ створюється відповідно до законодавства з питань діяльності акціонерних товариств з урахуванням особливостей, установлених Законом України “Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)”. Управління активами таких інвестиційних фондів також може здійснюватися професійною установою – компанією з управління активами.

В окремих сферах природокористування (наприклад, у водному господарстві) перспективна орієнтація на створення індексних фондів (ETF – exchanged-traded funds). Індексний фонд (ETF) – це інвестиційна компанія у формі взаємного фонду або юніт-інвестиційного трасту, паї якого продаються на фондовій біржі. Орієнтація на розвиток таких

фондів перспективна, оскільки середня ціна природного капіталу на світових ринках зростатиме, зважаючи на обмежену природно-ресурсну базу розвитку світової економіки. Управління індексним фондом часто називають пасивним через те, що інвестиційному керуючому не потрібно виробляти ніяких стратегій з інвестування, достатньо лише в структурі активів використовувати індексний кошик у відповідній пропорції. Однією з важливих переваг індексних фондів є їх низькі операційні витрати – до 0,2 % вартості активів на рік. До недоліків фонду можна зарахувати відсутність можливості показати дохідність більшу від середньої на фондовому ринку.

У запропонованій схемі проектного управління природокористуванням привабливим для потенційного інвестора є те, що компанія з управління активами несе майнову відповідальність за збитки, завдані інститутіві спільного інвестування її діями (бездіяльністю). Згідно з національним законодавством вона відшкодовує втрати, заподіяні інститутіві спільного інвестування, якщо протягом року вартість чистих активів, у розрахунку на один цінний папір такого інституту, зменшилася від його номінальної вартості більше ніж на 20 %. Відшкодування здійснюється за рахунок резервного фонду цієї компанії, який формується за рахунок прибутку компанії з управління активами, а в разі його недостатності – за рахунок додаткових внесків її засновників.

Загалом, у межах чинного національного законодавства *фінансовими активами* фінансової установи з управління активами проектною компанією з природокористування можуть бути такі інструменти: акції та облігації українських емітентів; акції та облігації іноземних емітентів; облігації внутрішньої державної позики та органів місцевого самоврядування; дорогоцінні банківські метали; грошові кошти на депозитних рахунках у банках; об'єкти нерухомості; корпоративні права тощо. Отже, зважаючи на завдання розвитку проектних форм управління природними ресурсами, законодавство України має вдосконалюватися в напрямі внесення до переліку фінансових інструментів активів інститутів спільного інвестування для забезпечення ефективної сек'юритизації природного капіталу (земельних, водних, лісових, природно-рекреаційних та мінеральних ресурсів).

Важлива роль *замовника та засновника проекту*. Такими структурами можуть виступати державні, регіональні та місцеві владні структури, бізнес-корпорації, територіальна громада і органи місцевого самоврядування. Основною формою співпраці між ними можуть стати засади державно-приватного партнерства, окреслені в чинному законодавстві України як партнерські відносини між публічним та приватним секторами економічної діяльності [3].

До того ж на органи влади покладається функція делегування повноважень за їх раціональне використання на професійних менеджерів шляхом створення спеціальних інститутів (у нашому випадку – це проектні компанії), що організаційно відокремлені від держави. Суттєвим аспектом таких відносин є орієнтація на принцип збереження публічних форм власності на природні ресурси з передачею певних їх видів у довгострокове користування на засадах публічно-приватного партнерства, що сприятиме активізації процесу залучення інвестиційних ресурсів у зазначену сферу. Якщо зацікавленим замовником проекту виступає територіальна громада, то більш дійовою структурою, що виступатиме і засновником проектною компанією, може стати муніципалітет. Зважаючи на європейський досвід у цій царині, муніципалітет в Україні має стати публічно-правовою корпорацією, самоврядною громадою із правами юридичної особи. Доцільна передача до муніципальної власності значної частини земель та інших природних ресурсів (водних, лісових масивів, рекреаційних територій, родовищ корисних копалин) адміністративно-територіальних одиниць із розробкою відповідних законодавчих актів, що визначатимуть статус муніципальних земель, регламентуватимуть право органів місцевого самоврядування на вільне користування та володіння майном муніципальної власності, упровадження муніципального підприємництва у сфері

використання природних комплексів тощо [4]. Муніципалітет як учасник господарських відносин може виступати і посередником, і гарантом фінансової установи у процесі залучення фінансових активів, сек'юритизації природних ресурсів тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У цілому, інтегративною інституціональною основою для проектного управління може стати кластерно-корпоративна державно-приватна форма організації природно-економічних відносин, як така, що забезпечує стійке партнерство між її членами, об'єднує потужний інноваційно-інвестиційний ресурс для досягнення кінцевої мети проектною діяльністю найефективнішими шляхами, є високомобільною у вирішенні цільових програм, що формуються на термін виконання конкретного еколого-економічного завдання природокористування, та високоефективною в залученні фінансових ресурсів і забезпеченні сек'юритизації активів природного капіталу. Також є соціально відповідальним суб'єктом господарювання в природокористуванні, охороні довкілля, розв'язанні екологічних проблем тощо і забезпечує ефективну господарську спеціалізацію територіальних утворень в умовах ринку.

Виходячи з принципового системного бачення проектного механізму управління природокористуванням, визначено, що особливості проектною форми управління пов'язані з орієнтацією на отримання конкретного, обмеженого певними часовими рамками, заздалегідь окресленого господарського та фінансового результату управлінської діяльності і визначаються особливостями проектного фінансування й необхідністю залучення і запозичення фінансових ресурсів.

Пріоритетні завдання проектного управління – це 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 (включаючи комплексну оцінку активів природного капіталу), затвердження та реалізацію.

Основними елементами інфраструктури проектного управління природними ресурсами запропоновано вважати створення окремих господарських інститутів – проектних компаній та відповідної корпоративної фінансової ланки проектного управління (за типом корпоративних чи пайових інститутів спільного інвестування), 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 і корпоративної соціальної та екологічної відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Сталий розвиток: світоглядна ідеологія майбутнього : [монографія] / [М. А. Хвесик, І. К. Бистряков, Л. В. Левковська, В. В. Пилипів] ; за ред. акад. НААН України М. А. Хвесика. – К. : Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України, 2012. – 465 с.
2. Мороз В. В. Розвиток інститутів спільного інвестування та державного регулювання їх діяльності в розвинених країнах / В. В. Мороз // Пріоритетні напрями та сучасний зміст державного управління : зб. наук. пр. ДонДУУ. – 2011. – Т. XII. – Вип. 198. – С. 185–197.
3. Про державно-приватне партнерство [Електронний ресурс] : Закон України від 01.07.2010 № 2404. – Режим доступу : <http://www.ac-rada.gov.ua>.
4. Інституціоналізація природно-ресурсних відносин : [колективна монографія] / за заг. ред. д.е.н., проф., академіка НААН України М. А. Хвесика. – К. : Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України, 2012. – 400 с.