

## Література

1. Influencing Project Stakeholders; What we can learn from cigarette adverts: Articles [Електронний ресурс] – 2008. Режим доступу: <http://www.projectstakeholder.com>.
2. Stakeholder Management: Part III: ADM Guidelines & Techniques [Електронний ресурс]// TOGAF Online// Режим доступу: <http://www.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/chap24.html>.
3. Мазур Е.П. Інноваційні ризики в діяльності підприємства/ Мазур Е.П., Смирнова Г.А., Титова М.Н. – Інновації, 2001. - №4-5 С.68-70.
4. Методологія управління ризиками проектів. [Електронний ресурс]/ Михайл Павлов// Журнал «Фінансовий директор» ООО «КАРЕТА». 2008. - № 8. – Режим доступу до журналу: <http://www.management.com.ua/finance/fin155.html>.
5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) Третье издание. 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США.
6. Тянь Р.Б. Управление проектами/ Тянь Р.Б., Холод Б.И., Ткаченко В.А. - Днепропетровск: Днепропетр. акад. упр., бизнеса и права, 2000, -224с.

*У роботі розглянуті проекти з екологічними обмеженнями, сформовані керівні групи проектів з огляду на можливість застосування до них гнучких механізмів, передбачених законодавством*

*Ключові слова: проекти з екологічними обмеженнями, механізми управління, управління проектами*

*В работе рассмотрены проекты с экологическими ограничениями, сформированы управляемые группы проектов с точки зрения возможности применения к ним гибких механизмов, предусмотренных законодательством*

*Ключевые слова: проекты с экологическими ограничениями, механизмы управления, управление проектами*

*In this work are discussed the projects with ecological constraints, formed leading groups of projects having the possibility of using for them flexible mechanisms established by law*

*Key words: projects with ecological constraints, management mechanisms, project management*

УДК 65.014.1:504.05

# АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ З ЕКОЛОГІЧНИМИ ОБМЕЖЕННЯМИ

**М.К. Сухонос**

Кандидат технічних наук, доцент\*

E-mail: [sukhonos.maria@mail.ru](mailto:sukhonos.maria@mail.ru)

**А.Г. Райгородецька\***

E-mail: [alkaveselaya@mail.ru](mailto:alkaveselaya@mail.ru)

\*Кафедра «Управління проектами в міському господарстві і будівництві»

Харківська національна академія міського господарства  
вул. Революції, 12, м. Харків, Україна

## 1. Вступ

У зв'язку з розробками стратегій сталого розвитку країни та регіонів, слід приділити необхідну увагу управлінню екологічними аспектами, що являє собою фактор розвитку та обмеження для існуючих та нових проектів в світлі ратифікованого Україною Кіотського

протоколу. Управління механізмами, які передбачені вищезазначеним нормативним актом, дозволить забезпечувати збалансований економічний розвиток та стратегічне планування.

Необхідно досліджувати та управляти механізмами, які впливають на шляхи розвитку та можливості удосконалення процесів управління проектами, важ-

ливо враховувати екологічний аспект розвитку при введених виробничих інновацій та розробці нових проєктів, в розвиток яких треба вкладати відповідність до діючого законодавства.

Все це зумовлює актуальність даного дослідження, що має на меті аналіз механізмів впровадження та управління проєктами з екологічними обмеженнями розвитку. Мета дослідження досягається шляхом вирішення таких завдань:

- аналіз механізмів управління викидами у нових та наявних проєктах;
- формування керованих груп проєктів з точки зору екологічних обмежень.

## **2. Аналіз нормативно закріплених гнучких механізмів в управлінні проєктами з екологічними обмеженнями**

Згідно з Кіотським протоколом Україна отримала можливість застосовувати гнучкі механізми протоколу - право торгівлі квотами на викиди і впровадження проєктів зі скорочення парникових викидів, згідно статті 6 Кіотського протоколу [2]. Але водночас, згідно з стратегіями сталого розвитку країни та регіонів, в Україні повинні зростати темпи розвитку економіки, отже буде спостерігатися розвиток виробничих проєктів, що підвищить наявний рівень викидів. Отже можна зробити висновок про необхідність розробки збалансованого механізму керування проєктами з екологічними обмеженнями для розподілу та використання квот.

Найбільш привабливим та перспективним напрямом для України є реалізація проєктів спільного інвестування, які передбачають можливість країні, що перевищує свої квоти по забрудненню навколишнього середовища, інвестувати гроші в екологічні проєкти в іншій країні. Розвинути країнам вигідно інвестувати гроші саме в Україну, бо рівень екологічних проєктів на даний момент низький, тобто для них спостерігається явний економічний ефект - при малих витратах у наших проєктах можна отримати потрібні квоти, а для України це спосіб поновити устаткування та основні фонди.

Нещодавно розглядався законопроект «Про регулювання у сфері енергозбереження» [3], згідно з яким передбачалася можливість, що визначалась би Кабінетом міністрів, продавати права на викиди у вигляді ф'ючерсів на біржі. Ці ф'ючерси передбачається нараховувати одиницями на викиди парникових газів, тобто деякими уніфікованими величинами, що не можуть відбивати кількості реального забруднення середовища.

## **3. Формування пропозицій щодо удосконалення управління проєктами з екологічними обмеженнями**

Для можливості управління існуючою ситуацією та реалізації завдань, що стоять перед Україною у екологічній сфері, треба провести аналіз та оцінку проєктів, що забруднюють навколишнє середовище, та розділити їх на три групи, згідно з доцільністю застосування до них механізмів, передбачених екологічним законодавством:

- до першої групи віднесемо проєкти, що мають найбільші показники по викидах та найменшу динаміку їх зниження.

- до другої групи увійдуть проєкти, що мають тенденції до зниження викидів

- третю групу складуть нові проєкти, що будуть реалізовуватися в рамках регіональних програм, вже з огляду на екологічні обмеження, що будуть закладені у них.

Розподіл на перші дві групи пропонується зробити методом дихотомії, що передбачає утворення взаємовиключних підрозділів одного поняття або терміна (множини) і служить для утворення класифікації елементів [4]. Утвориться дві множини проєктів, що мають позитивну динаміку до зниження викидів (друга група) та не мають такої (перша група). Данні про динаміку викидів знаходяться у «Національному реєстрі антропогенних викидів та абсорбції парникових газів України». В проєкти третьої групи будуть закладені механізми зменшення викидів ще при їх проєктуванні, це буде фактором можливості та доцільності їх створення на даній території. Розділивши проєкти на три групи, можна для кожної з них розробити свої заходи, щодо розвитку з точки зору екологічного обмеження та екологічного аспекту управління.

Для першої групи проєктів доцільно було б використовувати механізм спільного інвестування, тому що саме ці проєкти дають найбільшу частину в загальній масі викидів, а витрати на їх переобладнання будуть значними.

Таким чином ми найбільш ефективно використаємо іноземні інвестиції. Після використання механізмів спільних інвестицій в проєктах першої групи, знизиться загальний рівень викидів парникових газів та ризик швидкої втрати своїх квот.

Треба передбачити можливі механізми відбору проєктів для спільного інвестування, виробити критерії, що будуть відображати поставлені цілі ранжирування екологічних проєктів. З огляду на запропоноване групування проєктів, можна виділити такі фактори:

- внутрішні, ті, що можна оцінити на самому підприємстві: кількісні показники викидів, ступінь зносу фондів, організаційні можливості прийняття нововведень тощо;

- зовнішні, ті, що будуть належати проєкту модернізації/удосконалення: вартість проєкту, кількісні показники покращення екологічної ситуації (процент зниження викидів за рахунок нововведення), передбачувані якісні показники покращення бізнес-процесів (підвищення рівня управління, автоматизації процесів) тощо.

Методом порівняння та аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, за допомогою проведення екологічного аудиту, будуть відбиратися проєкти, що можуть дати найбільш перспективні результати для конкретного виробничого проєкту.

Друга група проєктів може удосконалюватись самостійно, про що говорить тенденція до зниження викидів, та за рахунок цього буде знижуватися податковий тиск. Саме цим проєктам буде доцільно купувати ту незначну частку квот, якщо вони їм будуть потрібні, бо витрати будуть мінімальні.

Третя група проектів матиме в основі збалансований механізм управління екологічними обмеженнями, тому якоїсь конкретної окремої стратегії управління не потребує, методи управління будуть схожі на методи, що використовуються у другій групі проектів.

Для реалізації запропонованих дій, необхідно передбачити механізм, що дозволить використовувати вищезазначені пропозиції. При створенні нових проектів слід ввести запит на проведення екологічного аудиту, завдяки якому проекти будуть мати в своїй основі механізм стратегічного управління екологічним аспектом, що є частиною його зовнішнього середовища. Для існуючих проектів теж необхідно ввести запит на екологічний аудит, що буде проводитись або незалежним аудитором, якого винаймає керівник чи власник об'єкта аудиту або, на вимогу заінтересованих органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування [1], призначений екологічний аудитор. Запит на екологічний аудит та ведення реєстру проектів з екологічними обмеженнями рекомендується віднести до відання державних екологічних інспекцій на місцях, що відповідають перед Міністерством екології та природних ресурсів України. Звіт про проведення екологічного аудиту дасть змогу визначити приналежність проекту до однієї з керованих

груп та застосовувати до них наведені механізми управління.

Таким чином, проаналізувавши наявну нормативну базу, ми позначили декілька екологічних аспектів управління, на які звернули особливу увагу:

- механізм спільного інвестування
- продаж квот на викиди парникових газів
- кореляція можливості економічного розвитку України та продажу квот іншим країнам.

---

#### 4. Висновки

---

Використовуючи метод дихотомії, ми виділили три групи з точки зору можливості розробки для них різних стратегій екологічного управління, зі збалансованим використанням наявних механізмів екологічного законодавства та передбачили можливу схему відбору проектів для реалізації спільного інвестування, що є найбільш привабливим та перспективним напрямом реалізації Україною своїх зобов'язань у сфері екології, що закріплені у Кіотському протоколу. У роботі також представлена пропозиція щодо проведення екологічного аудиту для проектів з екологічними обмеженнями, що дасть можливість застосувати вищезазначені покращення управління проектами.

---

#### Література

1. Про екологічний аудит: [закон України офіц. текст: за станом на 15.01.2009] // Відомості Верховної Ради. – 2009. – N 24. – ст.297.
2. Кіотський протокол до Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату [ратифікація: Закон України «Про ратифікацію Кіотського протоколу до Рамкової Конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату»] // Відомості Верховної Ради. – 2004. – N 19. – ст.261.
3. Про регулювання у сфері енергозбереження: [проект закону України від 07.10.2010. – №7231].
4. Дихотомія [Електронний ресурс] // Вікіпедія: вільна енциклопедія. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/D0%94%D0%B8%D1%85%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%8F>.