* + 1. **Методика проведення SWOT-аналізу територій – місць реалізації складових Проекту**

SWOT-аналіз територій – місць реалізації складової Національного проекту «Місто майбутнього» – проводився з метою отримання об’єктивної аргументації висновків щодо обмежень та можливостей реалізації номінованого проекту на даній території.

Виявлення факторів для аналізу здійснювалося з урахуванням:

* синтезованої інформації щодо загальної характеристики соціально-економічного, екологічного, демографічного та технічного стану територій, наданої у представленому звіті;
* матеріалів аналітичної доповіді «Національні проекти в стратегії економічної модернізації України», підготовленої Національним інститутом стратегічних досліджень у 2013 році;
* матеріалів «Звіту про конкурентоспроможність регіонів України 2012», опублікованого Фондом «Ефективне управління» за підтримки Всесвітнього економічного форуму;
* статистичних даних, звітах про діяльність, розміщених на офіційних сайтах Держінвестпроекту, органів державної влади та місцевого самоврядування територій, що аналізуються.

В результаті найбільш значущими для досягнення цілей Національного проекту «Місто майбутнього» було визнано такі аспекти стану розвитку територій реалізації проектів: інституції; природно-ресурсний потенціал та екологічний стан території; інфраструктура, у тому числі соціальна; охорона здоров’я та освіта, у тому числі професійна підготовка і перепідготовка; демографічний потенціал; ринок праці; ринок товарів та послуг; бізнес; технологічна готовність та інновації.

*Інституції* – є одним із головних факторів економічного зростання. Значення інституцій не обмежується законодавчою базою, оскільки величезну роль у розвитку територій відіграють ставлення уряду до ринків і свобод, а також ефективність його діяльності. Занадто великий апарат та бюрократія, надмірне державне регулювання економіки, корупція, нечесність при складанні та виконанні держзамовлень, недостатня прозорість і надійність, нездатність надавати бізнесу необхідні послуги призводять до значних економічних витрат і уповільнення економічного зростання території. Зокрема, неефективна податкова політика найбільш негативно впливає на будівельну галузь, торгівлю, обробну промисловість, виробництво енергоносіїв; нестабільність державної політики значно стримує розвиток сільськогосподарських і страхових компаній; корупція в органах влади має величезний негативний вплив на інвестиційні компанії, банки та підприємства добувної промисловості; неефективне управління державними фінансами знижує конкурентоспроможність будівельної галузі, готельно-ресторанного бізнесу, агросектору, виробників енергоносіїв; недостатня прозорість та оптимальність в управлінні земельними ресурсами стримують діяльність інвестиційних компаній, сільського господарства та виробничого сектору.

*Природно-ресурсний потенціал* території – це сукупна продуктивність природних ресурсів, засобів виробництва і предметів споживання, яка виражається в їхній сукупній споживній вартості. У компонентній структурі природно-ресурсного потенціалу вирізняють такі групи ресурсів: мінеральні (паливно-енергетичні й металеві корисні копалини, нерудна сировина, сировина для металургійної промисловості, гірничохімічна сировина, будматеріали), водні (поверхневий стік, підземні води), земельні, лісові, фауністичні (мисливські, рибні, медоносні ресурси), природно-рекреаційні.

Природно-кліматичні умови, ресурси та екологічний стан є найвпливовішими факторами при визначенні стратегії розвитку території, оптимальної структуризації економічної діяльності, напрямах інвестиційної діяльності та розміщенні об’єктів інвестування. Зокрема кліматичні умови, природні ресурси та екологічність є пріоритетними факторами при визначенні доцільності використання території як туристично-рекреаційної зони; рельєф є визначним фактором для господарського використання земель та корегуючим при оцінці трудомісткості, вартості та терміну будівельних, сільськогосподарських робіт, прокладанні шляхопроводів; клімат також значно впливає на роботу будь-якого виду транспорту тощо. Природні умови також є суттєвим факторам для визначення можливості використання ресурсозберігаючих технологій.

*Інфраструктура* – є головним фактором при визначенні місця розташування об’єктів різних видів економічної діяльності або секторів економіки. Для аналізу виокремлюються:

* виробнича інфраструктура, тобто сукупність галузей або організаційно відокремлених економічних об'єктів, які забезпечують нормальний хід суспільного виробництва через надання послуг з обміну результатами діяльності між підприємствами матеріального виробництва;
* енергетична інфраструктура, що містить комплекс об’єктів і споруд електро-, тепло і газопостачання, а також постачальні організації;
* транспортна інфраструктура, до якої належать транспортні засоби, шляхи і споруди, засоби технічного забезпечення функціональної готовності транспорту, шляхів та споруд;
* інформаційна інфраструктура, до якої належать підприємства, що забезпечують поштовий, телефонний зв’язок, обслуговують теле- и радіо-простір, друковані видання, електронні засоби інформації;
* соціальна інфраструктура за компонентами: соціально-побутовим (торгівля, громадське харчування, ЖКГ, побутове обслуговування, громадський транспорт, зв’язок тощо) та соціально-духовним (освіта, наука, культура і мистецтво, охорона здоров’я).

*Демографічний потенціал* території – найвища продуктивна сила господарського комплексу – оцінюється за кількістю населення, часткою трудових ресурсів (працездатного населення), віковими та статевими показниками, динамікою природного та механічного руху населення тощо. Від демографічного потенціалу території значною мірою залежить формування міжрайонних функцій виробництва, потужність і структура потоку продукції, яка вивозиться за межі певної території, розвиток місцевого виробництва. Трудові ресурси створюють можливість для повнішого використання наявних природних ресурсів, сприяючи тим самим підвищенню рівня комплексного розвитку території. На території добре забезпеченій трудовими ресурсами, розвивається система виробництв з високою трудомісткістю продукції. Крім того, населення як споживач значно впливає на розвиток галузей, які забезпечують його потреби в продуктах харчування і промислових товарах, послугах.

*Ринок праці* – це система суспільних відносин, пов’язаних із купівлею і продажем товару «робоча сила» та є сферою працевлаштування, формування попиту й пропозиції на робочу силу. Для ефективного функціонування ринку праці необхідні такі умови: юридична свобода працівника; відповідність працівника вимогам робочого місця, а запропонованого місця – інтересам працівника; організація єдиної, замкненої по території й ефективно діючої системи бірж праці; широкомасштабна система професійної орієнтації, професійного навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки; наявність у територіальних органів виконавчої влади необхідних фінансових і матеріальних коштів, достатніх для організації ефективної роботи системи працевлаштування, організації громадських робіт, стимулювання зайнятості; соціальна підтримка громадян, включаючи безробітних і членів сімей, які перебувають на їхньому утриманні, та ін. В умовах ринкових відносин будь-які диспропорції у ринку праці призводять до порушення пропорцій виробництва, тобто співвідношень між сукупною величиною попиту на робочу силу та її пропозицією; попитом на робочу силу та її пропозицією за галузями, регіонами; між попитом на окремі професії, спеціальності та їх пропозицією.

*Ринок товарів і послуг* – це сфера обігу товарів (робіт, послуг), що визначається виходячи з можливості покупця (продавця) без значних додаткових витрат придбати (реалізувати) товар (роботи, послуги) на найближчій для покупця (продавця) території. Ефективність ринку товарів та послуг позначає, що товари будуть ефективно покупатися й продаватися, що є визначним чинником для ефективності бізнесу на території, оскільки гарантує процвітання таким підприємствам, виробництво яких враховує ринкову динаміку, змушує виробників бути інноваційними та орієнтованими на модернізацію виробництва і підвищення якості продукції. Показниками ефективності ринку праці є: інтенсивність конкуренції, ступінь монополізації, вплив оподаткування, складність відкриття бізнесу (час і процедура); частка іноземної власності; ступінь орієнтованості на клієнта тощо.

*Бізнес*. Рівень розвитку бізнесу має визначальний вплив на рівень ефективності виробництва товарів та послуг. Він пов’язаний з двома об’єднаними елементами: якість бізнес-спільнот та якість діяльності окремих представників бізнес-структур. Якість бізнес-спільнот особливо значуща у випадку необхідності високого ступеню взаємодії між компаніями різних секторів економіки, а також за умов, коли компанії із різних секторів об’єднані у кластери і географічно взаємопов’язані. Рівень розвитку бізнесу визначальний для інновацій, виникнення нових фірм, підвищення ефективності їх стратегій, застосування сучасних технологій, виробництва унікальних та складних товарів. Показниками рівня розвитку бізнесу на окремій території є, зокрема, кількість та якість місцевих постачальників, наявність та якість бізнес-кластерів, природа конкурентної переваги, рівень виробництва, маркетингу та управління тощо.

*Технологічна готовність* території визначає її здатність до успішної конкуренції та інвестиційну привабливість. У рамках технологічної готовності оцінюється, передусім, швидкість, з якою її економіка переймає і використовує нові технології з метою підвищення ефективності економіки. При цьому на рівень технологічної готовності не впливає факт винайдення технологій у межах території або поза ними. Головними чинниками технологічної готовності є: доступ підприємств до прогресивних продуктів; здатність опанування ними; наявність прямих інвестицій (в тому числі іноземних) з передачею технологій; здатність максимально використовувати інформаційні та комунікаційні технології.

*Інновації* – це одна із складових конкурентоспроможності території, джерелом яких є технологічні і нетехнологічні знання. У довгостроковій перспективі рівень життя можна суттєво підвищити виключно за рахунок інновацій; для територій, що досягли інноваційної стадії розвитку, розробка й створення найсучасніших товарів і процесів є потужним чинником збереження конкурентних переваг та реалізації діяльності з вищою доданою вартістю. У зв’язку з цим необхідне сприятливе для інноваційної діяльності середовище: достатній обсяг інвестицій в дослідження і розробки; наявність високоякісних науково-дослідних інститутів, які можуть створювати базу знань, необхідних для розробки новітніх технологій; співробітництво науково-дослідних інститутів та бізнесу в галузі наукових досліджень; захист інтелектуальної власності разом з високим рівнем конкуренції та доступом до венчурного капіталу.

Найбільш впливовішими для територій реалізації проектів в аспекті досягнення цілей Національного проекту «Місто майбутнього» було визнано такі позитивні характеристики зовнішнього середовища (*можливості*):

* можливість концентрації та задіяння наявних ресурсів (в тому числі інвестиційних) для реалізації національних проектів;
* використання механізмів міжрегіонального та міжгалузевого співробітництва;
* забезпечення багатоканального фінансування реалізації національних проектів (за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів, інвестиційних ресурсів, фондових ринків, благодійної допомоги фондів, організацій, юридичних та фізичних осіб тощо);
* застосування інновацій в процесі реорганізації існуючих та будівництві нових об’єктів інфраструктури, прискорені темпи будівництва;
* активізація співпраці у формі державно-приватного партнерства представників різних соціальних структур та організацій (громадськості, контролюючих органів, аудиторських компаній, консалтингових агентств, засобів масової інформації та ін.);
* активізація інформаційної діяльності серед потенційних учасників державно-приватного партнерства;
* реалізація заходів, спрямованих на кадрове забезпечення проекту (необхідне підвищення професійного рівню фахівців з урахуванням структурних змін на ринку праці, де очікується збільшення попиту);
* активізація підприємницької діяльності;
* налагоджування горизонтального кореспондування між галузевими програмами та заходами і завданнями реалізації національних проектів (зокрема будівництво інфраструктурних об’єктів).

Найбільш загрозливими для територій реалізації проектів в аспекті досягнення цілей Національного проекту «Місто майбутнього» було визнано такі негативні характеристики зовнішнього середовища (*загрози*):

* посилення конкуренції територій (у тому числі на світовому рівні), зниження рейтингу інвестиційної привабливості країни та/або її іміджу;
* післякризовий стан національної економіки (стан формування післякризової економічної моделі, що обумовлює значну невизначеність у підприємницькому середовищі, державному секторі, суспільних очікуваннях);
* неефективна податкова та/або митна політика;
* посилення обмежень і скорочення можливостей використання земель для господарської діяльності у результаті змін у законодавстві або у державному реєстрі;
* недосконалість процедур та інституційно-правового забезпечення застосування механізму державно-приватного партнерства;
* управлінська неспроможність щодо адміністрування комплексних масштабних проектів;
* недієвість міжвідомчої координації щодо реалізації національних проектів (зокрема спільного фінансування);
* недовіра суспільства владним структурам (неприйняття суспільством офіційної інформації, що надходить у вигляді виступів вищих посадових осіб та програмних текстів).

Оцінки виявлених факторів було отримано за допомогою експертного оцінювання, при цьому використовувалась спеціально розроблені шкали (табл. 1.54, 1.55).

Таблиця 1.54 – Шкала для оцінювання внутрішніх факторів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оцінка  (бал) | Формулювання | |
| сильна сторона | слабка сторона |
| 5 | визначна перевага (характеристика унікальна, сильніша за всі інші, забезпечує досягнення цілі) | катастрофічна (характеристика така, що унеможливлює досягнення цілі або реалізацію проекту) |
| 4 | значна перевага (характеристика така, що значно сприяє досягненню цілі, значно підвищує успішність проекту) | дуже слабка (характеристика така, що може значно знизити успішність проекту, значно затримати досягнення цілі) |
| 3 | середня (одна із основних сильних сторін) | середня (одна із основних слабких сторін) |
| 2 | сильна (характеристика підвищує успішність досягнення цілі, проте є набагато сильніші) | слабка (характеристика знижує успішність досягнення цілі, але є набагато слабкіші) |
| 1 | дещо сильна (дещо підвищує успішність досягнення цілі) | дещо слабка (дещо знижує успішність досягнення цілі) |

Таблиця 1.55 – Шкала для оцінювання значущості впливу зовнішніх факторів (можливостей і загроз)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оцінка  (бал) | Формулювання значущості впливу | |
| можливості | загрози |
| 5 | дуже сильний, надає стратегічно значущу підтримку | дуже сильний, досягнення цілей майже неможливо |
| 4 | значущій, значно полегшує досягнення цілей | значущій, значно затримує досягнення цілей |
| 3 | помірно полегшує досягнення цілей | помірно затримує досягнення цілей |
| 2 | слабкий, дещо полегшує досягнення цілей | слабкий, дещо затримує досягнення цілей |
| 1 | дуже слабкий | дуже слабкий |

При оцінюванні зовнішніх можливостей і загроз враховувалася ймовірність їх існування у незмінному стані (або виникнення) у той період часу, для якого проводився аналіз. Така ймовірність також оцінювалася за спеціальною шкалою (табл. 1.56).

Таблиця 1.56 – Шкала для оцінювання ймовірності виникнення зовнішніх можливостей і загроз

|  |  |
| --- | --- |
| Ймовірність виникнення можливості або загрози | |
| 0,05 | ймовірність дуже низька, можливість чи загроза майже не проявиться або зникне |
| 0,25 | ймовірність низька, можливість чи загроза більш за все не проявиться або зникне |
| 0,50 | ймовірності прояву та непрояву однакові (існування та зникнення) |
| 0,75 | ймовірність висока, можливість чи загроза більш за все проявиться (виникне) |
| 0,95 | ймовірність дуже висока, можливість чи загроза обов’язково проявиться (виникне) |

Якісне оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей та загроз здійснювалося з урахуванням їх значущості для досягнення стратегічних цілей Національного проекту «Місто майбутнього», а саме: підвищення стандартів якості життя населення на основі сталого розвитку (А); модернізація інфраструктури (Б); зростання інвестиційної та туристичної привабливості (В); посилення конкурентних позицій та міжнародних рейтингів території (Г). Результати оцінювання надано у таблицях 1.57, 1.58.

Таблиця 1.57 – Результати оцінювання внутрішніх факторів територій проектів

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка у відповідності до стратегічних цілей території проекту | | | | |
| А | Б | В | Г | Середня |
| 1.1 | Інституції | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,75 |
| 1.2 | Природно-ресурсний потенціал та екологічний стан | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,75 |
| 1.3 | Інфраструктура | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,75 |
| 1.4 | Демографічний потенціал | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,25 |
| 1.5 | Ринок праці | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 1.6 | Ринок товарів та послуг | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,5 |
| 1.7 | Бізнес | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,25 |
| 1.8 | Технологічна готовність | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,5 |
| 1.9 | Інновації | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,5 |

Таблиця 1.58 – Результати оцінювання можливостей і загроз території проектів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка | Ймовірність |
| *Можливості* | | | |
| 2.1 | Можливість концентрації та задіяння наявних ресурсів | 4 | 0,75 |
| 2.2 | Використання механізмів міжрегіонального та міжгалузевого співробітництва | 5 | 0,5 |
| 2.3 | Забезпечення багатоканального фінансування реалізації національних проектів | 5 | 0,75 |

Продовження таблиці 1.58

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка | Ймовірність |
| 2.4 | Застосування інновацій в процесі реорганізації існуючих та будівництві нових об’єктів інфраструктури; прискорені темпи будівництва | 5 | 0,75 |
| 2.5 | Активізація співпраці у формі державно-приватного партнерства представників різних соціальних структур та організацій | 4 | 0,5 |
| 2.6 | Активізація інформаційної діяльності серед потенційних учасників державно-приватного партнерства | 4 | 0,95 |
| 2.7 | Реалізація заходів, спрямованих на кадрове забезпечення проекту | 3 | 0,5 |
| 2.8 | Активізація підприємницької діяльності | 5 | 0,75 |
| 2.9 | Налагоджування горизонтального кореспондування між галузевими програмами та заходами і завданнями реалізації національних проектів | 4 | 0,75 |
| *Загрози* | | | |
| 2.11 | Посилення конкуренції територій | 5 | 0,75 |
| 2.12 | Післякризовий стан національної економіки | 4 | 0,95 |
| 2.13 | Неефективна податкова та/або митна політика | 4 | 0,5 |
| 2.14 | Посилення обмежень і скорочення можливостей використання земель для господарської діяльності | 4 | 0,5 |
| 2.15 | Недосконалість процедур та інституційно-правового забезпечення застосування механізму державно-приватного партнерства | 5 | 0,75 |
| 2.16 | Управлінська неспроможність щодо адміністрування комплексних масштабних проектів | 5 | 0,5 |
| 2.17 | Недієвість міжвідомчої координації щодо реалізації національних проектів | 4 | 0,5 |
| 2.18 | Недовіра суспільства владним структурам | 4 | 0,5 |

Надалі було побудовано SWOT-матриці для кожного з об’єктів дослідження, в яких використовувалися такі позначення: ***аі*** – оцінка відповідної характеристики об’єкту дослідження (сильної або слабкої сторони); ***кj*** – оцінка значущості впливу відповідного явища у зовнішньому оточені об’єкта дослідження; ***pj*** – ймовірності виникнення відповідної можливості або загрози.

В квадратах SO, ST, WO, WT проставлено в відповідних клітинах оцінки характеристик об’єктів дослідження S і W з боку їх впливу на використання можливостей або захист від загроз (позначення – ***aij***) за такою шкалою (табл. 1.59).

Таблиця 1.59 – Шкала оцінки впливу характеристик об’єкту дослідження на використання можливостей або захист від загроз

|  |  |
| --- | --- |
| Оцінка | Формулювання |
| +5 | надає змогу повністю використати можливість або захиститися від загрози |
| +4 | достатньо сприяє використанню можливості або захисту від загрози |
| +3 | сприяє використанню можливості або захисту від загрози |
| +2 | дещо допомагає використати можливість або захиститися від загрози |
| +1 | незначно допомагає використати можливість або захиститися від загрози |
| 0 | нейтральна до фактору зовнішнього середовища |
| -1 | декілька ускладнює використання можливості або захист від загрози |
| -2 | дещо ускладнює використання можливості або захист від загрози |
| –3 | ускладнює використання можливості або захист від загрози |
| -4 | значно ускладнює використання можливості або захист від загрози |
| –5 | заперечує використання можливості або захист від загрози |

Подальший аналіз проводився за інтегральними оцінками, що розраховувалися за формулою:

,

Суми інтегральних оцінок у стовпцях отриманої матриці дозволили виокремити найбільш значущі фактори зовнішнього середовища. При цьому найзначущій можливості відповідала максимальна оцінка, а загрозі – мінімальна. Аналогічно, суми інтегральних оцінок у рядках отриманої матриці дозволили виокремити найбільш значущі характеристики об’єктів дослідження. Найбільш сильній стороні відповідала максимальна оцінка, найбільш слабкій – мінімальна.

Після визначення оцінок всіх обраних для аналізу факторів було сформульовано оптимальну стратегію щодо реалізації складової Нацпроекту на запропонованої території.

* + 1. **SWOT-аналіз м. Київ – проектна пропозиція «Київ Сіті»**

За проведеним у п. 1.1 комплексним аналізом стану території реалізації проекту «Київ-Сіті» виявлено такі основні її сильні і слабкі сторони.

*Сильні:* високий рівень розвитку інфраструктури; технологічна готовність; висока освіченість трудових ресурсів, значне охоплення населення вищою освітою, якість науково-дослідних закладів та наявністю наукових та інженерних кадрів; активна інвестиційна політика; значним розміром ринку.

*Слабкі*: інституції (недотримання прав власності, нецільове використання бюджетних коштів, недовіра громадськості до політиків, хабарі та неформальні платежі, неналежність судової системи, фаворитизм у рішеннях чиновників тощо); високий рівень організованої злочинності, низька надійність роботи правоохоронних органів, високий ризик втрати бізнесу; низька ефективність ринку праці (погана співпраця у відносинах працівник-працедавець, невідповідність оплати праці та продуктивності, значний негативний вплив оподаткування фонду оплати праці); низький рівень розвитку фінансового ринку, зокрема важкість отримання позичок і низька надійність банків; погіршення вікової структури населення, збільшення кількості осіб пенсійного віку, а також збільшення кількості пенсіонерів за інвалідністю, що значно перевантажує бюджет міста.

Виявлені сильні та слабкі сторони м. Київ надано у таблиці 1.60; SWOT-матрицю та інтегральні оцінки території проекту «Київ-Сіті» надано у таблицях 1.61 та 1,62.

Таблиця 1.60 – Значущі внутрішні фактори розвитку міста Києва\*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Аспект оцінювання | Оцінка | Сильна сторона | Слабка сторона |
| Інституції | 4,75 | 1. Активність інвестиційної політики органів місцевого самоврядування | 1. Негативний загальний імідж інституцій (недотримання прав власності, нецільове використання бюджетних коштів, недовіра громадськості до політиків, хабарі та неформальні платежі, неналежність судової системи, фаворитизм у рішеннях чиновників, марнотратство у бюджетних витратах і т.д.) 2. Низький рівень державних послуг на підтримку бізнесу, важкість отримання позичок і низька надійність банків 3. Високий рівень організованої злочинності, низька надійність роботи правоохоронних органів, високий ризик втрати бізнесу |
| ПРП та екологічний стан | 4,75 |  | 1. Погіршення екологічного і санітарного стану: погіршення якості води і повітря; зменшення площ зелених зон |
| Інфраструктура | 4,75 | 1. Високий рівень розвитку інфраструктури, зокрема, висока якість залізничного транспорту та авіаперевезень | 1. Невідповідність інженерного забезпечення темпам житлового будівництва, зношеність існуючих інженерних мереж 2. Невирішеність питання про утилізацію відходів |
| Демографічний потенціал | 4,25 | 1. Додатне сальдо природного та міграційного приросту населення | 1. Погіршення вікової структури населення, збільшення кількості осіб пенсійного віку, а також збільшення кількості пенсіонерів за інвалідністю |
| Ринок праці | 4 |  | 1. Низька ефективність ринку праці (погана співпраця у відносинах працівник-працедавець, невідповідність оплати праці та продуктивності, значний негативний вплив оподаткування фонду оплати праці) |
| Ринок товарів та послуг | 4,5 | 1. Збільшення обсягів продажів товарів та послуг, збільшення роздрібного товарообігу, збільшення зовнішньоекономічного обороту 2. Значний розмір ринку | 1. Неефективність антимонопольної політики; торгівельні бар’єри 2. Важкий вплив оподаткування, значний тягар митних процедур |
| Бізнес | 4,25 | 1. Активність і діловий оптимізм бізнес-структур 2. Готовність бізнес-структур до інвестування довгострокового будівництва |  |
| Технологічна готовність | 4,5 | 1. Доступність новітніх технологій, їх активне впровадження на рівні компаній; значна передача технологій з іноземними інвестиціями; якість і широта телефонного, мобільного і комп’ютерного зв’язку |  |
| Інновації | 4,5 | 1. Висока освіченість трудових ресурсів, значне охоплення населення вищою освітою, якість науково-дослідних закладів та наявність наукових та інженерних кадрів 2. Високий рівень розвитку будівельної галузі, її здатність до впровадження інновацій, підтримання високої якості продукції та темпів будівництва |  |

\* за методологією аналізу в кожній номінації враховується до 10 позицій

Таблиця 1.61 – SWOT-матриця території проекту «Київ-Сіті»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Можливості (О)** | | | | | | | | | **Загрози (Т)** | | | | | | | |
| 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 2.11 | 2.12 | 2.13 | 2.14 | 2.15 | 2.16 | 2.17 | 2.18 |
| Значущість (***kj***) | | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Ймовірність (***pj***) | | 0,75 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,5 | 0,95 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,95 | 0,5 | 0,5 | 0,75 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| **Сильні сторони (S)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 2 | 4,75 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 3 | 4,75 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 5 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 4,75 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 0 | 3 | 2 | 4 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 5 | 4,75 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 6 | 4,75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 7 | 4,5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 0 |
| 8 | 4,25 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 |
| 9 | 4,5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| 10 | 4,5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 0 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 0 | 2 | 2 | 3 |
| **Слабкі сторони (W)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | -3 | -4 | -4 | -3 | -5 | -4 | -4 | -4 | -4 | -4 | -4 | -4 | -5 | -3 | -3 | -4 | -5 |
| 2 | 4,75 | -3 | -2 | -3 | -2 | -2 | -1 | -3 | -4 | -2 | -3 | -4 | -4 | -3 | -2 | -4 | -2 | -4 |
| 3 | 4,75 | -2 | -2 | -2 | -2 | -3 | -2 | 0 | -4 | -1 | -4 | -4 | -4 | -2 | -1 | 0 | 0 | -5 |
| 4 | 4,75 | -2 | 0 | -2 | -3 | 0 | 0 | 0 | -4 | -2 | -4 | -4 | -3 | -3 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| 5 | 4,75 | -4 | -4 | -4 | -4 | -2 | 0 | -1 | -4 | -2 | -4 | -4 | -2 | -2 | 0 | -2 | -2 | -3 |
| 6 | 4,75 | -2 | -1 | -1 | -3 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | -2 | -1 | 0 | -3 | 0 | 0 | 0 | -1 |
| 7 | 4,75 | -3 | 0 | 0 | -2 | -2 | 0 | -4 | -4 | -1 | -4 | -4 | -2 | -1 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| 8 | 4,25 | -3 | -1 | -1 | 0 | -2 | 0 | -3 | -1 | -1 | -2 | -2 | -3 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| 9 | 4 | -1 | -3 | 0 | -1 | -3 | -2 | 0 | -5 | 0 | -4 | -4 | -4 | -1 | -1 | 0 | 0 | -4 |
| 10 | 4,25 | -1 | -3 | -3 | -3 | -2 | 0 | 0 | -4 | 0 | -4 | -4 | -4 | -1 | 0 | 0 | 0 | -4 |

Таблиця 1.62 – Інтегральні оцінки території проекту «Київ-Сіті»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Можливості (О)** | | | | | | | | | **Загрози (Т)** | | | | | | | | **Суми** |
| 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 2.11 | 2.12 | 2.13 | 2.14 | 2.15 | 2.16 | 2.17 | 2.18 |
| Значущість (***kj***) | | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |  |
| Ймовірність (***pj***) | | 0,75 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,5 | 0,95 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,95 | 0,5 | 0,5 | 0,75 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |  |
| **(S)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | 57,0 | 47,5 | 71,3 | 35,6 | 38,0 | 72,2 | 14,3 | 53,4 | 71,3 | 71,3 | 54,2 | 38,0 | 38,0 | 53,4 | 59,4 | 38,0 | 38,0 | 850,7 |
| 2 | 4,75 | 57,0 | 59,4 | 35,6 | 53,4 | 28,5 | 18,1 | 0,0 | 89,1 | 14,3 | 71,3 | 72,2 | 19,0 | 0,0 | 0,0 | 11,9 | 9,5 | 0,0 | 539,1 |
| 3 | 4,75 | 28,5 | 11,9 | 0,0 | 35,6 | 19,0 | 0,0 | 35,6 | 35,6 | 0,0 | 35,6 | 36,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 238,0 |
| 4 | 4,75 | 57,0 | 23,8 | 71,3 | 71,3 | 9,5 | 36,1 | 14,3 | 71,3 | 0,0 | 53,4 | 36,1 | 38,0 | 0,0 | 35,6 | 23,8 | 9,5 | 19,0 | 569,8 |
| 5 | 4,75 | 57,0 | 11,9 | 71,3 | 71,3 | 9,5 | 18,1 | 14,3 | 89,1 | 28,5 | 89,1 | 90,3 | 28,5 | 9,5 | 17,8 | 0,0 | 0,0 | 9,5 | 615,4 |
| 6 | 4 | 57,0 | 47,5 | 71,3 | 71,3 | 28,5 | 18,1 | 21,4 | 89,1 | 14,3 | 71,3 | 72,2 | 38,0 | 19,0 | 35,6 | 23,8 | 9,5 | 9,5 | 697,1 |
| 7 | 4,5 | 67,5 | 22,5 | 84,4 | 84,4 | 18,0 | 17,1 | 20,3 | 67,5 | 13,5 | 67,5 | 68,4 | 9,0 | 36,0 | 50,6 | 33,8 | 27,0 | 0,0 | 687,4 |
| 8 | 4,25 | 51,0 | 42,5 | 79,7 | 79,7 | 34,0 | 64,6 | 19,1 | 79,7 | 38,3 | 79,7 | 80,8 | 25,5 | 34,0 | 63,8 | 10,6 | 8,5 | 25,5 | 816,9 |
| 9 | 4,5 | 54,0 | 45,0 | 50,6 | 84,4 | 45,0 | 85,5 | 13,5 | 84,4 | 13,5 | 67,5 | 68,4 | 27,0 | 18,0 | 33,8 | 0,0 | 0,0 | 9,0 | 699,5 |
| 10 | 4,5 | 40,5 | 45,0 | 67,5 | 67,5 | 18,0 | 0,0 | 20,3 | 67,5 | 27,0 | 67,5 | 68,4 | 36,0 | 27,0 | 0,0 | 22,5 | 18,0 | 27,0 | 619,7 |
| **(W)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | -42,8 | -47,5 | -71,3 | -53,4 | -47,5 | -72,2 | -28,5 | -71,3 | -57,0 | -71,3 | -72,2 | -38,0 | -47,5 | -53,4 | -35,6 | -38,0 | -47,5 | -894,9 |
| 2 | 4,75 | -42,8 | -23,8 | -53,4 | -35,6 | -19,0 | -18,1 | -21,4 | -71,3 | -28,5 | -53,4 | -72,2 | -38,0 | -28,5 | -35,6 | -47,5 | -19,0 | -38,0 | -646,0 |
| 3 | 4,75 | -28,5 | -23,8 | -35,6 | -35,6 | -28,5 | -36,1 | 0,0 | -71,3 | -14,3 | -71,3 | -72,2 | -38,0 | -19,0 | -17,8 | 0,0 | 0,0 | -47,5 | -539,4 |
| 4 | 4,75 | -28,5 | 0,0 | -35,6 | -53,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -71,3 | -28,5 | -71,3 | -72,2 | -28,5 | -28,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -19,0 | -436,8 |
| 5 | 4,75 | -57,0 | -47,5 | -71,3 | -71,3 | -19,0 | 0,0 | -7,1 | -71,3 | -28,5 | -71,3 | -72,2 | -19,0 | -19,0 | 0,0 | -23,8 | -19,0 | -28,5 | -625,6 |
| 6 | 4,75 | -28,5 | -11,9 | -17,8 | -53,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -17,8 | 0,0 | -35,6 | -18,1 | 0,0 | -28,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -9,5 | -221,1 |
| 7 | 4,75 | -42,8 | 0,0 | 0,0 | -35,6 | -19,0 | 0,0 | -28,5 | -71,3 | -14,3 | -71,3 | -72,2 | -19,0 | -9,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -19,0 | -402,3 |
| 8 | 4,25 | -38,3 | -10,6 | -15,9 | 0,0 | -17,0 | 0,0 | -19,1 | -15,9 | -12,8 | -31,9 | -32,3 | -25,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -17,0 | -236,3 |
| 9 | 4 | -12,0 | -30,0 | 0,0 | -15,0 | -24,0 | -30,4 | 0,0 | -75,0 | 0,0 | -60,0 | -60,8 | -32,0 | -8,0 | -15,0 | 0,0 | 0,0 | -32,0 | -394,2 |
| 10 | 4,25 | -12,8 | -31,9 | -47,8 | -47,8 | -17,0 | 0,0 | 0,0 | -63,8 | 0,0 | -63,8 | -64,6 | -34,0 | -8,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -34,0 | -425,9 |
| **Суми** |  | 192,8 | 130,0 | 254,1 | 253,1 | 57,0 | 172,9 | 68,3 | 126,6 | 36,8 | 73,1 | 38,0 | -13,0 | -15,5 | 168,8 | 78,8 | 44,0 | -154,5 |  |

*Висновки за результатами SWOT-аналізу території проекту «Київ-Сіті»*

Рейтинг сильних і слабких сторін території проекту «Київ-Сіті», а також можливостей і загроз для його реалізації на зазначеній території представлено у таблиці 1.63.

Таблиця 1.63 – Рейтинг позитивних і негативних факторів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка | Рейтинг |
| *Сильні сторони* | | | |
| 1 | Активність інвестиційної політики органів місцевого самоврядування | 850,7 | 1 |
| 2 | Високий рівень розвитку інфраструктури, зокрема, висока якість залізничного транспорту та авіаперевезень | 539,1 | 9 |
| 3 | Додатне сальдо природного та міграційного приросту населення | 238,0 | 10 |
| 4 | Збільшення обсягів продажів товарів та послуг, збільшення роздрібного товарообігу, збільшення зовнішньоекономічного обороту | 569,8 | 8 |
| 5 | Значний розмір ринку | 615,4 | 7 |
| 6 | Активність і діловий оптимізм бізнес-структур | 697,1 | 4 |
| 7 | Готовність бізнес-структур до інвестування довгострокового будівництва | 687,4 | 5 |
| 8 | Доступність новітніх технологій, їх активне впровадження на рівні компаній; значна передача технологій з іноземними інвестиціями; якість і широта телефонного, мобільного і комп’ютерного зв’язку | 816,9 | 2 |
| 9 | Висока освіченість трудових ресурсів, значне охоплення населення вищою освітою, якість науково-дослідних закладів та наявність наукових та інженерних кадрів | 699,5 | 3 |
| 10 | Високий рівень розвитку будівельної галузі, її здатність до впровадження інновацій, підтримання високої якості продукції та темпів будівництва | 619,7 | 6 |
| *Слабкі сторони* | | | |
| 1 | Негативний загальний імідж інституцій (недотримання прав власності, нецільове використання бюджетних коштів, недовіра громадськості до політиків, хабарі та неформальні платежі, неналежність судової системи, фаворитизм у рішеннях чиновників, марнотратство у бюджетних витратах і т.д.) | -894,9 | 1 |

Продовження таблиці 1.63

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка | Рейтинг |
| 2 | Низький рівень державних послуг на підтримку бізнесу, важкість отримання позичок і низька надійність банків | -646,0 | 2 |
| 3 | Високий рівень організованої злочинності, низька надійність роботи правоохоронних органів, високий ризик втрати бізнесу | -539,4 | 4 |
| 4 | Погіршення екологічного і санітарного стану: погіршення якості води і повітря; зменшення площ зелених зон | -436,8 | 5 |
| 5 | Невідповідність інженерного забезпечення темпам житлового будівництва, зношеність існуючих інженерних мереж | -625,6 | 3 |
| 6 | Невирішеність питання про утилізацію відходів | -221,1 | 10 |
| 7 | Погіршення вікової структури населення, збільшення кількості осіб пенсійного віку, а також збільшення кількості пенсіонерів за інвалідністю | -402,3 | 7 |
| 8 | Низька ефективність ринку праці (погана співпраця у відносинах працівник-працедавець, невідповідність оплати праці та продуктивності, значний негативний вплив оподаткування фонду оплати праці) | -236,3 | 9 |
| 9 | Неефективність антимонопольної політики; торгівельні бар’єри | -394,2 | 8 |
| 10 | Важкий вплив оподаткування, значний тягар митних процедур | -425,9 | 6 |
| *Можливості* | | | |
| 2.1 | Можливість концентрації та задіяння наявних ресурсів | 192,8 | 3 |
| 2.2 | Використання механізмів міжрегіонального та міжгалузевого співробітництва | 130,0 | 5 |
| 2.3 | Забезпечення багатоканального фінансування реалізації національних проектів | 254,1 | 1 |
| 2.4 | Застосування інновацій в процесі реорганізації існуючих та будівництві нових об’єктів інфраструктури; прискорені темпи будівництва | 253,1 | 2 |
| 2.5 | Активізація співпраці у формі державно-приватного партнерства представників різних соціальних структур та організацій | 57,0 | 8 |
| 2.6 | Активізація інформаційної діяльності серед потенційних учасників державно-приватного партнерства | 172,9 | 4 |

Продовження таблиці 1.63

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка | Рейтинг |
| 2.7 | Реалізація заходів, спрямованих на кадрове забезпечення проекту | 68,3 | 7 |
| 2.8 | Активізація підприємницької діяльності | 126,6 | 6 |
| 2.9 | Налагоджування горизонтального кореспондування між галузевими програмами та заходами і завданнями реалізації національних проектів | 36,8 | 9 |
| *Загрози* | | | |
| 2.11 | Посилення конкуренції територій | 73,1 | 6 |
| 2.12 | Післякризовий стан національної економіки | 38,0 | 4 |
| 2.13 | Неефективна податкова та/або митна політика | -13,0 | 3 |
| 2.14 | Посилення обмежень і скорочення можливостей використання земель для господарської діяльності | -15,5 | 2 |
| 2.15 | Недосконалість процедур та інституційно-правового забезпечення застосування механізму державно-приватного партнерства | 168,8 | 8 |
| 2.16 | Управлінська неспроможність щодо адміністрування комплексних масштабних проектів | 78,8 | 7 |
| 2.17 | Недієвість міжвідомчої координації щодо реалізації національних проектів | 44,0 | 5 |
| 2.18 | Недовіра суспільства владним структурам | -154,5 | 1 |

Отже, найбільш сильними сторонами території проекту «Київ-Сіті» виявилися: активність інвестиційної політики органів місцевого самоврядування; доступність новітніх технологій, їх активне впровадження на рівні компаній; значна передача технологій з іноземними інвестиціями; якість і широта телефонного, мобільного і комп’ютерного зв’язку; висока освіченість трудових ресурсів, значне охоплення населення вищою освітою, якість науково-дослідних закладів та наявність наукових та інженерних кадрів; активність і діловий оптимізм бізнес-структур. Тобто сильними сторонами є технологічний, інноваційний і науковий потенціал території та висока активність бізнес-структур. Саме ці сильні сторони повинні бути необхідними попередніми умовами реалізації проекту, їх послаблення ставить під загрозу його успішність.

Найбільш слабкими сторонами виявилися: негативний загальний імідж інституцій; низький рівень державних послуг на підтримку бізнесу, важкість отримання позичок і низька надійність банків; невідповідність інженерного забезпечення темпам житлового будівництва, зношеність існуючих інженерних мереж; високий рівень організованої злочинності, низька надійність роботи правоохоронних органів, високий ризик втрати бізнесу.

Отже, найбільш слабкими на території реалізації проекту є інституції міста; низький рівень інституцій у поєднанні з високим рівнем організованої приступності та низькою надійністю банків ставить під загрозу успішність проекту. Крім того, слід врахувати необхідність підсилення такої характеристики території, як важкий вплив оподаткування, значний тягар митних процедур, оскільки у поєднанні з вищезазначеними факторами вони здатні відштовхнути потенційних інвесторів.

Найбільш суттєвими можливостями зовнішнього середовища території проекту виявилися: забезпечення багатоканального фінансування реалізації національних проектів; застосування інновацій в процесі реорганізації існуючих та будівництві нових об’єктів інфраструктури; прискорені темпи будівництва; можливість концентрації та задіяння наявних ресурсів. . Саме на найбільш повне використання цих можливостей повинна бути спрямовано стратегія реалізації проекту.

Найбільш загрозливими виявилися такі фактори зовнішнього середовища: недовіра суспільства владним структурам; посилення обмежень і скорочень можливостей використання земель для господарської діяльності; неефективна податкова та/або митна політика. Стратегію реалізації проекту повинно бути розроблено з урахуванням необхідності подолання або нейтралізації саме цих негативних факторів.

«Точками успіху» для реалізації проекту «Київ-Сіті» є ті сполучення можливостей і сильних сторін, які отримали максимальні оцінки в квадраті SО матриці інтегральних оцінок, а саме:

* забезпечення можливості забезпечення багатоканального фінансування проекту за рахунок активності бізнесу, зокрема, широкому впровадженню новітніх технологій, і готовності інвесторів до фінансування довгострокового будівництва, що підсилюється доступністю цих технологій та досвідом їх передачі з іноземними інвестиціями;
* забезпечення застосування інновацій в процесі будівництва та прискорення його темпів за рахунок доступності новітніх технологій, наявністю наукових та інженерних кадрів високої кваліфікації та готовністю бізнесу приймати інновації, в тому числі і у сфері будівництва;
* забезпечення активізації інформаційної діяльності серед потенційних учасників проекту за рахунок продовження активної інвестиційної політики та створення сучасних інформаційних систем;
* забезпечення подальшої активізації підприємницької діяльності, зокрема, у сферах інтересу проекту, за рахунок використання всіх потенційних можливостей інфраструктури, значного розміру ринку, доступності інноваційних технологій і наявності кадрів необхідної кваліфікації.

«Точками кризи» для реалізації проекту «Київ-Сіті» є ті сполучення зовнішніх загроз і слабких сторін, які отримали мінімальні оцінки в квадраті WT матриці інтегральних оцінок, а саме:

* підсилення конкуренції території у поєднанні зі негативним іміджем інституцій, високим ризиком втрати бізнесу через неефективність роботи правоохоронних органів, та тими факторами, що ускладнюють застосування новітніх технологій та досягнення цілей проекту – погіршення екологічного і санітарного стану території проекту, зношеність інженерних мереж, відсутністю ефективної переробки відходів;
* післякризовий стан національної економіки у поєднанні з вкрай низькою якістю інституцій та необхідністю додаткових втрат на вирішення проблем інженерного забезпечення будівництва.

«Точки кризи» є найбільш суттєвими ситуаціями, що провокують ризик нереалізації проекту, тому саме на їх подолання повинна бути спрямована система управління ризиками проекту.

«Точками гальмування» для реалізації проекту «Київ-Сіті» є ті сполучення можливостей і слабких сторін, які отримали мінімальні оцінки в квадраті WО матриці інтегральних оцінок, а саме:

* недостатній потенціал можливості забезпечення багатоканального фінансування через негативний імідж інституцій та невідповідність інженерної інфраструктури необхідним для інноваційного будівництва вимогам – все це збільшує витрати і ризик для потенційних інвесторів; крім того, поганий стан інженерної інфраструктури може значно ускладнити або унеможливити застосування інноваційних технологій у будівництві і збільшити терміни;
* ускладнення налагоджування горизонтального кореспондування між галузевими програмами і завданнями реалізації проекту через вкрай низьку якість інституцій, низький рівень державних послуг, невідповідність інженерної інфраструктури – це призводить до розпорошування коштів місцевих бюджетів і зусиль різних відомств.

Вищезазначене повинні враховуватися при розробці девелопменту проекту, що дозволить найбільш повно використовувати можливості за рахунок сильних сторін території або підсилення/нейтралізації її слабких сторін.

«Точками захисту» для реалізації проекту «Київ-Сіті» є ті сполучення загроз і сильних сторін, які отримали максимальні оцінки в квадраті SТ матриці інтегральних оцінок, а саме можливість захиститися або нівелювати вплив підвищення конкуренції території та можливість знизити вплив післякризового стану країни через активну інвестиційну політику і за допомогою активних бізнес-структур, використання всього потенціалу наявної інфраструктури та доступних новітніх технологій, а також за рахунок значного розміру ринку

Успішність реалізації проекту «Київ-Сіті» значною мірою залежатиме від того, наскільки його стратегією будуть враховані вищезазначені особливості міста Києва та підсилені його слабкі сторони, особливо відносно якості та ефективності інституцій.

* + 1. **SWOT-аналіз Генічеського району Херсонської області проектна пропозиція «InterMedicalEcoCity»**

За проведеним у п. 1.1 комплексним аналізом стану території реалізації проекту «InterMedicalEcoCity» виявлено такі основні її сильні і слабкі сторони.

*Сильні:* значний природно-ресурсний потенціал, що містить унікальні природні лікувальні та рекреаційні умови; досить позитивний імідж інституцій, що характеризується стабільністю політики органів влади і місцевого самоврядування, значним зниженням корупції, лояльністю податкової і митної політики.

*Слабкі:* вкрай низький рівень інфраструктури району, стан якої погіршується; стійка тенденція до погіршення демографічної ситуації, а саме зменшення кількості постійного населення і погіршення його вікової структури; слабкий ринок праці, а саме невідповідність кваліфікаційного рівня незайнятої робочої сили потребам регіонального розвитку; низька якість державних послуг на підтримку бізнесу, недосконала система його кредитування і, водночас, низька активність бізнес-спилок; відсутність комплексного управління розвитком прибережних рекреаційних зон, розрізнена відомча підпорядкованість рекреаційних об’єктів.

Виявлені сильні та слабкі сторони Генічеського району Херсонської області надано у таблиці 1.64.

SWOT-матрицю та інтегральні оцінки території проекту «InterMedicalEcoCity» надано у таблицях 1.65 та 1.66.

Таблиця 1.64 – Значущі внутрішні фактори розвитку Генічеського району Херсонської області\*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Аспект оцінювання | Оцінка | Сильна сторона | Слабка сторона |
| Інституції | 4,75 | 1. Стабільність політики органів влади і місцевого самоврядування щодо формування привабливого інвестиційного іміджу 2. Зниження корупції (у 2 рази за період з 2011 по 2012 рр.) 3. Лояльність податкової та митної політики | 1. Низька якість державних послуг на підтримку бізнесу, зокрема, недосконала система кредитування бізнесу 2. Відсутність комплексного управління розвитком прибережних рекреаційних територій, розрізнена відомча підпорядкованість рекреаційних об’єктів |
| ПРП та екологічний стан | 4,75 | 1. Унікальні природні ресурси для оздоровлення, лікування та рекреації (термальні води, лікувальні грязі) 2. Сприятливі кліматичні умови для застосування ресурсозберігаючих технологій (значна сумарна сонячна радіація, велика тривалість сонячного сяйва) | 1. Погіршення якості та санітарного стану прибережних вод і пляжів |
| Інфраструктура | 4,75 | 1. Поступовий перехід до ресурсозберігаючих енерготехнологій (будівництво сонячних, вітрових, фотоелектричних станцій) | 1. Згортання виробничої діяльності важливих для економіки району промислових підприємств 2. Значна зношеність та нерозвиненість інженерних комунікацій та транспортної інфраструктури, глобальна проблема забезпеченості питною водою 3. Низька забезпеченість будівництва, неефективність будівельної галузі 4. Низька рентабельність сільського господарства |
| Демографічний потенціал | 4,25 |  | 1. Зменшення кількості населення, погіршення вікової структури |
| Ринок праці | 4 | 1. Активний контроль за дотриманням вимог законодавства щодо взаємовідносин на ринку праці | 1. Невідповідність кваліфікаційного рівня незайнятої робочої сили потребам регіонального ринку праці |
| Ринок товарів та послуг | 4,5 | 1. Збільшення обсягів продажів товарів та послуг, збільшення роздрібного товарообігу |  |
| Бізнес | 4,25 | 1. Велика частка вітчизняних капітальних інвестицій (98% від загального обсягу) | 1. Низька активність бізнесу, незначна роль спілок і рад безпосередньо підприємців у розвитку малого та середнього бізнесу |
| Технологічна готовність | 4,5 | 1. Розвиненість мобільного зв’язку і широкосмугового Інтернету |  |
| Інновації | 4,5 |  |  |

\* за методологією аналізу в кожній номінації враховується до 10 позицій

Таблиця 1.65 – SWOT-матриця території проекту «InterMedicalEcoCity»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Можливості (О)** | | | | | | | | | **Загрози (Т)** | | | | | | | |
| 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 2.11 | 2.12 | 2.13 | 2.14 | 2.15 | 2.16 | 2.17 | 2.18 |
| Значущість (***kj***) | | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Ймовірність (***pj***) | | 0,75 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,5 | 0,95 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,95 | 0,5 | 0,5 | 0,75 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| **Сильні сторони (S)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 2 | 4,75 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 4,75 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 4,75 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 0 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 0 |
| 5 | 4,75 | 4 | 1 | 2 | 5 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 4,75 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 7 | 4,5 | 3 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 8 | 4,25 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 0 | 3 | 2 | 4 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 9 | 4,5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 10 | 4,5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| **Слабкі сторони (W)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | -3 | -2 | -3 | -2 | -2 | -1 | -3 | -4 | -2 | -3 | -4 | -4 | -3 | -2 | -4 | -2 | -4 |
| 2 | 4,75 | -4 | -4 | -3 | -2 | -4 | -3 | -4 | -3 | -4 | -4 | -4 | -1 | -4 | -2 | -4 | -4 | -3 |
| 3 | 4,75 | -2 | 0 | -2 | -3 | 0 | 0 | 0 | -4 | -2 | -4 | -4 | -3 | -3 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| 4 | 4,75 | -4 | -4 | -4 | -3 | -3 | 0 | -2 | -4 | -2 | -4 | -5 | -3 | 0 | 0 | 0 | -2 | -3 |
| 5 | 4,75 | -4 | -4 | -4 | -4 | -2 | 0 | -1 | -4 | -2 | -4 | -4 | -2 | -2 | 0 | -2 | -2 | -3 |
| 6 | 4,75 | -3 | -4 | -4 | -4 | -2 | 0 | -3 | -4 | -2 | -4 | -4 | -4 | -3 | 0 | -2 | -2 | -3 |
| 7 | 4,75 | -3 | -4 | -4 | -1 | -2 | 0 | -1 | -4 | -2 | -4 | -4 | -4 | -4 | 0 | -2 | -2 | -4 |
| 8 | 4,25 | -3 | 0 | 0 | -2 | -2 | 0 | -4 | -4 | -1 | -4 | -4 | -2 | -2 | 0 | -2 | 0 | -2 |
| 9 | 4 | -3 | 0 | 0 | -4 | -2 | -2 | -4 | -4 | -1 | -4 | -4 | -4 | -2 | -2 | -3 | -1 | -2 |
| 10 | 4,25 | -4 | -4 | -4 | -4 | -3 | -1 | -3 | -5 | -1 | -4 | -4 | -4 | -2 | -2 | -2 | -1 | -1 |

Таблиця 1.66 – Інтегральні оцінки території проекту «InterMedicalEcoCity»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Можливості (О)** | | | | | | | | | **Загрози (Т)** | | | | | | | | **Суми** |
| 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 2.11 | 2.12 | 2.13 | 2.14 | 2.15 | 2.16 | 2.17 | 2.18 |
| Значущість (***kj***) | | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |  |
| Ймовірність (***pj***) | | 0,75 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,5 | 0,95 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,95 | 0,5 | 0,5 | 0,75 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |  |
| **(S)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | 57,0 | 47,5 | 71,3 | 35,6 | 38,0 | 72,2 | 14,3 | 53,4 | 71,3 | 71,3 | 54,2 | 38,0 | 38,0 | 53,4 | 59,4 | 38,0 | 38,0 | 850,7 |
| 2 | 4,75 | 42,8 | 47,5 | 89,1 | 71,3 | 38,0 | 36,1 | 28,5 | 89,1 | 57,0 | 71,3 | 54,2 | 47,5 | 47,5 | 71,3 | 47,5 | 28,5 | 38,0 | 904,9 |
| 3 | 4,75 | 57,0 | 23,8 | 53,4 | 71,3 | 28,5 | 18,1 | 21,4 | 71,3 | 14,3 | 71,3 | 54,2 | 47,5 | 9,5 | 17,8 | 11,9 | 9,5 | 9,5 | 590,0 |
| 4 | 4,75 | 57,0 | 23,8 | 71,3 | 71,3 | 19,0 | 0,0 | 28,5 | 71,3 | 28,5 | 89,1 | 54,2 | 9,5 | 28,5 | 17,8 | 11,9 | 19,0 | 0,0 | 600,4 |
| 5 | 4,75 | 57,0 | 11,9 | 35,6 | 89,1 | 9,5 | 0,0 | 0,0 | 35,6 | 28,5 | 35,6 | 36,1 | 9,5 | 19,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 367,4 |
| 6 | 4 | 28,5 | 11,9 | 0,0 | 35,6 | 0,0 | 0,0 | 14,3 | 53,4 | 28,5 | 35,6 | 36,1 | 0,0 | 19,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 9,5 | 272,4 |
| 7 | 4,5 | 40,5 | 11,3 | 16,9 | 0,0 | 18,0 | 0,0 | 20,3 | 16,9 | 13,5 | 33,8 | 34,2 | 27,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 18,0 | 250,2 |
| 8 | 4,25 | 51,0 | 21,3 | 63,8 | 63,8 | 8,5 | 32,3 | 12,8 | 63,8 | 0,0 | 47,8 | 32,3 | 34,0 | 0,0 | 31,9 | 21,3 | 8,5 | 17,0 | 509,8 |
| 9 | 4,5 | 40,5 | 11,3 | 16,9 | 16,9 | 27,0 | 68,4 | 13,5 | 33,8 | 13,5 | 16,9 | 17,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 11,3 | 0,0 | 0,0 | 286,9 |
| 10 | 4,5 | 13,5 | 11,3 | 16,9 | 33,8 | 9,0 | 51,3 | 20,3 | 16,9 | 13,5 | 33,8 | 17,1 | 9,0 | 0,0 | 0,0 | 11,3 | 9,0 | 9,0 | 275,4 |
| **(W)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | -42,8 | -23,8 | -53,4 | -35,6 | -19,0 | -18,1 | -21,4 | -71,3 | -28,5 | -53,4 | -72,2 | -38,0 | -28,5 | -35,6 | -47,5 | -19,0 | -38,0 | -646,0 |
| 2 | 4,75 | -57,0 | -47,5 | -53,4 | -35,6 | -38,0 | -54,2 | -28,5 | -53,4 | -57,0 | -71,3 | -72,2 | -9,5 | -38,0 | -35,6 | -47,5 | -38,0 | -28,5 | -765,2 |
| 3 | 4,75 | -28,5 | 0,0 | -35,6 | -53,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -71,3 | -28,5 | -71,3 | -72,2 | -28,5 | -28,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -19,0 | -436,8 |
| 4 | 4,75 | -57,0 | -47,5 | -71,3 | -53,4 | -28,5 | 0,0 | -14,3 | -71,3 | -28,5 | -71,3 | -90,3 | -28,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -19,0 | -28,5 | -609,2 |
| 5 | 4,75 | -57,0 | -47,5 | -71,3 | -71,3 | -19,0 | 0,0 | -7,1 | -71,3 | -28,5 | -71,3 | -72,2 | -19,0 | -19,0 | 0,0 | -23,8 | -19,0 | -28,5 | -625,6 |
| 6 | 4,75 | -42,8 | -47,5 | -71,3 | -71,3 | -19,0 | 0,0 | -21,4 | -71,3 | -28,5 | -71,3 | -72,2 | -38,0 | -28,5 | 0,0 | -23,8 | -19,0 | -28,5 | -654,1 |
| 7 | 4,75 | -42,8 | -47,5 | -71,3 | -17,8 | -19,0 | 0,0 | -7,1 | -71,3 | -28,5 | -71,3 | -72,2 | -38,0 | -38,0 | 0,0 | -23,8 | -19,0 | -38,0 | -605,4 |
| 8 | 4,25 | -38,3 | 0,0 | 0,0 | -31,9 | -17,0 | 0,0 | -25,5 | -63,8 | -12,8 | -63,8 | -64,6 | -17,0 | -17,0 | 0,0 | -21,3 | 0,0 | -17,0 | -389,7 |
| 9 | 4 | -36,0 | 0,0 | 0,0 | -60,0 | -16,0 | -30,4 | -24,0 | -60,0 | -12,0 | -60,0 | -60,8 | -32,0 | -16,0 | -30,0 | -30,0 | -8,0 | -16,0 | -491,2 |
| 10 | 4,25 | -51,0 | -42,5 | -63,8 | -63,8 | -25,5 | -16,2 | -19,1 | -79,7 | -12,8 | -63,8 | -64,6 | -34,0 | -17,0 | -31,9 | -21,3 | -8,5 | -8,5 | -623,7 |
| **Суми** |  | -8,3 | -82,5 | -56,3 | -5,6 | -5,5 | 159,6 | 5,3 | -179,1 | 3,0 | -162,2 | -324,0 | -60,5 | -69,0 | 59,1 | -64,4 | -37,0 | -111,5 |  |

*Висновки за результатами SWOT-аналізу території проекту «InterMedicalEcoCity»*

Рейтинг сильних і слабких сторін території проекту «InterMedicalEcoCity», а також можливостей і загроз для його реалізації на зазначеній території представлено у таблиці 1.67.

Таблиця 1.67 – Рейтинг позитивних і негативних факторів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка | Рейтинг |
| *Сильні сторони* | | | |
| 1 | Стабільність політики органів влади і місцевого самоврядування щодо формування привабливого інвестиційного іміджу | 850,7 | 2 |
| 2 | Зниження корупції | 904,9 | 1 |
| 3 | Лояльність податкової та митної політики | 590,0 | 4 |
| 4 | Унікальні природні ресурси для оздоровлення, лікування та рекреації | 600,4 | 3 |
| 5 | Сприятливі кліматичні умови для застосування ресурсозберігаючих технологій | 367,4 | 6 |
| 6 | Поступовий перехід до ресурсозберігаючих енерготехнологій | 272,4 | 9 |
| 7 | Активний контроль за дотриманням вимог законодавства щодо взаємовідносин на ринку праці | 250,2 | 10 |
| 8 | Збільшення обсягів продажів товарів та послуг, збільшення роздрібного товарообігу | 509,8 | 5 |
| 9 | Велика частка вітчизняних капітальних інвестицій | 286,9 | 7 |
| 10 | Розвиненість мобільного зв’язку і широкосмугового Інтернету | 275,4 | 8 |
| *Слабкі сторони* | | | |
| 1 | Низька якість державних послуг на підтримку бізнесу, зокрема, недосконала система кредитування бізнесу | -646,0 | 3 |
| 2 | Відсутність комплексного управління розвитком прибережних рекреаційних територій, розрізнена відомча підпорядкованість рекреаційних об’єктів | -765,2 | 1 |
| 3 | Погіршення якості та санітарного стану прибережних вод і пляжів | -436,8 | 9 |
| 4 | Згортання виробничої діяльності важливих для економіки району промислових підприємств | -609,2 | 6 |
| 5 | Значна зношеність та нерозвиненість інженерних комунікацій та транспортної інфраструктури, глобальна проблема забезпеченості питною водою | -625,6 | 4 |

Продовження таблиці 1.67

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка | Рейтинг |
| 6 | Низька забезпеченість будівництва, неефективність будівельної галузі | -654,1 | 2 |
| 7 | Низька рентабельність сільського господарства | -605,4 | 7 |
| 8 | Зменшення кількості населення, погіршення вікової структури | -389,7 | 10 |
| 9 | Невідповідність кваліфікаційного рівня незайнятої робочої сили потребам регіонального ринку праці | -491,2 | 8 |
| 10 | Низька активність бізнесу, незначна роль спілок і рад безпосередньо підприємців у розвитку малого та середнього бізнесу | -623,7 | 5 |
| *Можливості* | | | |
| 2.1 | Можливість концентрації та задіяння наявних ресурсів | -8,3 | 6 |
| 2.2 | Використання механізмів міжрегіонального та міжгалузевого співробітництва | -82,5 | 8 |
| 2.3 | Забезпечення багатоканального фінансування реалізації національних проектів | -56,3 | 7 |
| 2.4 | Застосування інновацій в процесі реорганізації існуючих та будівництві нових об’єктів інфраструктури; прискорені темпи будівництва | -5,6 | 5 |
| 2.5 | Активізація співпраці у формі державно-приватного партнерства представників різних соціальних структур та організацій | -5,5 | 4 |
| 2.6 | Активізація інформаційної діяльності серед потенційних учасників державно-приватного партнерства | 159,6 | 1 |
| 2.7 | Реалізація заходів, спрямованих на кадрове забезпечення проекту | 5,3 | 2 |
| 2.8 | Активізація підприємницької діяльності | -179,1 | 9 |
| 2.9 | Налагоджування горизонтального кореспондування між галузевими програмами та заходами і завданнями реалізації національних проектів | 3,0 | 3 |
| *Загрози* | | | |
| 2.11 | Посилення конкуренції територій | -162,2 | 2 |
| 2.12 | Післякризовий стан національної економіки | -324,0 | 1 |
| 2.13 | Неефективна податкова та/або митна політика | -60,5 | 6 |
| 2.14 | Посилення обмежень і скорочення можливостей використання земель для господарської діяльності | -69,0 | 4 |

Продовження таблиці 1.67

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка | Рейтинг |
| 2.15 | Недосконалість процедур та інституційно-правового забезпечення застосування механізму державно-приватного партнерства | 59,1 | 8 |
| 2.16 | Управлінська неспроможність щодо адміністрування комплексних масштабних проектів | -64,4 | 5 |
| 2.17 | Недієвість міжвідомчої координації щодо реалізації національних проектів | -37,0 | 7 |
| 2.18 | Недовіра суспільства владним структурам | -111,5 | 3 |

Отже, найбільш сильними сторонами території проекту «InterMedicalEcoCity» виявилися: зниження корупції; стабільність політики органів влади і місцевого самоврядування щодо формування привабливого інвестиційного іміджу; унікальні природні ресурси для оздоровлення, лікування та рекреації; лояльність податкової та митної політики. Тобто сильними сторонами є інституції та природно-ресурсний потенціал території. Саме ці сильні сторони повинні бути необхідними попередніми умовами реалізації проекту, їх послаблення ставить під загрозу його успішність.

Найбільш слабкими сторонами виявилися: відсутність комплексного управління розвитком прибережних рекреаційних територій, розрізнена відомча підпорядкованість рекреаційних об’єктів; низька забезпеченість будівництва, неефективність будівельної галузі; низька якість державних послуг на підтримку бізнесу, зокрема, недосконала система кредитування бізнесу. Саме підсилення цих характеристик території бажано мати на меті проекту. Крім того, слід врахувати необхідність підсилення таких характеристик території, як: інновації, інфраструктура, технологічна готовність та демографічна ситуація, де не виявлено (або недостатньо) сильних сторін.

Найбільш суттєвими можливостями зовнішнього середовища території проекту виявилися: активізація інформаційної діяльності серед потенційних учасників державно-приватного партнерства; реалізація заходів, спрямованих на кадрове забезпечення проекту; налагоджування горизонтального кореспондування між галузевими програмами та заходами і завданнями реалізації національних проектів. Саме на найбільш повне використання цих можливостей повинна бути спрямовано стратегія реалізації проекту.

Найбільш загрозливими виявилися такі фактори зовнішнього середовища: післякризовий стан національної економіки; посилення конкуренції територій; недовіра суспільства владним структурам. Стратегію реалізації проекту повинно бути розроблено з урахуванням необхідності подолання або нейтралізації саме цих негативних факторів.

«Точками успіху» для реалізації проекту «InterMedicalEcoCity» на території Генічеського району є ті сполучення можливостей і сильних сторін, які отримали максимальні оцінки в квадраті SО матриці інтегральних оцінок, а саме:

* можливості забезпечення багатоканального фінансування проекту зі стабільністю політики органів влади і місцевого самоврядування, зниженням корупції чиновників, рекламуванням і оптимальним використанням унікальних природних ресурсів;
* можливості застосування інновацій в процесі реорганізації існуючих та будівництві нових об’єктів інфраструктури, прискорення темпів будівництва з використанням природно-кліматичних позитивних факторів, у тому числі тих, що надають змогу застосовувати ресурсозберігаючі технології, та з урахуванням позитивного ставлення інституцій – лояльної податкової та митної політики і зниження корупції;
* можливості активізувати підприємницьку діяльність та інформаційну діяльність серед потенційних учасників державно-приватного партнерства, насамперед, за рахунок позиціювання органів влади і місцевого самоврядування прозорих, не корумпованих, діяльність яких спрямовано на підвищення інвестиційної привабливості території;
* можливості активізувати підприємницьку діяльність за рахунок рекламування унікального природно-ресурсного потенціалу території і залучення інвесторів, сферою професійної діяльності яких є реабілітація, рекреація та туризм.

«Точками кризи» для реалізації проекту «InterMedicalEcoCity» на території Генічеського району є ті сполучення зовнішніх загроз і слабких сторін, які отримали мінімальні оцінки в квадраті WT матриці інтегральних оцінок, а саме:

* підсилення конкуренції територій та відсутність комплексного управління розвитком прибережної рекреаційної території, що підсилюється погіршенням якості і санітарного стану прибережних вод і пляжів;
* підсилення конкуренції територій та величезним відставанням інфраструктури району від кращих зразків за країною;
* післякризовий стан в економіці держави та нерозвинена інфраструктура, що й надалі руйнується, відсутність раціонального природокористування, погіршення екологічного стану рекреаційних зон, що ставить під загрозу найбільш значну перевагу району; загроза підсилюється за умов низької якості державних послуг на підтримку бізнесу, зокрема недосконалою системою кредитування.

«Точки кризи» є найбільш суттєвими ситуаціями, що провокують ризик нереалізації проекту, тому саме на їх подолання повинна бути спрямована система управління ризиками проекту.

«Точками гальмування» для реалізації проекту «InterMedicalEcoCity» на території Генічеського району є ті сполучення можливостей і слабких сторін, які отримали мінімальні оцінки в квадраті WО матриці інтегральних оцінок, а саме:

* забезпечення багатоканального фінансування проекту буде гальмуватися катастрофічним становищем інфраструктури району;
* активізації підприємницької діяльності загрожують низька якість державної підтримки бізнесу, відсутність комплексного управління рекреаційними зонами, нерозвиненість інфраструктури та безініціативність спілок підприємців.

Вищезазначене повинні враховуватися при розробці девелопменту проекту, що дозволить найбільш повно використовувати можливості за рахунок сильних сторін території або підсилення/нейтралізації її слабких сторін.

«Точками захисту» для реалізації проекту «InterMedicalEcoCity» на території Генічеського району є ті сполучення загроз і сильних сторін, які отримали максимальні оцінки в квадраті SТ матриці інтегральних оцінок, а саме:

* частково захиститися від посилення конкуренції території можливо за рахунок раціонального і оптимального використання унікальних природних ресурсів району та ефективної діяльності її інституцій, спрямованої на створення привабливого для інвестицій позиціювання території;
* недосконалість процедур та інституційно-правового забезпечення застосування механізму державно-приватного партнерства може бути частково згладжено за рахунок іміджу інституцій як відкритих, не корумпованих та лояльних до бізнесу.

Успішність реалізації проекту «InterMedicalEcoCity» значною мірою залежатиме від того, наскільки його стратегією будуть враховані вищезазначені особливості території Генічеського району.

**1.2.5.SWOT-аналіз м. Харків – проектна пропозиція «Технополіс «П’ятихатки»**

Виявлені під час соціально-економічного аналізу сильні та слабкі сторони Харківської області та м. Харків надано у таблиці 1.68.

SWOT-матрицю та інтегральні оцінки території проекту «Технополіс «П’ятихатки» надано у таблицях 1.69 – 1.70.

Таблиця 1.68 – Значущі внутрішні фактори розвитку Харківської області\*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Аспект оцінювання | Оцінка | Сильна сторона | Слабка сторона |
| Інституції | 4,75 |  | 1. Організована злочинність та ненадійність роботи правоохоронних органів; 2. Неефективність та залежність судово-правової системи; 3. Корумпованість місцевої влади; |
| ПРП та екологічний стан | 4,75 | 1. Потужний сировинно-ресурсний потенціал регіону; |  |
| Інфраструктура | 4,75 | 1. Висока якість залізничної інфраструктури та інфраструктури повітряних перевезень; 2. Наявність в регіоні об’єктів інноваційної інфраструктури; 3. Висока якість та доступність вищої освіти та професійної підготовки; |  |
| Демографічний потенціал | 4,25 | 1. Наявність в регіоні освічених працівників, наукових та інженерних кадрів | 1. Зменшення кількості населення, погіршення вікової структури; |
| Ринок праці | 4 |  | 1. Високе податкове навантаження на фонд оплати праці; |
| Ринок товарів та послуг | 4,5 | 1. Інтенсивність конкуренції на внутрішньому ринку наряду з відсутністю монополізації; | 1. Бюрократизм в адмініструванні митних процедур; 2. Переважання торговельних бар’єрів; |
| Бізнес | 4,25 | 1. Простота, швидкість та зручність процедур з відкриття бізнесу; 2. Макроекономічне середовище регіону; | 1. Розвиток бізнес кластерів не відповідає рівню розвитку бізнесу; |
| Технологічна готовність | 4,5 | 1. Доступність новітніх технологій та інноваційних розробок; |  |
| Інновації | 4,5 | 1. Здатність до інновацій: якість науково-дослідних закладів | 1. Недостатня розвиненість фондового ринку та ринку венчурного капіталу; 2. Недосконалість процедур щодо охорони інтелектуальної власності; |

\* за методологією аналізу в кожній номінації враховується до 10 позицій

Таблиця 1.69 – SWOT-матриця території проекту «Технополіс «П’ятихатки»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Можливості (О)** | | | | | | | | | **Загрози (Т)** | | | | | | | |
| 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 2.11 | 2.12 | 2.13 | 2.14 | 2.15 | 2.16 | 2.17 | 2.18 |
| Значущість (***kj***) | | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Ймовірність (***pj***) | | 0,75 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,5 | 0,95 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,95 | 0,5 | 0,5 | 0,75 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| **Сильні сторони (S)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 0 | 0 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 4,75 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 3 | 4,75 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 |
| 4 | 4,75 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 |
| 5 | 4,25 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 6 | 4,5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 7 | 4,25 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 4 |
| 8 | 4,25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 9 | 4,5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 |
| 10 | 4,5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| **Слабкі сторони (W)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | -2 | -2 | -2 | -2 | -3 | -2 | 0 | -4 | -1 | -4 | -4 | -4 | -2 | -1 | 0 | 0 | -5 |
| 2 | 4,75 | -3 | -2 | -3 | -4 | -4 | -2 | -1 | -4 | -3 | -4 | -4 | -4 | -4 | -5 | -1 | -2 | -5 |
| 3 | 4,75 | -3 | -4 | -4 | -3 | -5 | -4 | -4 | -4 | -4 | -4 | -4 | -4 | -5 | -3 | -3 | -4 | -5 |
| 4 | 4,25 | -3 | 0 | 0 | -2 | -2 | 0 | -4 | -4 | -1 | -4 | -4 | -2 | -2 | 0 | -2 | 0 | -2 |
| 5 | 4 | -2 | 0 | 0 | -1 | -3 | -2 | -1 | -4 | 0 | -4 | -4 | -5 | 0 | -3 | -1 | 0 | -4 |
| 6 | 4,5 | -1 | -3 | -3 | -3 | -2 | 0 | 0 | -4 | 0 | -4 | -4 | -4 | -1 | 0 | 0 | 0 | -4 |
| 7 | 4,5 | -1 | -3 | 0 | -1 | -3 | -2 | 0 | -5 | 0 | -4 | -4 | -4 | -1 | -1 | 0 | 0 | -4 |
| 8 | 4,25 | -5 | -4 | -5 | -3 | -4 | -3 | -1 | -2 | 0 | -2 | -3 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 |
| 9 | 4,5 | -2 | -1 | -4 | -1 | -4 | -2 | 0 | -3 | 0 | -3 | -3 | -2 | 0 | -1 | 0 | 0 | -1 |
| 10 | 4,5 | -1 | 0 | -3 | -2 | -3 | -1 | 0 | -3 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2 |

Таблиця 1.70 – Інтегральні оцінки території проекту «Технополіс «П’ятихатки»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Можливості (О)** | | | | | | | | | **Загрози (Т)** | | | | | | | | **Суми** |
| 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 2.11 | 2.12 | 2.13 | 2.14 | 2.15 | 2.16 | 2.17 | 2.18 |
| Значущість (***kj***) | | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |  |
| Ймовірність (***pj***) | | 0,75 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,5 | 0,95 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,95 | 0,5 | 0,5 | 0,75 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |  |
| **(S)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | 71,3 | 47,5 | 71,3 | 71,3 | 19,0 | 0,0 | 0,0 | 89,1 | 28,5 | 71,3 | 72,2 | 19,0 | 38,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 598,3 |
| 2 | 4,75 | 57,0 | 59,4 | 35,6 | 53,4 | 28,5 | 18,1 | 0,0 | 89,1 | 14,3 | 71,3 | 72,2 | 19,0 | 0,0 | 0,0 | 11,9 | 9,5 | 0,0 | 539,1 |
| 3 | 4,75 | 57,0 | 47,5 | 89,1 | 89,1 | 38,0 | 72,2 | 35,6 | 71,3 | 42,8 | 71,3 | 72,2 | 28,5 | 28,5 | 53,4 | 47,5 | 9,5 | 9,5 | 862,8 |
| 4 | 4,75 | 57,0 | 47,5 | 17,8 | 71,3 | 28,5 | 54,2 | 35,6 | 71,3 | 42,8 | 71,3 | 72,2 | 19,0 | 38,0 | 53,4 | 47,5 | 9,5 | 9,5 | 746,2 |
| 5 | 4,25 | 63,8 | 42,5 | 47,8 | 79,7 | 34,0 | 32,3 | 31,9 | 63,8 | 38,3 | 63,8 | 64,6 | 25,5 | 17,0 | 31,9 | 42,5 | 17,0 | 8,5 | 704,7 |
| 6 | 4,5 | 54,0 | 33,8 | 33,8 | 67,5 | 18,0 | 34,2 | 6,8 | 67,5 | 0,0 | 50,6 | 51,3 | 27,0 | 27,0 | 33,8 | 0,0 | 0,0 | 18,0 | 523,1 |
| 7 | 4,25 | 38,3 | 42,5 | 79,7 | 47,8 | 34,0 | 64,6 | 12,8 | 79,7 | 38,3 | 47,8 | 64,6 | 25,5 | 25,5 | 47,8 | 10,6 | 0,0 | 34,0 | 693,4 |
| 8 | 4,25 | 63,8 | 53,1 | 79,7 | 79,7 | 42,5 | 64,6 | 25,5 | 79,7 | 51,0 | 79,7 | 64,6 | 34,0 | 34,0 | 47,8 | 31,9 | 25,5 | 25,5 | 882,5 |
| 9 | 4,5 | 54,0 | 45,0 | 84,4 | 84,4 | 36,0 | 68,4 | 20,3 | 84,4 | 40,5 | 84,4 | 85,5 | 27,0 | 36,0 | 67,5 | 11,3 | 9,0 | 27,0 | 864,9 |
| 10 | 4,5 | 54,0 | 45,0 | 50,6 | 84,4 | 45,0 | 85,5 | 13,5 | 84,4 | 13,5 | 67,5 | 68,4 | 27,0 | 18,0 | 33,8 | 0,0 | 0,0 | 9,0 | 699,5 |
| **(W)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 1 | 4,75 | -28,5 | -23,8 | -35,6 | -35,6 | -28,5 | -36,1 | 0,0 | -71,3 | -14,3 | -71,3 | -72,2 | -38,0 | -19,0 | -17,8 | 0,0 | 0,0 | -47,5 | -539,4 |
| 2 | 4,75 | -42,8 | -23,8 | -53,4 | -71,3 | -38,0 | -36,1 | -7,1 | -71,3 | -42,8 | -71,3 | -72,2 | -38,0 | -38,0 | -89,1 | -11,9 | -19,0 | -47,5 | -773,3 |
| 3 | 4,75 | -42,8 | -47,5 | -71,3 | -53,4 | -47,5 | -72,2 | -28,5 | -71,3 | -57,0 | -71,3 | -72,2 | -38,0 | -47,5 | -53,4 | -35,6 | -38,0 | -47,5 | -894,9 |
| 4 | 4,25 | -38,3 | 0,0 | 0,0 | -31,9 | -17,0 | 0,0 | -25,5 | -63,8 | -12,8 | -63,8 | -64,6 | -17,0 | -17,0 | 0,0 | -21,3 | 0,0 | -17,0 | -389,7 |
| 5 | 4 | -24,0 | 0,0 | 0,0 | -15,0 | -24,0 | -30,4 | -6,0 | -60,0 | 0,0 | -60,0 | -60,8 | -40,0 | 0,0 | -45,0 | -10,0 | 0,0 | -32,0 | -407,2 |
| 6 | 4,5 | -13,5 | -33,8 | -50,6 | -50,6 | -18,0 | 0,0 | 0,0 | -67,5 | 0,0 | -67,5 | -68,4 | -36,0 | -9,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -36,0 | -450,9 |
| 7 | 4,5 | -13,5 | -33,8 | 0,0 | -16,9 | -27,0 | -34,2 | 0,0 | -84,4 | 0,0 | -67,5 | -68,4 | -36,0 | -9,0 | -16,9 | 0,0 | 0,0 | -36,0 | -443,5 |
| 8 | 4,25 | -63,8 | -42,5 | -79,7 | -47,8 | -34,0 | -48,5 | -6,4 | -31,9 | 0,0 | -31,9 | -48,5 | -8,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -8,5 | -451,8 |
| 9 | 4,5 | -27,0 | -11,3 | -67,5 | -16,9 | -36,0 | -34,2 | 0,0 | -50,6 | 0,0 | -50,6 | -51,3 | -18,0 | 0,0 | -16,9 | 0,0 | 0,0 | -9,0 | -389,3 |
| 10 | 4,5 | -13,5 | 0,0 | -50,6 | -33,8 | -27,0 | -17,1 | 0,0 | -50,6 | 0,0 | -16,9 | -17,1 | -9,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -18,0 | -253,6 |
| **Суми** |  | 77,3 | 93,1 | -15,0 | 141,6 | -59,0 | 95,0 | 72,8 | -91,9 | 97,5 | -106,9 | -124,5 | -93,5 | 56,0 | 76,9 | 65,0 | 4,0 | -167,5 |  |

***Висновки за результатами SWOT-аналізу***

***території проекту «Технополіс «П’ятихатки»***

Рейтинг сильних і слабких сторін території проекту «Технополіс «П’ятихатки», а також можливостей і загроз для його реалізації на зазначеній території представлено у таблиці 1.71.

Таблиця 1.71 – Рейтинг позитивних і негативних факторів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка | Рейтинг |
| *Сильні сторони* | | | |
| 1 | Потужний сировинно-ресурсний потенціал регіону | 598,3 | 8 |
| 2 | Висока якість залізничної інфраструктури та інфраструктури повітряних перевезень | 539,1 | 9 |
| 3 | Наявність в регіоні об’єктів інноваційної інфраструктури | 862,8 | 3 |
| 4 | Висока якість та доступність вищої освіти та професійної підготовки | 746,2 | 4 |
| 5 | Наявність в регіоні наукових та інженерних кадрів | 704,7 | 5 |
| 6 | Інтенсивність конкуренції на внутрішньому ринку наряду з відсутністю монополізації | 523,1 | 10 |
| 7 | Простота, швидкість та зручність процедур з відкриття бізнесу | 693,4 | 7 |
| 8 | Макроекономічне середовище регіону | 882,5 | 1 |
| 9 | Доступність новітніх технологій та інноваційних розробок | 864,9 | 2 |
| 10 | Здатність до інновацій: якість науково-дослідних закладів | 699,5 | 6 |
| *Слабкі сторони* | | | |
| 1 | Організована злочинність та ненадійність роботи правоохоронних органів | -539,4 | 3 |
| 2 | Неефективність та залежність судово-правової системи | -773,3 | 2 |
| 3 | Корумпованість місцевої влади; | -894,9 | 1 |
| 4 | Зменшення кількості населення, погіршення вікової структури | -389,7 | 8 |
| 5 | Високе податкове навантаження на фонд оплати праці | -407,2 | 7 |
| 6 | Бюрократизм в адмініструванні митних процедур; | -450,9 | 5 |
| 7 | Переважання торговельних бар’єрів | -443,5 | 6 |
| 8 | Розвиток бізнес-кластерів не відповідає рівню розвитку бізнесу | -451,8 | 4 |

Таблиця 1.71 – Рейтинг позитивних і негативних факторів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка | Рейтинг |
| 9 | Недостатня розвиненість фондового ринку та ринку венчурного капіталу; | -389,3 | 9 |
| 10 | Недосконалість процедур щодо охорони інтелектуальної власності; | -253,6 | 10 |
| *Можливості* | | | |
| 2.1 | Можливість концентрації та задіяння наявних ресурсів | 262,5 | 2 |
| 2.2 | Використання механізмів міжрегіонального та міжгалузевого співробітництва | 247,5 | 3 |
| 2.3 | Забезпечення багатоканального фінансування реалізації національних проектів | 180,9 | 6 |
| 2.4 | Застосування інновацій в процесі реорганізації існуючих та будівництві нових об’єктів інфраструктури; прискорені темпи будівництва | 355,3 | 1 |
| 2.5 | Активізація співпраці у формі державно-приватного партнерства представників різних соціальних структур та організацій | 26,5 | 9 |
| 2.6 | Активізація інформаційної діяльності серед потенційних учасників державно-приватного партнерства | 185,3 | 4 |
| 2.7 | Реалізація заходів, спрямованих на кадрове забезпечення проекту | 108,4 | 8 |
| 2.8 | Активізація підприємницької діяльності | 157,5 | 7 |
| 2.9 | Налагоджування горизонтального кореспондування між галузевими програмами та заходами і завданнями реалізації національних проектів | 183,0 | 5 |
| *Загрози* | | | |
| 2.11 | Посилення конкуренції територій | 106,9 | 5 |
| 2.12 | Післякризовий стан національної економіки | 92,2 | 4 |
| 2.13 | Неефективна податкова та/або митна політика | -27,0 | 2 |
| 2.14 | Посилення обмежень і скорочення можливостей використання земель для господарської діяльності | 122,5 | 6 |
| 2.15 | Недосконалість процедур та інституційно-правового забезпечення застосування механізму державно-приватного партнерства | 130,3 | 8 |
| 2.16 | Управлінська неспроможність щодо адміністрування комплексних масштабних проектів | 124,4 | 7 |
| 2.17 | Недієвість міжвідомчої координації щодо реалізації національних проектів | 23,0 | 3 |
| 2.18 | Недовіра суспільства владним структурам | -158,0 | 1 |

Отже, найбільш сильними сторонами території проекту «Технополіс «П’ятихатки» виявилися: макроекономічне середовище регіону; доступність новітніх технологій та інноваційних розробок; наявність в регіоні об’єктів інноваційної інфраструктури; висока якість та доступність вищої освіти та професійної підготовки; наявність в регіоні наукових та інженерних кадрів. Тобто сильними сторонами є бізнес, технологічна готовність та інфраструктура території. Саме ці сильні сторони повинні бути необхідними попередніми умовами реалізації проекту, їх послаблення ставить під загрозу його успішність. Вагомість високої якості та доступності вищої освіти та професійної підготовки перед наявністю в регіоні наукових та інженерних кадрів визначена майбутньою необхідністю новостворених наукоємних фірм Технополісу у формуванні штату кваліфікованих співробітників.

Найбільш слабкими сторонами виявилися: корумпованість місцевої влади; неефективність та залежність судово-правової системи; організована злочинність та ненадійність роботи правоохоронних органів; незначний розвиток бізнес-кластерів. Саме розвиток кластерного підходу в економічному розвитку території бажано мати на меті проекту, що буде можливим із покращенням роботи інституцій. Крім того, слід врахувати необхідність підсилення таких характеристик території, як: ринок праці, та інституції, де не виявлено сильних сторін. Слабкі сторони, які в рейтингу отримали останні місця (9,10,): недостатня розвиненість фондового ринку та ринку венчурного капіталу та недосконалість процедур щодо охорони інтелектуальної власності, є теж важливими факторами впливу на реалізацію проекту, про те їх місце у рейтингу пояснюється відсутністю, на початковому етапі реалізації проекту, вагомого впливу на ключових учасників, оскільки їх вплив стане відчутним на стадії активного ринкового функціонування локальних інвестиційних проектів, у яких виникатиме необхідність захисту технологічних розробок та активного трансферу технологій.

Найбільш суттєвими можливостями зовнішнього середовища території проекту виявилися: застосування інновацій в процесі реорганізації існуючих та будівництві нових об’єктів інфраструктури; можливість концентрації та задіяння наявних ресурсів; використання механізмів міжрегіонального та міжгалузевого співробітництва. Саме на найбільш повне використання цих можливостей повинна бути спрямовано стратегія реалізації проекту, оскільки територія має вагомий потенціал для розвитку інноваційної інфраструктури.

Найбільш загрозливими виявилися такі фактори зовнішнього середовища: недовіра суспільства владним структурам недовіра суспільства владним структурам; неефективна податкова та/або митна політика; недієвість міжвідомчої координації щодо реалізації національних проектів; післякризовий стан національної економіки. Стратегію реалізації проекту повинно бути розроблено з урахуванням необхідності подолання або нейтралізації саме цих негативних факторів.

«Точками успіху» для реалізації проекту «Технополіс «П’ятихатки» на території Харківської області є ті сполучення можливостей і сильних сторін, які отримали максимальні оцінки в квадраті SО матриці інтегральних оцінок, а саме:

* можливості забезпечення багатоканального фінансування проекту за рахунок активної співпраці з наявними в регіоні інституціями інноваційної інфраструктури, а саме бізнес-інкубаторами, технопарками та ін.; крім того, через залучення приватних інвесторів до розвитку локальних інвестиційних проектів, що обумовлено доступністю новітніх технологій та інноваційних розробок;
* можливості застосування інновацій в процесі реорганізації існуючих та будівництві нових об’єктів інфраструктури, прискорення темпів будівництва, яке можливе за рахунок співпраці з уже існуючими об’єктами інноваційної інфраструктури, що дадуть змогу застосовувати інноваційні технології, та з урахуванням залучення науково-дослідних розробок, які представлені науково-дослідними закладами території проекту;
* можливості активізації інформаційної діяльність серед потенційних учасників державно-приватного партнерства, насамперед, за рахунок науково-дослідних закладів, які знаходяться на території проекту, і уже мають досвід створення та реалізації інноваційних технологій на ринку інновацій (як вітчизняному, так і зарубіжному).

«Точками кризи» для реалізації проекту «Технополіс «П’ятихатки» на території Харківської області є ті сполучення зовнішніх загроз і слабких сторін, які отримали мінімальні оцінки в квадраті WT матриці інтегральних оцінок, а саме:

* недосконалість процедур та інституційно-правового забезпечення застосування механізму державно-приватного партнерства та неефективність та залежність судово-правової системи, підсилюють неспроможність реалізації даного проекту;
* післякризовий стан в економіці держави в поєднанні з неефективністю та корумпованістю інституцій, буде блокувати та гальмувати процедури щодо запуску проекту та його реалізації в цілому;
* в умовах посилення конкуренції територій з урахуванням неефективності та корумпованості інституцій даної території, підвищується ймовірність втрати потенційних інвесторів та їх фокусування на більш привабливих територіях, з точки зору надійності та безпечності ведення бізнесу.

«Точки кризи» є найбільш суттєвими пунктами, що провокують ризик неможливості реалізації проекту, тому саме необхідно на початковому етапі необхідно визначити механізми їх застереження та подолання.

«Точками гальмування» для реалізації проекту «Технополіс «П’ятихатки» на території Харківської області є ті сполучення можливостей і слабких сторін, які отримали мінімальні оцінки в квадраті WО матриці інтегральних оцінок, а саме:

* забезпечення багатоканального фінансування проекту буде гальмуватися тим, що розвиток бізнес-кластерів не відповідає рівню розвитку бізнесу в даному регіоні;
* однією із перешкод на шляху активізації підприємницької діяльності може стати переважання торговельних бар’єрів; що обумовлено ситуацією на ринку технологій;
* активізація інформаційної діяльності серед потенційних учасників державно-приватного партнерства може блокуватися через корумпованість органів місцевої влади.

Перераховані вище фактори повинні враховуватися при розробці девелопменту проекту, щоб підсилити нейтралізацію слабких сторін, які заважають повною мірою використати можливості.

«Точками захисту» для реалізації проекту «Технополіс «П’ятихатки» на території Харківської області є ті сполучення загроз і сильних сторін, які отримали максимальні оцінки в квадраті SТ матриці інтегральних оцінок, а саме:

* частково захиститися від посилення конкуренції території можливо за рахунок макроекономічного середовища регіону, який за рейтингами 2012 року є серед регіонів-лідерів по соціально-економічній ситуації, крім того доступність новітніх технологій та інноваційних розробок робить даний регіон ще привабливішим для інвесторів та конкурентоспроможним перед іншими регіонами;
* після кризовий стан національної економіки трохи нівелюється за рахунок доступності новітніх технологій та інноваційних розробок, оскільки вони є досить актуальними не тільки на національних ринках, але і на зарубіжних.

Успішність реалізації проекту «Технополіс «П’ятихатки» визначається основними заходами, які будуть прописані на кожному з етапів реалізації проекту, враховуючи особливості соціально-економічного розвитку Харківської області, з метою зниження ризиків проект та підвищення його ефективності.

**1.2.6. SWOT-аналіз регіону Східний Крим – проектна пропозиція «Східний Крим»**

В результаті проведення аналізу соціально-економічного стану території – місця реалізації проекту «Східний Крим», було виявлено її основні сильні та слабкі сторони.

*Сильні:* потужний природно-заповідний фонд регіону; сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку туристично-рекреаційної галузі; функціонування спеціального режиму інвестиційної діяльності по відношенню до суб’єктів підприємницької діяльності, що реалізують інвестиційні проекти в пріоритетних видах економічної діяльності; низькі ставки митних тарифів та податків; спрощені процедури відкриття бізнесу; приріст податкових надходжень від туристичного збору; наявність в регіоні великої кількості підприємств, які виробляють продукти харчової промисловості; розвиненість мобільного зв’язку і широкосмугового Інтернету.

*Слабкі:* непрозорість політики місцевої влади; нерозвиненість інфраструктури підтримки підприємництва у районі; недоступність кредитних ресурсів та / або висока вартість кредитних ресурсів; низький рівень доступності новітніх технологій; низький рівень транспортно-експлуатаційного стану мережі автомобільних доріг; зменшення кількості населення, погіршення вікової структури; низький рівень оплати праці; віддаленість більшості сільських населених пунктів від адміністративного центру та залізничної інфраструктури; проблема забезпечення населення якісною питною водою та зношеність комунікацій; слабка диверсифікованість структури ринку туристичних послуг.

Виявлені сильні та слабкі сторони Східного Криму надано у табл. 1.72.

SWOT-матрицю та інтегральні оцінки території проекту «Східний Крим» надано у таблицях 1.73, 1.74.

Таблиця 1.72 – Значущі внутрішні фактори розвитку Східного Криму\*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Аспект оцінювання | Оцінка | Сильна сторона | Слабка сторона |
| Інституції | 4,75 | 1. Приріст податкових надходжень від туристичного збору; 2. Функціонує спеціальний режим інвестиційної діяльності по відношенню до суб’єктів підприємницької діяльності, що реалізують інвестиційні проекти в пріоритетних видах економічної діяльності; | 1. Непрозорість політики місцевої влади; |
| ПРП та екологічний стан | 4,75 | 1. Потужний природно-заповідний фонд регіону; 2. Родючі землі на рівнинному рельєфі; 3. Сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку туристично-рекреаційної галузі; | 1. Проблема забезпечення населення якісною питною водою та зношеність комунікацій; |
| Інфраструктура | 4,75 |  | 1. Низький рівень транспортно-експлуатаційного стану мережі автомобільних доріг; 2. Нерозвиненість інфраструктури підтримки підприємництва у районі (відсутність бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів, фондів підтримки підприємництва); 3. Віддаленість більшості сільських населених пунктів від адміністративного центру та залізничної інфраструктури; |
| Демографічний потенціал | 4,25 |  | 1. Зменшення кількості населення, погіршення вікової структури; |
| Ринок праці | 4 |  | 1. Низький рівень оплати праці (вагома частка працівників отримує заробітну плату нижче прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб; |
| Ринок товарів та послуг | 4,5 | 1. Низькі ставки митних тарифів та податків; 2. Наявність в регіону великої кількості підприємств, які виробляють продукти харчової промисловості; | 1. Структура ринку туристичних послуг слабо диверсифікована; |
| Бізнес | 4,25 | 1. Макроекономічне середовище регіону; 2. Спрощені процедури відкриття бізнесу; | 1. Недоступність кредитних ресурсів та / або висока вартість кредитних ресурсів; |
| Технологічна готовність | 4,5 | 1. Розвиненість мобільного зв’язку і широкосмугового Інтернету; | 1. Низький рівень доступності новітніх технологій запровадження інноваційних технологій в діяльність компаній; |
| Інновації | 4,5 |  |  |

\* за методологією аналізу в кожній номінації враховується до 10 позицій

Таблиця 1.73 – SWOT-матриця території проекту «Східний Крим»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Можливості (О)** | | | | | | | | | **Загрози (Т)** | | | | | | | |
| 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 2.11 | 2.12 | 2.13 | 2.14 | 2.15 | 2.16 | 2.17 | 2.18 |
| Значущість (***kj***) | | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Ймовірність (***pj***) | | 0,75 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,5 | 0,95 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,95 | 0,5 | 0,5 | 0,75 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| **Сильні сторони (S)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | 3 | 0 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0 | 2 | 3 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2 | 4,75 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 0 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 0 | 0 | 2 |
| 3 | 4,75 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 0 | 0 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 4,75 | 3 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 | 0 | 4 | 4 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 4,75 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 0 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 0 |
| 6 | 4,5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 7 | 4,5 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 3 | 0 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 8 | 4,25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 9 | 4,25 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 4 |
| 10 | 4,5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| **Слабкі сторони (W)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | -3 | -4 | -4 | -3 | -5 | -4 | -4 | -4 | -4 | -4 | -4 | -4 | -5 | -3 | -3 | -4 | -5 |
| 2 | 4,75 | -2 | -2 | -2 | -2 | -3 | -1 | -1 | -3 | 0 | -2 | -2 | -1 | -4 | -2 | -1 | 0 | -3 |
| 3 | 4,75 | -2 | -3 | -3 | -3 | -3 | -1 | 0 | -3 | 0 | -4 | -3 | -1 | 0 | -1 | 0 | -1 | -5 |
| 4 | 4,75 | -2 | -3 | -4 | -3 | -3 | -1 | -1 | -5 | -1 | -2 | -3 | -2 | -1 | -3 | -1 | -1 | -3 |
| 5 | 4,75 | -1 | -1 | -1 | 0 | -2 | -1 | -2 | -3 | -1 | -3 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | -2 |
| 6 | 4,25 | -3 | 0 | 0 | -2 | -2 | 0 | -4 | -4 | -1 | -4 | -4 | -2 | -2 | 0 | -2 | 0 | -2 |
| 7 | 4 | -2 | -2 | -3 | 0 | -3 | -3 | 1 | -3 | -1 | -3 | -3 | -1 | -3 | -2 | -1 | -1 | -3 |
| 8 | 4,5 | -1 | -3 | -3 | 0 | -2 | -1 | 0 | -3 | -1 | -3 | -3 | -3 | -3 | -3 | 0 | 0 | -1 |
| 9 | 4,25 | -3 | -2 | -3 | -2 | -2 | -1 | -3 | -4 | -2 | -3 | -4 | -4 | -3 | -2 | -4 | -2 | -4 |
| 10 | 4,5 | -2 | -2 | -4 | -5 | -4 | -3 | -2 | -2 | -1 | -2 | -3 | -1 | -1 | -2 | -1 | 0 | -2 |

Таблиця 1.74 – Інтегральні оцінки території проекту «Східний Крим»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Можливості (О)** | | | | | | | | | **Загрози (Т)** | | | | | | | | **Суми** |
| 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 2.11 | 2.12 | 2.13 | 2.14 | 2.15 | 2.16 | 2.17 | 2.18 |
| Значущість (***kj***) | | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |  |
| Ймовірність (***pj***) | | 0,75 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,5 | 0,95 | 0,5 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,95 | 0,5 | 0,5 | 0,75 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |  |
| **(S)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | 42,8 | 0,0 | 53,4 | 17,8 | 9,5 | 18,1 | 0,0 | 71,3 | 0,0 | 35,6 | 54,2 | 38,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 9,5 | 350,1 |
| 2 | 4,75 | 71,3 | 59,4 | 89,1 | 71,3 | 47,5 | 72,2 | 7,1 | 89,1 | 0,0 | 71,3 | 72,2 | 38,0 | 28,5 | 53,4 | 0,0 | 0,0 | 19,0 | 789,2 |
| 3 | 4,75 | 71,3 | 47,5 | 71,3 | 71,3 | 19,0 | 0,0 | 0,0 | 89,1 | 28,5 | 71,3 | 72,2 | 19,0 | 38,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 598,3 |
| 4 | 4,75 | 42,8 | 0,0 | 53,4 | 0,0 | 19,0 | 0,0 | 0,0 | 89,1 | 0,0 | 71,3 | 72,2 | 38,0 | 28,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 414,2 |
| 5 | 4,75 | 57,0 | 23,8 | 71,3 | 71,3 | 19,0 | 0,0 | 28,5 | 71,3 | 28,5 | 89,1 | 54,2 | 9,5 | 28,5 | 17,8 | 11,9 | 19,0 | 0,0 | 600,4 |
| 6 | 4,5 | 54,0 | 33,8 | 33,8 | 67,5 | 18,0 | 34,2 | 6,8 | 67,5 | 0,0 | 50,6 | 51,3 | 27,0 | 27,0 | 33,8 | 0,0 | 0,0 | 18,0 | 523,1 |
| 7 | 4,5 | 27,0 | 11,3 | 33,8 | 0,0 | 18,0 | 34,2 | 13,5 | 50,6 | 0,0 | 50,6 | 51,3 | 9,0 | 9,0 | 16,9 | 0,0 | 0,0 | 9,0 | 334,1 |
| 8 | 4,25 | 63,8 | 53,1 | 79,7 | 79,7 | 42,5 | 64,6 | 25,5 | 79,7 | 51,0 | 79,7 | 64,6 | 34,0 | 34,0 | 47,8 | 31,9 | 25,5 | 25,5 | 882,5 |
| 9 | 4,25 | 38,3 | 42,5 | 79,7 | 47,8 | 34,0 | 64,6 | 12,8 | 79,7 | 38,3 | 47,8 | 64,6 | 25,5 | 25,5 | 47,8 | 10,6 | 0,0 | 34,0 | 693,4 |
| 10 | 4,5 | 13,5 | 13,5 | 13,5 | 27,0 | 13,5 | 40,5 | 40,5 | 13,5 | 13,5 | 27,0 | 13,5 | 13,5 | 0,0 | 0,0 | 13,5 | 13,5 | 13,5 | 283,5 |
| **(W)** | ***aі*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 4,75 | -42,8 | -47,5 | -71,3 | -53,4 | -47,5 | -72,2 | -28,5 | -71,3 | -57,0 | -71,3 | -72,2 | -38,0 | -47,5 | -53,4 | -35,6 | -38,0 | -47,5 | -894,9 |
| 2 | 4,75 | -28,5 | -23,8 | -35,6 | -35,6 | -28,5 | -18,1 | -7,1 | -53,4 | 0,0 | -35,6 | -36,1 | -9,5 | -38,0 | -35,6 | -11,9 | 0,0 | -28,5 | -425,8 |
| 3 | 4,75 | -28,5 | -35,6 | -53,4 | -53,4 | -28,5 | -18,1 | 0,0 | -53,4 | 0,0 | -71,3 | -54,2 | -9,5 | 0,0 | -17,8 | 0,0 | -9,5 | -47,5 | -480,7 |
| 4 | 4,75 | -28,5 | -35,6 | -71,3 | -53,4 | -28,5 | -18,1 | -7,1 | -89,1 | -14,3 | -35,6 | -54,2 | -19,0 | -9,5 | -53,4 | -11,9 | -9,5 | -28,5 | -567,4 |
| 5 | 4,75 | -14,3 | -11,9 | -17,8 | 0,0 | -19,0 | -18,1 | -14,3 | -53,4 | -14,3 | -53,4 | -18,1 | 0,0 | 0,0 | -17,8 | -11,9 | -9,5 | -19,0 | -292,6 |
| 6 | 4,25 | -38,3 | 0,0 | 0,0 | -31,9 | -17,0 | 0,0 | -25,5 | -63,8 | -12,8 | -63,8 | -64,6 | -17,0 | -17,0 | 0,0 | -21,3 | 0,0 | -17,0 | -389,7 |
| 7 | 4 | -24,0 | -20,0 | -45,0 | 0,0 | -24,0 | -45,6 | 6,0 | -45,0 | -12,0 | -45,0 | -45,6 | -8,0 | -24,0 | -30,0 | -10,0 | -8,0 | -24,0 | -404,2 |
| 8 | 4,5 | -13,5 | -33,8 | -50,6 | 0,0 | -18,0 | -17,1 | 0,0 | -50,6 | -13,5 | -50,6 | -51,3 | -27,0 | -27,0 | -50,6 | 0,0 | 0,0 | -9,0 | -412,7 |
| 9 | 4,25 | -38,3 | -21,3 | -47,8 | -31,9 | -17,0 | -16,2 | -19,1 | -63,8 | -25,5 | -47,8 | -64,6 | -34,0 | -25,5 | -31,9 | -42,5 | -17,0 | -34,0 | -578,0 |
| 10 | 4,5 | -27,0 | -22,5 | -67,5 | -84,4 | -36,0 | -51,3 | -13,5 | -33,8 | -13,5 | -33,8 | -51,3 | -9,0 | -9,0 | -33,8 | -11,3 | 0,0 | -18,0 | -515,5 |
| **Суми** |  | 198,0 | 32,9 | 118,5 | 109,5 | -24,0 | 53,8 | 25,5 | 123,2 | -3,0 | 86,1 | 58,2 | 80,5 | 21,5 | -106,9 | -88,4 | -33,5 | -144,5 |  |

*Висновки за результатами SWOT-аналізу*

*території проекту «Східний Крим»*

Рейтинг сильних і слабких сторін території проекту «Східний Крим», а також можливостей і загроз для його реалізації на зазначеній території представлено у таблиці 1.75.

Таблиця 1.75 – Рейтинг позитивних і негативних факторів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка | Рейтинг |
| *Сильні сторони* | | | |
| 1 | Приріст податкових надходжень від туристичного збору | 350,1 | 8 |
| 2 | Функціонування спеціального режиму інвестиційної діяльності по відношенню до суб’єктів підприємницької діяльності, що реалізують інвестиційні проекти в пріоритетних видах економічної діяльності | 789,2 | 2 |
| 3 | Потужний природно-заповідний фонд регіону | 598,3 | 5 |
| 4 | Родючі землі на рівнинному рельєфі | 414,2 | 7 |
| 5 | Сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку туристично-рекреаційної галузі | 600,4 | 4 |
| 6 | Низькі ставки митних тарифів та податків | 523,1 | 6 |
| 7 | Наявність в регіоні великої кількості підприємств, які виробляють продукти харчової промисловості | 334,1 | 9 |
| 8 | Макроекономічне середовище | 882,5 | 1 |
| 9 | Спрощені процедури відкриття бізнесу | 693,4 | 3 |
| 10 | Розвиненість мобільного зв’язку і широкосмугового Інтернету | 283,5 | 10 |
| *Слабкі сторони* | | | |
| 1 | Непрозорість політики місцевої влади | -894,9 | 1 |
| 2 | Проблема забезпечення населення якісною питною водою та зношеність комунікацій | -425,8 | 6 |
| 3 | Низький рівень транспортно-експлуатаційного стану мережі автомобільних доріг | -480,7 | 5 |
| 4 | Нерозвиненість інфраструктури підтримки підприємництва у районі (відсутність бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів, фондів підтримки підприємництва) | -567,4 | 3 |
| 5 | Віддаленість більшості сільських населених пунктів від адміністративного центру та залізничної інфраструктури | -292,6 | 10 |

Продовження таблиці 1.75

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка | Рейтинг |
| 6 | Зменшення кількості населення, погіршення вікової структури | -389,7 | 9 |
| 7 | Низький рівень оплати праці (вагома частка працівників отримує заробітну плату нижче прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб; | -404,2 | 8 |
| 8 | Структура ринку туристичних послуг слабо диверсифікована; | -412,7 | 4 |
| 9 | Недоступність кредитних ресурсів та / або висока вартість кредитних ресурсів; | -578,0 | 2 |
| 10 | Низький рівень доступності новітніх технологій запровадження інноваційних технологій в діяльність компаній; | -515,5 | 4 |
| *Можливості* | | | |
| 2.1 | Можливість концентрації та задіяння наявних ресурсів | 198,0 | 1 |
| 2.2 | Використання механізмів міжрегіонального та міжгалузевого співробітництва | 32,9 | 6 |
| 2.3 | Забезпечення багатоканального фінансування реалізації національних проектів | 118,5 | 3 |
| 2.4 | Застосування інновацій в процесі реорганізації існуючих та будівництві нових об’єктів інфраструктури; прискорені темпи будівництва | 109,5 | 4 |
| 2.5 | Активізація співпраці у формі державно-приватного партнерства представників різних соціальних структур та організацій | -24,0 | 9 |
| 2.6 | Активізація інформаційної діяльності серед потенційних учасників державно-приватного партнерства | 53,8 | 5 |
| 2.7 | Реалізація заходів, спрямованих на кадрове забезпечення проекту | 25,5 | 7 |
| 2.8 | Активізація підприємницької діяльності | 123,2 | 2 |
| 2.9 | Налагоджування горизонтального кореспондування між галузевими програмами та заходами і завданнями реалізації національних проектів | -3,0 | 8 |
| *Загрози* | | | |
| 2.11 | Посилення конкуренції територій | 86,1 | 5 |
| 2.12 | Післякризовий стан національної економіки | 58,2 | 7 |
| 2.13 | Неефективна податкова та/або митна політика | 80,5 | 6 |

Продовження таблиці 1.75

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/р | Фактор | Оцінка | Рейтинг |
| 2.14 | Посилення обмежень і скорочення можливостей використання земель для господарської діяльності | 21,5 | 8 |
| 2.15 | Недосконалість процедур та інституційно-правового забезпечення застосування механізму державно-приватного партнерства | -106,9 | 2 |
| 2.16 | Управлінська неспроможність щодо адміністрування комплексних масштабних проектів | -88,4 | 3 |
| 2.17 | Недієвість міжвідомчої координації щодо реалізації національних проектів | -33,5 | 4 |
| 2.18 | Недовіра суспільства владним структурам | -144,5 | 1 |

Отже, найбільш сильними сторонами території проекту «Східний Крим» виявилися: макроекономічне середовище регіону; функціонування спеціального режиму інвестиційної діяльності по відношенню до суб’єктів підприємницької діяльності, що реалізують інвестиційні проекти в пріоритетних видах економічної діяльності; спрощені процедури відкриття бізнесу; сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку туристично-рекреаційної галузі; потужний природно-заповідний фонд регіону. Тобто сильними сторонами є умови для ведення бізнесу та природно-ресурсний потенціал території Східного Криму. Ці сильні сторони повинні бути необхідними попередніми умовами реалізації проекту, їх послаблення ставить під загрозу його успішність. Саме сприятливі умови ведення бізнесу та наявність рекреаційного ресурсу стане базовою умовою розвитку інвестиційних проектів курортно-оздоровчого та туристичного напрямів в рамках складової національного проекту «Східний Крим».

Найбільш слабкими сторонами виявилися: Непрозорість політики місцевої влади; недоступність кредитних ресурсів та / або висока вартість кредитних ресурсів; нерозвиненість інфраструктури підтримки підприємництва у районі (відсутність бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів, фондів підтримки підприємництва). Метою проекту є створення підвищення стандартів якості життя населення Східного Криму шляхом створення сучасного цілорічного рекреаційного міста Кіммерік з інноваційною туристично-рекреаційною інфраструктурою на березі Чорного моря між містами Керч і Феодосія та забезпечення сталого розвитку території за рахунок мультиплікативного ефекту від суттєвої активізації зовнішнього та внутрішнього туризму. Для забезпечення реалізації даної мети, необхідне залучення до проекту приватних інвестицій, що можливе за умови покращення роботи інституцій в регіоні, розвитку інфраструктури підтримки інвесторів та підприємців, а також покращенню умов кредитування бізнесу, оскільки це є однією із умов розвитку приватного інвестування. Крім того, слід врахувати необхідність підсилення характеристик території, які не мають сильних сторін, таких як: інфраструктура, ринок праці, та інновацій, що являються важливими факторами залучення приватних інвестицій.

Найбільш суттєвими можливостями зовнішнього середовища території проекту виявилися: можливість концентрації та задіяння наявних ресурсів; активізація підприємницької діяльності, забезпечення багатоканального фінансування реалізації національних проектів. Стратегія реалізації проекту має ставити за мету найбільш повне використання цих можливостей, оскільки територія має вагомий потенціал для розвитку туристично-рекреаційної інфраструктури.

Найбільш загрозливими виявилися такі фактори зовнішнього середовища: недовіра суспільства владним структурам недовіра суспільства владним структурам; недосконалість процедур та інституційно-правового управлінська неспроможність щодо адміністрування комплексних масштабних проектів. Стратегію реалізації проекту необхідно розробити з урахуванням необхідності подолання або нейтралізації саме цих негативних факторів.

«Точками успіху» для реалізації проекту «Технополіс «П’ятихатки» на території Східного Криму є ті сполучення можливостей і сильних сторін, які отримали максимальні оцінки в квадраті SО матриці інтегральних оцінок, а саме:

* можливості активізації підприємницької діяльності через функціонування спеціального режиму інвестиційної діяльності по відношенню до суб’єктів підприємницької діяльності та спрощені процедури відкриття бізнесу; що обумовлено непоганим макроекономічним середовищем та наявністю в регіоні родючих земель, потужного природно-заповідного фонду та сприятливих природно-кліматичних умов для розвитку туристично-рекреаційної сфери;
* можливості концентрації та задіяння наявних ресурсів, а саме природно-ресурсного потенціалу регіону, та земельного фонду, що дасть змогу розвивати туристично-рекреаційну сферу;
* можливості забезпечення багатоканального фінансування реалізації національних проектів шляхом залучення приватних інвесторів та інших джерел фінансування за рахунок функціонування спеціального режиму інвестиційної діяльності по відношенню до суб’єктів підприємницької діяльності, що реалізують інвестиційні проекти в пріоритетних видах економічної діяльності та спрощених процедур ведення бізнесу.

«Точками кризи» для реалізації проекту «Східний Крим» на території Східного Криму є ті сполучення зовнішніх загроз і слабких сторін, які отримали мінімальні оцінки в квадраті WT матриці інтегральних оцінок, а саме:

* неефективна митна та податкова політика, що виражається у неефективному розподілі податкових надходжень через що не розвивається інфраструктура підтримки підприємців та перебуває в поганому стані інфраструктура автомобільних доріг. Хоча, при правильному плануванні та за умови ефективної податкової політики приріст податкових надходжень від туристичної сфери можна направляти на розвиток інфраструктури, яка перебуває в погіршеному стані.
* недієвість міжвідомчої координації щодо реалізації національних проектів може бути обумовлена низькою оплатою праці, та відсутність мотивації до високоефективного виконання обов’язків відповідальних виконавців.
* посилення обмежень і скорочення можливостей використання земель для господарської діяльності ще більше ускладнюється низьким рівнем доступності новітніх технологій та інноваційних технологій, зокрема і в сільському господарстві.

«Точки кризи» є найбільш суттєвими пунктами, що провокують ризик неможливості реалізації проекту, тому необхідно на початковому етапі визначити механізми їх застереження та подолання.

«Точками гальмування» для реалізації проекту «Східний Крим» на території Східного Криму є ті сполучення можливостей і слабких сторін, які отримали мінімальні оцінки в квадраті WО матриці інтегральних оцінок, а саме:

* використання механізмів міжрегіонального та міжгалузевого співробітництва може гальмуватися віддаленістю більшості сільських населених пунктів даного регіону від адміністративного центру та залізничної інфраструктури;
* перешкодою у концентрації та задіянні наявних ресурсів може стати наявна слабка диверсифікація ринку туристичних послуг;
* реалізація заходів, спрямованих на кадрове забезпечення проекту може бути ускладнена через проблеми забезпечення населення якісною питною водою, низький рівень транспортно-експлуатаційного стану мережі автомобільних доріг та низьким рівнем доступності новітніх технологій та інновацій.

Перераховані вище фактори повинні враховуватися при розробці девелопменту проекту, щоб підсилити нейтралізацію слабких сторін, які заважають повною мірою використати можливості.

«Точками захисту» для реалізації проекту «Східний Крим» на території Східного Криму є ті сполучення загроз і сильних сторін, які отримали максимальні оцінки в квадраті SТ матриці інтегральних оцінок, а саме:

* частково захиститися від посилення конкуренції територій можливо за рахунок макроекономічного середовища регіону, сприятливих умов для ведення бізнесу та багатого природно-ресурсного потенціалу;
* зменшити вплив після кризового стану національної економіки допоможе наявність спеціального режиму інвестиційної діяльності по відношенню до суб’єктів підприємницької діяльності на території складової національного проекту та наявний природно-ресурсний потенціал території.

Успішність реалізації проекту «Східний Крим» визначається здатністю ефективного використання наявних переваг даної території (природно-ресурсний потенціал та умови ведення бізнесу), можливістю нейтралізації наявних перешкод та покращення стану «депресивних» сфер (галузей) регіону (інфраструктура, ринок праці, інновації).