

проектних процесів приводять до того, що результат проекту виявляється у межах запланованого вирішення з різним ступенем близькості. У даному проекті вже після 4-ої акції було подано 52 заяви про участь у конкурсі, а після 5-ї акції – 74 заяви (табл. 1).

Отримані дані повною мірою підтверджують слідолюбство закону Кошкина К.В.: «Результати проекту ніколи не збігаються з очікуваннями». Похибка між прогнозом і реальними результатами в розглянутому проекті становить близько 9% на 5-му кроці.

#### Література

1. Вайсман В.А. Теория проектно-ориентованого управления: обоснование закона Бушуева С.Д. [Текст] / Вайсман В.А., Гогунський В.Д., Руденко С.В. // Наук. записки Міжнар. гуманіт. ун-ту : Зб. / Під ред. д.т.н. проф. Рибак А.І. – Одеса : Міжнар. гуманіт. ун-т, 2009. – Вип. 16. : Серія „Управління проектами та програмами”. – С. 9-13.
2. Гогунський В.Д. Основные законы проектного менеджмента / Гогунський В.Д., Руденко С.В [Текст] // Матеріали IV міжнар. конф. : «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2008. – С. 37-40.
3. Оборская А.Г. Методика определения результативности рекламного проекта [текст] / Оборская А.Г.// Восточно-европейский журнал передовых технологий. – № 1/3(43). – Харьков : Техноцентр, 2010. – С. 32-34.
4. Бондарь В.И. Проявление закона Кошкина К.В. в безнадежных проектах: признаки, свойства, результаты [Текст] // Бондарь В.И., Гогунський В.Д. // „Управління проектами: стан та перспективи” : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Миколаїв : НУК, 2009. – С. 111-112.

*У статті розроблено концепцію програми розвитку малого суднобудування та яхтового туризму в Україні на основі використання методів і форм державно-приватного партнерства*

*Ключові слова: програма розвитку, методи і форми партнерства*

*В статтє разработана концепция программы развития малого судостроения и яхтенного туризма в Украине на основе использования методов и форм государственно-частного партнерства*

*Ключевые слова: программа развития, методы и формы партнерства*

*The article introduces the concept of development of small shipbuilding and yachting tourism in Ukraine based on the use of methods and forms of public-private partnership*

*Key words: development programs, methods and forms of partnership*

Во многих странах мира на сегодняшний день малотоннажное судостроение является рентабельной отраслью экономики, включающей сотни тысяч яхт, разветвленную сеть яхтенных гаваней в различных регионах Мирового океана, судостроительные верфи, чартерные и сервисные компании.

Так, в Европе располагается около полутора миллионов якорных стоянок для яхт [1]. Только во Франции с населением 55 миллионов жителей парусным спортом и яхтенным туризмом активно занимаются более 3 миллионов человек, используя для этих целей 120 специально-оборудованных яхтенных гаваней и

УДК 621.011.056

## ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ МАЛОГО СУДОСТРОЕНИЯ В УКРАИНЕ

**С.Н. Леонова**

Аспирант

Одесский национальный морской университет

ул. Мечникова, 34, г. Одесса, Украина, 65029

Контактный тел.: 096-767-05-38

E-mail: sleonova@ukr.net

яхтенных марин. В Турции яхтенный туризм приносит 25% отраслевой прибыли, а в акватории Восточного Средиземноморья годовой яхтенный транзит составляет в среднем 2 миллиона судов, что в денежном эквиваленте составляет порядка 12 миллиардов евро [2].

Украина, благодаря уникальному сочетанию климатических, геополитических условий, богатому ресурсному потенциалу является перспективным государством для развития отрасли малого судостроения и организации яхтенного туризма. Выходы в бассейн Черного и Азовского морей, пригодные для судоходства и водного туризма реки Днепр и Дунай, благоприятные климатические условия обеспечивают длительный навигационный период, а историко-культурный, эстетический, ландшафтный, оздоровительный и лечебный потенциал делают Украину привлекательной как для отечественных, так и для иностранных туристов [3].

Кроме того Украина обладает мощным трудовым потенциалом, заключающимся в большом количестве квалифицированных кадров в области проектирования, строительства, эксплуатации, ремонта и обслуживания судов, а так же базовыми условиями для их подготовки и обучения.

Следует также отметить наличие в прибрежной зоне большого количества судостроительных и судоремонтных заводов, обладающих значительными производительными мощностями.

Такое сочетание факторов, при условии использования эффективной системы управления и активного маркетинга, позволяет наладить и поддерживать взаимовыгодные отношения с другими государствами, привлекать иностранных инвесторов и потребителей услуг данной отрасли.

Однако имеющийся ресурсный потенциал государства практически не используется, а состояние и степень развития отрасли значительно отстает от передовых стран мира и не соответствует требованиям современного общества. Основные фонды, технологии и оборудование предприятий устарели физически и морально, имеющиеся на сегодняшний день технологии и организация производства являются не конкурентоспособными и требуют коренной модернизации.

Сезонность предоставления услуг в области яхтинга обуславливает неравномерность загрузки ресурсов, что порождает большую текучесть кадров. Кроме того, для всех предприятий отрасли большой проблемой является недостаток оборотных средств. Практически ни один судостроительный завод не в состоянии строить суда «под ключ» за собственные средства, участвовать в крупных выставках или проводить рекламные акции. Отсутствует система подготовки специалистов в области малотоннажного судостроения. Кораблестроительные факультеты Одессы, Николаева, Севастополя готовят специалистов «большого» судостроения, а строительство и обслуживание яхт и катеров изучается вскользь. Еще одной проблемой является то, что в Украине на сегодняшний день не сформирован спрос на моторные и парусные яхты. Рынок индивидуальных моторных лодок, катеров и яхт в нашей стране практически не представлен.

Несмотря на отмеченные сложности, зарубежный опыт развития отрасли малого судостроения позволяет сформировать объективное представление о данной проблеме, проанализировать возможные пути её решения, опираясь на реальное положение, характеризующее степень развития Украины.

Учитывая комплексный характер рассматриваемой задачи, её решение нельзя сводить к простому суммированию отдельных ее составляющих. По нашему мнению, в основу развития отрасли следует положить системный подход, базирующийся на стратегических программах развития прибрежных регионов с использованием методов и форм государственно-частного партнерства (ГЧП), которые предусматривают полную или частичную передачу субъектам частного сектора ответственности за оказание услуг на условиях адекватного распределения рисков, ответственности и выгод, а также при сохранении контроля со стороны государства.

Проектам ГЧП свойственны ряд особенностей, без учета которых невозможно организовать их эффективную реализацию [1]. Сюда относится, прежде всего, длительность жизненного цикла проекта. В проектах ГЧП продолжительность проекта определяется договором, при этом жизненный цикл включает в себя не только строительство и ввод объекта в эксплуатацию, но и процесс извлечения прибыли инвестором за счет удовлетворения потребностей общества в продуктах данного проекта.

Очевидна более тесная связь между участниками проектов ГЧП, совмещение ими различных функций управления. Так, органы государственной власти и местного самоуправления в проектах ГЧП могут выступать не только источниками влияния, но и заказчиками, и спонсорами, и членами команды управления проектом одновременно.

Особенностью является наличие в одном проекте различных, зачастую конфликтующих между собой целей. В проектах государственно-частного партнерства частный бизнес, как правило, заинтересован в минимизации капитальных вложений в проект, государственные органы – в сроке ввода объекта в эксплуатацию, а потребитель – в качестве продуктов проекта.

Проекты ГЧП условно можно разделить на три большие группы:

- контракты на управление и содержание;
- контракты на эксплуатацию и содержание;
- контракты на проектирование, строительство, финансирование и эксплуатацию (в том числе концессии).

Контракты на управление и содержание предусматривают осуществление субъектом частного сектора функций по управлению и обслуживанию объектов государственной собственности, принятию административных решений по текущей операционной и производственной деятельности. Такие контракты не предполагают внедрение существенных институциональных изменений передаваемого объекта. Основной целью таких контрактов является улучшение внутренней системы управления и операционной деятельности объекта. При реализации таких форм ГЧП за государственным сектором сохраняется общая ответственность перед потребителями за предоставление услуг, а также от-

ответственность за решение задач по расширению, восстановлению и капитальному ремонту объектов.

Контракты на эксплуатацию и содержание предусматривают аренду частным сектором производственных объектов и выполнение им функций оператора. Частный сектор несет ответственность перед потребителем, как оператор услуг. Цель заключения таких контрактов - повышение операционной эффективности и улучшение качества оказываемых услуг, а также привлечение средств из частного сектора для финансирования объекта. Одной из форм данного вида является лизинг. Используя данный вид ГЧП, частный оператор получает вознаграждение за эксплуатацию и содержание объекта, размер которого напрямую зависит от его показателей эффективности. Одновременно частный оператор платит правительству арендную плату, которая используется для капитальных вложений. Продолжительность таких контрактов 5-10 лет.

Контракты на проектирование, строительство, финансирование и эксплуатацию (в том числе концессии) предусматривают осуществление субъектом частного сектора не только функций по управлению, содержанию и эксплуатации объекта концессии, но также по его финансированию, строительству или реконструкции.

Предлагаемая программа комплексного развития малого судостроения в Украине рассматривается как централизованное, скоординированное управление группой взаимосвязанных проектов ГЧП всех трех групп. К основным направлениям деятельности программы можно отнести:

- анализ требований рынка, реального состояния спроса на продукцию данной отрасли;
- проведение рациональной компетентной маркетинговой компании по повышению прибыльности и процветанию отрасли;
- привлечение инвесторов (как национальных, так и иностранных);
- организация и выполнение государственной программы по переподготовке и повышению квалификации кадров;

- создание типовых проектов яхт, соответствующим современным тенденциям и запросам покупателей;

- анализ и выбор наиболее экономичной технологии постройки и ремонта судов;

- выбор верфей для постройки судов с учетом внедрения новых технологий строительства и минимальной себестоимости;

- организация технического обслуживания, ремонта и утилизации катеров и яхт;

- создание календарного плана работ по обеспечению круглогодичной занятости специалистов данной отрасли;

- создание разветвленной сети яхтенных портов, стоянок, рассчитанных на хранение в летнее и зимнее время яхт, катеров и моторных лодок;

- создание специализированных программ по подготовке и выпуску необходимых квалифицированных кадров

- в сфере проектирования моторных лодок, катеров и парусных яхт;

- в сфере строительства и ремонта малотоннажного флота;

- в сфере эксплуатации этих судов (подготовка плавсостава);

- в сфере обслуживания потока туристов (гиды, экскурсоводы, переводчики, способные обеспечить продуманной, отработанной, интересной, программой развлечения пассажира-туриста на берегу);

- в сфере маркетинга и рекламы;

- развитие береговых зон с учетом преимуществ интеграции яхтенных стоянок в инфраструктуру строящихся комплексов, создание «гостевых гаваней»;

- формирование ценовой политики предприятий малотоннажного судостроения и яхтенного туризма.

Решение этих задач потребует разработки специфических моделей и методов управления отдельными проектами и программой в целом.

---

#### Литература

1. Яхтинг в Украине. Есть ли перспективы? // Порты Украины. – 2007. - № 4. – С. 24-26.
2. Логунова Н. А. Проблемы и перспективы развития судостроительной отрасли в Украине / Логунова Н. А. // Рыбное хозяйство Украины. - 2006. - № 5-6. – С. 20-23.
3. Логунова Н. А. Забезпечення стимулювання розвитку мережі підприємств яхтового туризму в Криму / Логунова Н. А. // Автореферат дисертації – Сімферополь, 2008 – 24 с.
4. Конти М. Тенденции развития яхтенного бизнеса и малотоннажного судостроения / Конти М. // Судостроение. – 2005. - № 3 - 6. - С. 66-67.