

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Сумський державний університет**

**Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту**

**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора

«До захисту допускається»

про затвердження теми

завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Рекуненко І.І.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*на тему*

«Проектний підхід до підвищення рівня інвестиційної привабливості

м. Суми на прикладі створення

бізнес-інкубатора»

за спеціальністю 073 “Менеджмент”»

освітньо-професійна програма «Управління проектами»

Студента гр.УП.м-01

Третяк Тетяна Володимирівна

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Третяк Т.В.

(підпис)

**Науковий керівник:** \_\_\_\_\_ к.е.н. Жулавський А.Ю.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Рекуненко І.І.

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

073 Менеджмент,

освітньо-професійна програма

«Управління проектами»

студенту групи УП.м-01

Третяк Тетяні Володимирівні

1. Тема роботи «Проектний підхід до підвищення рівня інвестиційної привабливості м. Суми на прикладі створення бізнес-інкубатора» затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи: 15 грудня 2021 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: реалізація проектного підходу до підвищення рівня інвестиційної привабливості міста Суми та Сумського регіону на основі створення бізнес-інкубатора.
4. Відповідно, в роботі були вирішені наступні задачі:
  - дослідити науково-методичні підходи розрахунку показника інвестиційної привабливості регіону;

- виокремити особливості оцінювання інвестиційної привабливості регіону;

- визначити стан інвестиційної привабливості Сумського регіону;

- розробити заходи щодо подолання стримуючих факторів підвищення інвестиційної привабливості регіону на основі використання досвіду зарубіжних країн.

- розробити проект бізнес-інкубатора, як ефективного інструменту підвищення інвестиційної привабливості м. Суми.

5. Об'єктом дослідження є методичні положення щодо створення проекту бізнес-інкубатора у м. Суми.

6. Предмет дослідження: економічні відносини що виникають в процесі створення бізнес-інкубатора в . Суми та Сумському регіоні.

7. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, методичних рекомендаціях, статтях, наукових виданнях, статистичній інформації, документації проекту тощо.

8. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Науково-методичні засади оцінювання інвестиційної привабливості міста та регіону	30.10.2021
II	Аналіз інвестиційної привабливості міста Суми та Сумського регіону	04.12.2021
III	Шляхи підвищення інвестиційної привабливості м. Суми та Сумського регіону	11.12.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити наукові підходи різних дослідників щодо тлумачення поняття «інвестиційної привабливості». Проаналізувати різноманітність методик розрахунку даного показника.

Визначити переваги застосування проектного підходу в управлінні регіональним розвитком задля підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів.

У розділі 2 студент має провести аналіз стану інвестиційної привабливості України та Сумського регіону, провести порівняльний аналіз динаміки зміни показників та вияснити причини та фактори впливу на результативний показник стану.

У розділі 3 студент має запропонувати заходи з підвищення рівня інвестиційної привабливості м. Суми та Сумського регіону, розробити проект бізнес-інкубатора м. Суми.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання ви- дав	Завдання прийняв

9. Дата видачі завдання: 25.05.2021

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Жулавський А.Ю.  
(підпис)

Завдання до виконання одержав

\_\_\_\_\_ Третяк Т.В.  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та методичні підходи до визначення поняття «інвестиційна привабливість», досліджено динаміку зміни стану показника інвестиційної привабливості України та м. Сум. У ході аналізу, за допомогою ряду статистичних даних та SWOT аналізу виокремлено головні перешкоди у процесі залучення іноземних інвестицій. В наслідок проведеного дослідження причин інвестиційної привабливості успішних зарубіжних країн, було запропоновано ряд заходів задля вирішення недоліків інвестиційної політики України. Одним із інструментів підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів зазначено створення бізнес-інкубатора.

## РЕФЕРАТ

*Структура й обсяг роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 69 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 62 с., у тому числі 17 рисунків, 12 таблиць, список використаних джерел – 8 сторінок.

*Актуальність.* Інвестиційна діяльність є однією із найважливіших критеріїв успішності країни. Залучення інвестицій дає великі можливості для перспектив розвитку міст та регіонів. Вивчення поточного стану інвестиційної привабливості держави та регіонів є корисною задля виокремлення найважливіших недоліків та стримуючих факторів процвітання інвестиційної діяльності. Україна цінується наявністю різного потенціалу, в тому числі і інтелектуального. Стартап-проекти є постійним об'єктом уваги інвесторів, але попри наявність ідей, в молодих підприємців відсутній досвід реалізації проектів та гарної презентації своїх ідей. Тому запропоновано створення бізнес-інкубатору, як центру підтримки малому бізнесу та цікавих ідей. Даний проект має дати результат у вигляді збільшення кількості малого бізнесу у регіоні, покращення процесу освітньої діяльності в рамках ведення проектів, сприятиме росту рівня зайнятості молоді та підвищенню рівня інвестиційної привабливості міста та регіону.

*Мета роботи:* реалізація проектного підходу до підвищення рівня інвестиційної привабливості міста Суми та Сумського регіону на основі створення бізнес-інкубатора.

Відповідно, в роботі були вирішені наступні задачі:

- дослідити науково-методичні підходи розрахунку показника інвестиційної привабливості регіону;
- виокремити особливості оцінювання інвестиційної привабливості регіону;
- визначити стан інвестиційної привабливості Сумського регіону;

-розробити заходи щодо подолання стримуючих факторів підвищення інвестиційної привабливості регіону на основі використання досвіду зарубіжних країн.

-розробити проект бізнес-інкубатора, як ефективного інструменту підвищення інвестиційної привабливості м. Суми.

Об'єктом дослідження є методичні положення щодо створення проекту бізнес-інкубатора у м. Суми.

Предмет дослідження: економічні відносини що виникають в процесі створення бізнес-інкубатора в м. Суми та Сумському регіоні.

В роботі досліджена інвестиційна діяльність зарубіжних країн, заходи стимулювання інвестиційної активності для регіонів та ринок стартап-проектів.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є науковий та емпіричний методи пізнання, системний підхід, методи бізнес-аналізу, статистичного аналізу, порівняльного аналізу та факторного аналізу.

Наукова новизна. Розвинуті теоретичні та методичні положення щодо використання проектного підходу до створення бізнес-інкубаторів к ефективного інструменту підвищення інвестиційної привабливості регіону.

**Ключові слова:** ПРОЕКТ, ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ, ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД, РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, БІЗНЕС-ІНКУБАТОР.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	9
<b>РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МІСТА ТА РЕГІОНУ</b> .....	11
1.1 Сутність поняття “інвестиційна привабливість” та методи його оцінювання .....	11
1.2 Застосування проектного підходу в управлінні регіональним розвитком..	18
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МІСТА СУМИ ТА СУМСЬКОГО РЕГІОНУ</b> .....	22
2.1 Динаміка інвестиційної привабливості регіонів України.....	22
2.2 Аналітична оцінка інвестиційної привабливості Сумського регіону.....	30
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ М. СУМИ ТА СУМСЬКОГО РЕГІОНУ</b> .....	38
3.1 Досвід зарубіжних країн у підвищенні рівня .....	38
інвестиційної привабливості територій .....	38
3.2. Проект створення бізнес-інкубатора в м. Суми.....	44
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	60
<b>ДОДАТОК А</b> .....	68



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Гарною характеристикою регіону є рівень його інвестиційної привабливості. Проблемі даного показника регіонів присвячено багато наукових та дослідницьких робіт, зокрема О.М. Тридід, Біляк Н.І., Антіпов О.Н. та багато інших. Інвестиційна привабливість демонструє рівень розвитку території та її готовності до раціонального використання інвестиційних коштів. Всі інвестори міжнародної економіки в першу чергу звертають увагу на рівень даного показника та детальну характеристику економічного стану потенційно-інвестиційної території. Для того щоб забезпечити інвесторам зручні умови для інвестування варто звернути увагу на розвиток багатьох факторів соціально-економічного стану територій. Більшість зарубіжних країн сформуvalи гарну інвестиційну політику, котра побудована на вигідних умовах кредитування, пільгових категоріях ставок та додаткових прав для іноземних та національних інвесторів у своїй державі задля залучення інвестицій на свою територію. Паралельно з цим укріплюють розвиток провідних напрямків, які є їхньою сильною стороною.

Індекс інвестиційної привабливості вважається інтегрованим показником, що зумовило наявність різних методик його оцінки. Аналізуючи методики І.М. Школи, І. Заблудської або ж О.А. Лактіонової можна помітити, що в кожній із методик буде наявний рівень розвитку підприємництва, зайнятості та достатку населення. Існує багато заходів задля підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів, ми в своїй роботі розглянули створення бізнес-інкубатора.

Мета кваліфікаційної роботи: реалізація проектного підходу до підвищення рівня інвестиційної привабливості міста Суми та Сумського регіону на основі створення бізнес-інкубатора.

Відповідно, в роботі були вирішені наступні задачі:

-дослідити науково-методичні підходи розрахунку показника інвестиційної привабливості регіону;

- виокремити особливості оцінювання інвестиційної привабливості регіону;

- визначити стан інвестиційної привабливості Сумського регіону;

-розробити заходи щодо подолання стримуючих факторів підвищення інвестиційної привабливості регіону на основі використання досвіду зарубіжних країн.

-розробити проект бізнес-інкубатора, як ефективного інструменту підвищення інвестиційної привабливості м. Суми.

Об'єктом дослідження є методичні положення щодо створення проекту бізнес-інкубатора у м. Суми.

Предмет дослідження: економічні відносини що виникають в процесі створення бізнес-інкубатора в . Суми та Сумському регіоні.

Наукова новизна. Розвинуті теоретичні та методичні положення щодо використання проектного підходу до створення бізнес-інкубаторів к ефективного інструменту підвищення інвестиційної привабливості регіону.

## РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МІСТА ТА РЕГІОНУ

### 1.1 Сутність поняття “інвестиційна привабливість” та методи його оцінювання

Інвестиції завжди були ціллю та стимулом багатьох країн, адже вони надають можливість покращення економічного становища країни, макроекономічних показників, соціального рівня, “іміджу”, інфраструктури та добробуту населення.

Глобалізація, промислова революція, оновлення цінностей економічного світу та вимог споживачів вимагає нових шляхів підвищення конкурентоспроможності країн, задля привернення уваги іноземних інвесторів.

Інвестиційну привабливість розглядають в залежності від об’єкта дослідження: держава, країна, регіон, підприємство [38].

За статистичними даними міністерства економіки України, на сьогодні Україна залучила майже 49 млрд. доларів США іноземних інвестицій [44]. Найвищий відсоток із загального обсягу інвестицій пішов на розвиток промисловості, найбільшим інвестором став Кіпр [44].

Індекс інвестиційної привабливості України покращився (порівнюючи із двома останніми роками) на 17% (за даними дослідження Європейської бізнес асоціації [33]). Аналізом рейтингових позицій даного показника для країн займаються багато спеціалізованих компаній: експерти Європейської бізнес асоціації, міжнародна рейтингова компанія “Doing Business”, національне рейтингове агентство «IBI-Rating» та інші.

Одним із способів покращення конкурентних позицій країни на національному та міжнародному рівнях є розвиток її внутрішнього середовища, а саме міст та регіонів. Саме в регіони можливо з користю вкласти інвестиції та отримати позитивний економічний та соціальний ефект.

Інвестиційна привабливість регіону гарний індикатор надійності даної території для вкладення капіталу.

Для інвестора важливими є стан розвитку економічних аспектів (наявність ресурсної бази, виробничих потужностей, відсутність перешкод для імпорту), доступність реалізації маркетингових стратегій, екологічне становище території, структурована адміністративна система та вдала система оподаткування [40].

На даний час багато уваги в науковій сфері приділяється дослідженню поняття “інвестиційної привабливості”. Ця тема неодноразово ставала предметом дослідження провідних науковців, серед яких: О.М. Тридід [54], Степаненко С.В. [31], Г.В. Козаченко [62] Біляк Н.І. [18] та багато інших.

Аналізуючи наукову літературу, можемо стверджувати, що єдиного визначення “інвестиційної привабливості” не сформовано, тому в сучасній літературі його трактування є неоднозначним.

Так, І.А. Бланк (19) розглядає дану дефініцію суміжно із поняттям інвестиційної стратегії, як набір довгострокових цілей та способів їх ефективної реалізації. Інший науковець, Сталінська О.А. [57] вважає, що інвестиційну привабливість можна розглядати, як інтегральний економічний показник критеріїв характеристики досліджуваного об’єкта в перспективі вкладення інвестиційних коштів. Пахомов В. А. [47] також пояснює даний термін через призму зацікавленості інвестора розвитком різних економічних, соціальних складових на території об’єкта, що дає певну оцінку інвестору щодо практичності використання вкладених ним інвестицій. Цікавий варіант тлумачення надає Антіпов О.М. [62], котрий стверджує, що інвестиційна привабливість - це узагальнення різноманітних умов, які або підсилюють інвестиційну діяльність на різних рівнях, або ж навпаки перешкоджають їй.

Г. Багієв - один з небагатьох зарубіжних науковців, котрий характеризує даний показник з боку задоволення потреб споживачів (жителів) та надання

переваги саме цьому об'єкту у різноманітні конкурентної спроможності багатьох інших об'єктів.

Незважаючи на різні точки зору щодо пояснення поняття “інвестиційної привабливості”, все ж таки ці визначення мають спільну ідею.

Тож, об'єднавши їх можемо зробити висновок, що інвестиційна привабливість - це інтегральний показник, котрий характеризує рівень успішного розвитку об'єкта в різних галузях, за допомогою оцінки низки факторів важливих для інвестиційного аналізу об'єкта інвестором задля вкладення коштів на його подальший розвиток.

Інвестиційна привабливість є надзвичайно важливою характеристикою для будь-якого регіону (міста), оскільки вона демонструє сприятливість для розвитку бізнес-середовища, а підвищення інвестиційної привабливості регіону допомагає покращити економічний рівень всієї країни. Важливо зазначити, що розглядаючи інвестиційну привабливість регіону, варто враховувати, що головними учасниками процесу є інвестор та реципієнт інвестицій [38].

Поняття “інвестиційна привабливість” тісно пов'язана із такими термінами, як “інвестиційний клімат” та “інвестиційний потенціал”.

Інвестиційний клімат демонструє фінансовий, соціально-економічний, політичний стан держави (регіону, міста, підприємства) та сприятливість умов для його фінансування [65].

Інвестиційний потенціал характеризує вигідність об'єкта з точки зору наявності ресурсів для майбутнього інвестування [35]. Але попри деякі розбіжності у значенні термінів, всі вони потребують вивчення та дослідження багатьох факторів впливу.

Аналізуючи концепції оцінки інвестиційної привабливості регіону різними науковцями, виникла проблема з відсутністю єдиної прийнятої системи оцінювання.

На сьогодні існує ряд методик оцінки інвестиційної привабливості регіону (див. табл. 1.1). Таке різноманіття методик зумовлено використанням

різного набору показників (факторів) при оцінці рівня інвестиційної привабливості та шляхів аналізу статистичної інформації. Цю проблему також можна пояснити тим, що дана оцінка є об'єктивною та суб'єктивною одночасно. Важливість показників можуть змінюватися в залежності від цінностей інвестора та його сфери зацікавленості.

Таблиця 1.1

Науково-методичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості  
регіону

<b>Автор/Назва методу, підходу</b>	<b>Сутність/Критерії оцінки (показники)</b>
Описовий підхід (І.М. Школа, С. Максименко)	Опис абсолютних показників, обраних експертом самостійно. Можна охарактеризувати як оцінку соціально-економічного розвитку регіону [45,27].
Рейтинговий підхід (І.О.Бланк)	Інтегральний індекс за 5-ма показниками : - загальноекономічний розвиток регіону; - інвестиційна інфраструктура - демографічний стан - наявність ризиків [48].
Д.М. Стеченко	Характеристика економічних результатів діяльності регіону [58, 26], враховуючи ступінь важливості показника.
Метод експертних оцінок	Аналіз зміни розвитку регіону за обраними показниками експерта, показники можуть варіюватися в залежності від побажання інвестора [23].
Матричний метод (О. Шаповалова, І. Заблудська)	Оцінка двох критеріїв: - види промислової діяльності; - галузева спеціалізація регіону [16,55].
Статистичний підхід	Аналіз статистичної інформації щодо руху інвестиційних коштів в регіоні [67].
Рейтинговий підхід на основі опитувань	Виявлення найвпливовіших факторів на основі опитування суб'єктів економічної діяльності [67].
Параметричний метод	Аналіз та порівняння декількох об'єктів інвестування за деякими параметрами (заборгованість, наявність

(О.А. Лактіонова)	ресурсів, фінансова стабільність) [40].
-------------------	-----------------------------------------

Джерело: узагальнено автором на основі [48,38,55,49,40]

Показники інвестиційної привабливості регіонів (зазвичай за рейтинговою системою оцінювання) використовуються не лише інвесторами, а й державними підструктурами для аналізу ситуації міст, формування подальших стратегій розвитку регіонів, зарубіжними зацікавленими особами для співставлення доцільності інвестувати, суб'єктами господарювання для відслідковування попиту на певні товари і т.д. [38].

Для того щоб зрозуміти, які фактори нам варто враховувати при оцінці інвестиційної привабливості регіону, варто дослідити, який процес формування даного показника (рис. 1.1).

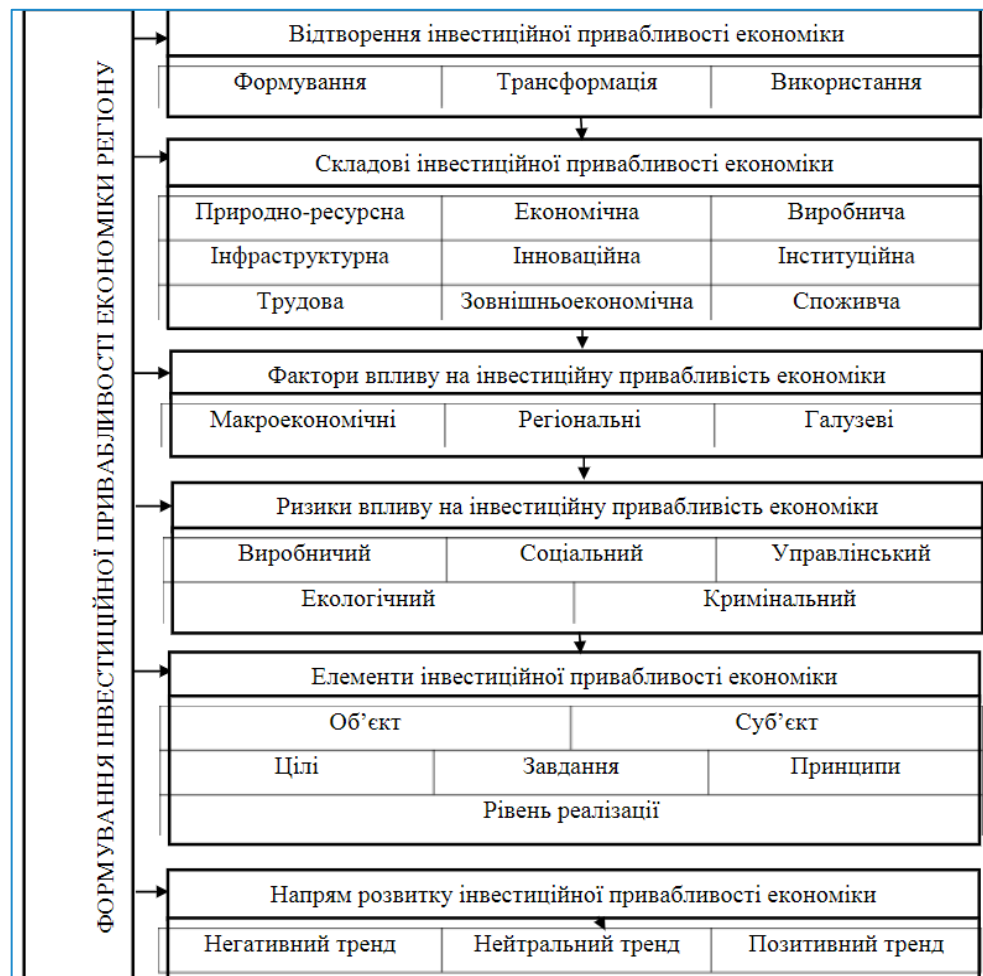


Рис. 1.1 – Алгоритм оцінювання інвестиційної привабливості регіону

Джерело: побудовано автором на основі [64].

Українські науковці К. Лаглер та С. І. Богуславська запропонували ідеологію “принципів”, відповідно до якої обирати критерії оцінки для показника інвестиційної привабливості варто враховуючи наступні сім принципів [64]:

- принцип простоти;
- принцип уніфікованості;
- принцип цілеспрямованості;
- принцип реалістичності;
- принцип достовірності;
- принцип об’єктивності;
- принцип науковості.

Найпопулярнішим методом серед зазначених вище є метод інтегральних показників. Розглянемо які показники відносяться до даного типу оцінки.

Таблиця 1.2

Показники “інвестиційної привабливості” регіону

Назва показника	Складові
Економічний стан регіону	Валовий регіональний продукт/1.ос.
	Обсяг реалізованих послуг/1 ос.
	Роздрібний товарооборот/1 ос.
	К-сть малих підприємств на 10 тис. населення
Зовнішньоекономічна діяльність	Показники експорту/імпорт товару
Інвестиційна діяльність	Прямі іноземні інвестиції
	Інвестиції в основний капітал
Інфраструктура регіону	Наявність готелів, ресторанів
	Щільність автомобільних доріг/залізничних колій
Соціальна складова регіону	Рівень зайнятості
	Рівень безробіття
	Валовий внутрішній продукт
	Рівень заробітної плати
	Смертність/народжуваність



Джерело: побудовано автором на основі [55].

Якщо об'єднати всі методики, підходи та їх показники, не отримаємо цілісної характеристики інвестиційної привабливості регіону. З кожним роком, до даного обсягу показників додаються нові.

Останнім часом популярним та необхідним став розрахунок такого показника, як “екологічна складова” регіону. На нашу думку, екологічний фактор є важливим елементом для формування успішного інвестиційного потенціалу регіону.

Вивченням даного показника займалися С.А. Петровська. У своїй науковій статті “Формування системи показників для оцінки інвестиційної привабливості регіону з урахуванням екологічної складової” [49] автор виділив ряд індикаторів даного показника, до яких віднесла: рівень забруднення території, витрати на охорону навколишнього середовища регіону, рівень екологічної освіти, екологічна діяльність підприємств [49].

В процесі дослідження ми можемо зробити висновок, що поняття “інвестиційна привабливості” ще не до кінця вивчене. Методи та підходи потребують спільного об'єднання в одну цільну методику оцінки даного показника, яка була б прийнятною як на Україні так і на міжнародному рівні. Таким чином регіон матиме більше перспектив до залучення іноземних інвестицій.

## 1.2 Застосування проектного підходу в управлінні регіональним розвитком

Регіональний розвиток найчастіше асоціюється із впровадженням різних бізнес стратегій на територіях держави. Якщо звертатися до наукової літератури, то дане поняття включає в себе ряд заходів спрямованих на підвищення рівня важливих показників соціально-економічної складової [17].

Зниження рівня економічної стабільності, конфлікти управління, сповільнення соціального розвитку, відсутність культури міста та зменшення частки інвестування територій привели до того, що найпопулярнішими проблематиками даної теми є: “Як розвивати регіональний добробут?” та “Як управляти регіональним розвитком?”.

Для забезпечення доброту регіону, науковці різних країн сформували ряд моделей, котрі базуються на різних аспектах розвитку [1,5,2]:

- модель поляризованого розвитку передбачає покращення стану регіону задля створення сприятливого середовища для інвесторів;
- модель комплексного (інтегрованого) розвитку ґрунтується на розвитку загальних цінностей (церква, політика, ринок, культура...);
- модель сталого розвитку сфокусована на соціально-економічній складовій, одночасно підтримуючи баланс між іншими складовими;
- модель екологічного розвитку забезпечує прогресування соціально-екологічних процесів;
- модель ендогенного розвитку залучає всі наявні ресурси регіону, тобто експлуатує весь потенціал для вдосконалення території.

Одним із головних моментів формування та реалізації стратегій розвитку регіону є регулювання та управління даними процесами. Як ми перевпевнилися, вищезазначені моделі вимагають вміння швидко реагувати на зміни та ефективно управляти різними ресурсами. Виходячи з цього, найкращим варіантом управління є застосування проектного підходу, за допомогою якого можливо досягти балансу між різними складовими розвитку

території та досягненням поставлених цілей. В. М. Бабаєв, Т. Торгалло [60] та В.І. Таркатюк, О.В. Федорчак [63], Т.М. Маматова у своїх роботах, висвітлюють необхідність проектного підходу у вирішенні регіональних проблем, державного та муніципального управління .

Через те, що більшість схиляється до використання звичних (традиційних) підходів, проектний підхід поки що не набув популярності, як інструмент методології управління в сфері регіонального розвитку,

В той же час, проектний підхід часто зустрічається у різних сферах. Ілляшенко С.М. розглядає дане поняття в аспекті ефективного управління інноваційним розвитком підприємства [29]. Удод Є. використовує проектний підхід для зміцнення територіальних громад [61]. Кравчук К., Воробей В. та Поліковська Ю. застосовували проектний підхід для дослідження економічного розвитку територій [21]. Савка Ю. та Полянська А. досліджували проектний підхід як інструмент розвитку підприємства у сфері енергетики [51].

В управлінні регіональним розвитком проектний підхід можна розглядати як гнучкий інструмент керування рядом заходів, при обмежених ресурсах задля підвищення рівня регіону за різними показниками.

Особливість проектного підходу полягають в тому, що для успішного його застосування варто чітко визначити цілі, завдання та бажаний результат “проекту”. Під “проектом” розуміють комплекс взаємопов’язаних завдань з певними обмеженнями. Важливим нюансом проектного підходу є те, що після кінець одного проекту є початком іншого, що дає позитивні результати при необхідності реалізації стратегій розвитку.

Управління проектом-це сплановане керування ресурсами задля найшвидшого та найефективнішого досягнення поставлених цілей [46]. Однією з переваг проектного підходу є більш чіткий та детальніший процес планування ризиків та способів фінансування проектів.

Розглянемо доцільність застосування проектного підходу до управління регіональним розвитком [63]:

- необхідність ефективного виконання проекту за наявності різноманітних обмежень (бюджет, час, ризики..);
- даний підхід дає можливість реалізації проектів різної складності та галузі регіонального розвитку;
- характерна даному підходу гнучкість надає багато переваг для успішного вирішення або запобігання проблем, можливість корегувань в процесі виконання проекту;
- чітке відслідковування отриманих результатів, систематичність виконання завдань;
- налагодження комунікаційного зв'язку в проекті;
- можливість моніторингу та оцінки виконання проекту (через якісні/кількісні показники);
- ретельна підготовка до можливих ризиків та планування шляхів їх уникнення;
- структуризація системи, розподіл обов'язків в команді, призначення відповідальних за всі процеси;
- фідбек від громадян про успішність реалізації проекту/заходу.

Проектний підхід може реалізувати не тільки комерційні проекти, а й некомерційні (благодійні) проекти, котрі також часто зустрічаються в соціальній сфері та сфері екологічного розвитку регіону.

Головним та кінцевим користувачем даних проектів є житель відповідного регіону, але вони часто приймають роль виконавців даних проектів.

Проектний підхід в управлінні регіональним розвитком передбачає такі етапи підготовки проекту, як його аналіз, перегляд доцільності та важливості реалізації, яку проблему він виконує, оформлення та збір документацій, планування проекту по завданням, етапам, створення загальної структури проекту та команди проекту, складання кошторису витрат, залучення

необхідних ресурсів, строків та бюджету проекту, виокремлення ризиків на всіх етапах, пошуки шляхів фінансування, реалізація проекту.

Даний тип управління виступає з'єднуючим елементом між вищим управлінням та громадою. Проектний підхід надає можливість донесення ідей реалізації конструктивних пропозицій до вищої гілки влади регіону в сфері покращення регіонального розвитку. Таким чином громада, територіальні групування долучаються до покращення стану регіону, вносять зміни та тим самим підвищують рівень добробуту своєї території. Тож проектний підхід налагоджує зв'язки між органами управління регіоном, мешканцями та приватними підприємцями (як потенційні інвестори проектів), що тільки сприяє покращенню всіх складових регіонального розвитку.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МІСТА СУМИ ТА СУМСЬКОГО РЕГІОНУ

### 2.1 Динаміка інвестиційної привабливості регіонів України

За даними Міністерства економіки, індекс інвестиційної привабливості України за 2021 рік, зріз у порівнянні з минулими роками [42].

Іноземні інвестиції-це найефективніша форма капіталовкладень в розвиток економіки країни. Вони надають певні додаткові можливості для розвитку: сприяють появі нових ресурсів, руху капіталу, експорту, покращують показники рівня зайнятості країни, підвищують платіжний баланс держави [39].

Показник іноземних інвестицій в Україну за 2020-2021 роки виявився низьким.



Рис. 2.1 - Діаграма обсягу прямих інвестицій в Україну (2018-2020 рр.)

Кожного року зарубіжні інвестори змінюються. Основними інвесторами для України є: Кіпр, Німеччина та Нідерланди. Залучені кошти реалізують у сфері транспорту, енергетики, екології та освіти.

Найпривабливішими галузями для інвестування виділяють: промисловість, торгівля, страхування та технологічний розвиток.

Спостерігається вплив інвестицій в галузях фінансів та страхової діяльності, торгівлі та нерухомості.

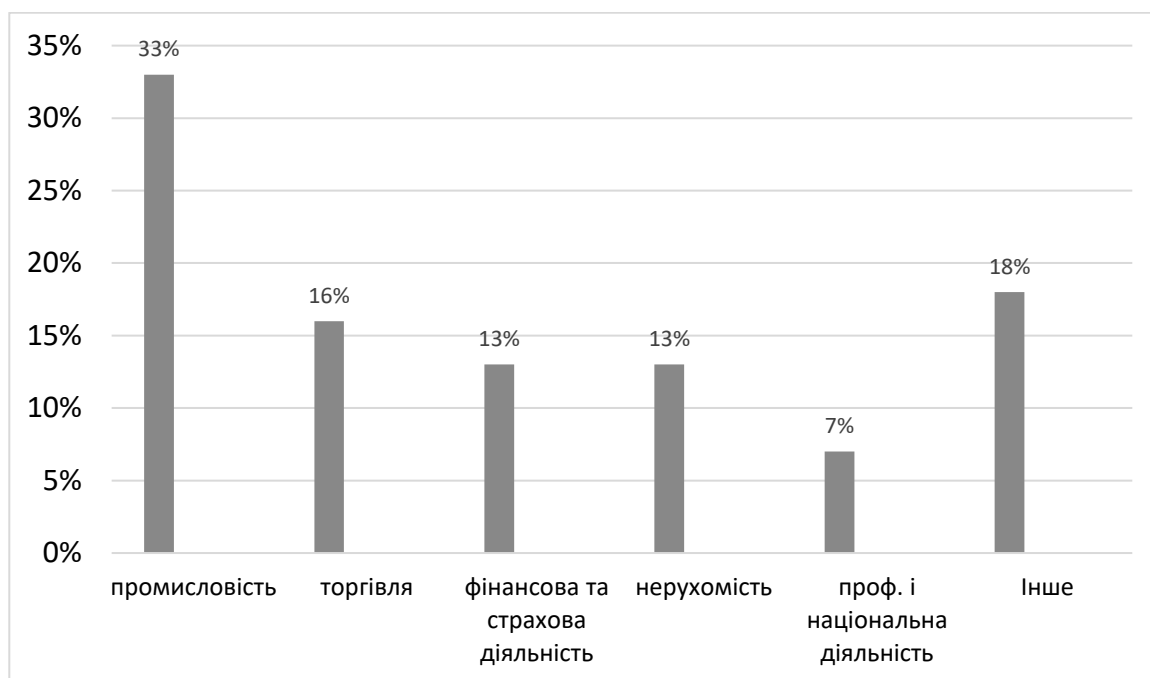


Рис.2.2 - Діаграма обсягу прямих інвестицій в галузі України (2020-2021)

Але з кожним роком Україна отримує все меншу частину зарубіжних інвестицій на світовому ринку капіталу, адже держава має високий рівень ризику та ненадійну політику щодо захисту іноземних інвестицій, що негативно впливає на показник “інвестиційної привабливості”.

Важливим показником для інвесторів є кредитний рейтинг країни. За допомогою нього оцінюється рівень кредитного ризику та стан інвестиційного клімату. “Fitch Ratings”, “Standard&Poor's” та “Moody's” є одними з найвідоміших та визнаних рейтингових агентств багатьма державами.

За даними кредитного рейтингу, Україна протягом 2018-2021 рр. має відносно-незмінну ситуацію. За рейтинговою системою агентства “Fitch Ratings” та “Standard&Poor's” наша країна оцінена показником “В/В” (спекулятивний), що демонструє наявність ризиків економічного спрямування всередині держави. За рейтинговою системою “Moody's”, маємо показник “В3”, котрий означає мінливість фінансового стану держави.

Тож Україна відноситься до країн з категорії “середнього ризику” з проблемним інвестиційним середовищем та нестабільною політичною ситуацією [11], але за прогнозами кредитних рейтингів, передбачається можливість підвищення показників протягом наступного року [43].

Щоб прослідкувати динаміку зміни інвестиційної привабливості України за 2018-2021 роки, розглянемо наші позиції за міжнародними ключовими показниками економічного спрямування для іноземних інвесторів (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Міжнародні рейтинги інтегрованої оцінки інвестиційної привабливості країн

<b>Назва рейтингу</b>	<b>Значення та показники</b>
Doing Business [4]	Ведення бізнесу, надає характеристику по 10-ти показникам: -відкриття бізнесу; -дозволи на будівництво; -отримання електроенергії; -реєстрація майна; -отримання кредитів; -захист міноритарних інвесторів; -сплата податків; -виконання контрактів; -вирішення питання щодо неплатоспроможності.
Moody`s Investors Service [9]	Оцінка кредитного рейтингу
The Global Competitiveness Index [13]	Індекс конкурентоспроможності, включає в себе 98 показників (ринок, інновації, торігвля, здоров'я, гроші, праця, ціни...)



Аналізуючи рейтинг ведення бізнесу за 2018-2020 роки, Україна займає 64-ту позицію із 190 країн. Піднявшись на 12 сходинок вище, завдяки певним реформам, ми покращили свої показники в таких напрямках, як: отримання дозволів на будівництво, захист міноритарних інвесторів, врегулювання питань щодо неплатоспроможності. Найнижчі показники мають: оподаткування, реєстрація виконання підприємств та контрактів.

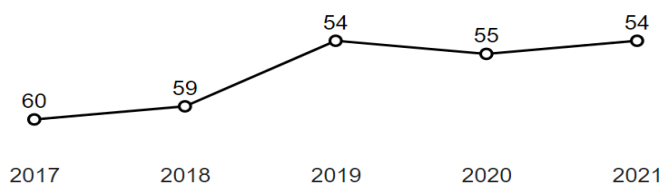


Рис. 2.3 - Динаміка позицій України за рейтингом конкурентоспроможності (2017-2021 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі [15].

За рейтингом конкурентоспроможності, Україна посідає 55 місце із 65 країн. Даний показник є дуже низьким.

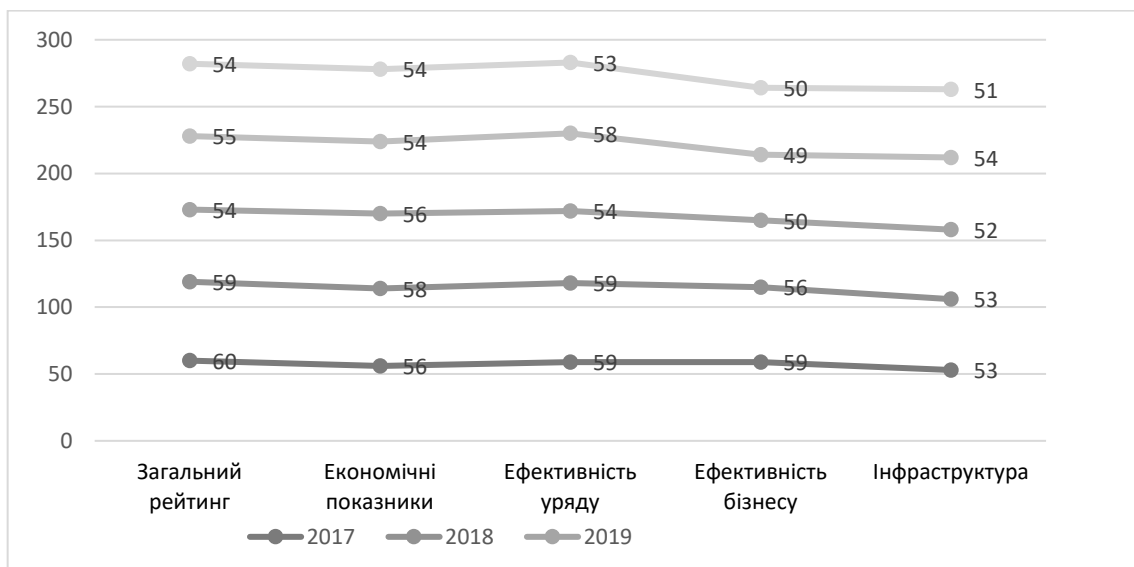


Рис. 2.4- Динаміка позицій України за факторами оцінки конкурентоспроможності (2017-2021 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі [15].

Аналізуючи показник конкурентоспроможності за факторами оцінки можемо виділити, що протягом років, спостерігається погіршення рівня охорони здоров'я та навколишнього середовища, іноземних інвестицій, вітчизняної економіки та фінансів. Натомість Україна покращила свої позиції податкової політики, міжнародної торгівлі та освіти. Але попри це, даний темп розвитку не достатній для того щоб конкурувати на високому рівні.

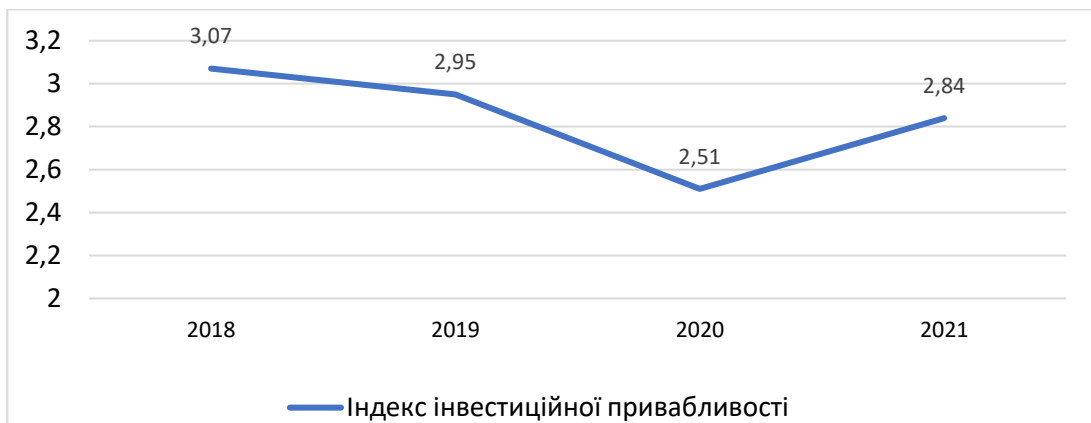


Рис. 2.5 -Тенденції зміни індексу інвестиційної привабливості України протягом 2018-2021 рр.

Індекс інвестиційної привабливості зазнав певних змін з 2018 року він пішов на спад. Але зміна показника з 2,51 до 2,84 (з максимальних 5-ти балів) в 2021 році свідчить про покращення ситуації, завдяки поліпшенню валютного курсу, діджиталізації державних послуг, зміни ринку землі [22].

Провідні керівники компаній України вважають, що інвестиційний клімат нашої держави не відповідає критеріям задовільного рівня. Головними недоліками вони виділяють проблеми з управлінням країни: економіка, корупція, судова система, контрабанда, непрозорість ведення бізнесу, нестабільність податкового законодавства, ситуація з COVID 19 [53,12].

На основі недоліків та переваг України, як об'єкта інвестування іноземними інвесторами, складемо SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## SWOT-аналіз факторів інвестиційної привабливості України

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вдале географічне розташування;</li> <li>- Наявність природних ресурсів;</li> <li>- Інтелектуальність населення (наявність спеціалістів);</li> <li>- Перспективи розвитку агросфери</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Монополізація ринків;</li> <li>- Проблеми законодавчої бази;</li> <li>- Непрозорість ведення бізнесу;</li> <li>- Слабкий розвиток технологій;</li> <li>- Невисокий рівень добробуту населення та доходів населення;</li> <li>- Корупція</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Покращення НТП;</li> <li>- Прогресивність розвитку молоді (проектна діяльність, стартапи);</li> <li>- Реформи для покращення інвестиційного клімату країни;</li> <li>- Відсутність перенасичення ринку продукцією;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Міграція інтелектуального населення в інші країни;</li> <li>- Військові дії на Сході країни;</li> <li>- Нестабільна економіка;</li> <li>- Пандемія COVID 19</li> <li>- Нераціональне використання інвестицій;</li> <li>- Складність повернення вкладених коштів;</li> </ul>

Виявлення слабких та сильних сторін країни дає можливість зрозуміти вагомість впливу деяких факторів на рівень інвестиційної привабливості України та зрозуміти які недоліки варто виправляти задля покращення інвестиційного клімату.

За методологією складання рейтингу BDO International Business Compass орієнтуються інвестори при виборі країни для вкладання коштів. Даний показник включає в себе 3 параметри для оцінки досліджуваного об'єкта: GPI (індекс миру), CPI (індекс сприйняття корупції) та LPI (індекс процвітання).

Таблиця 2.3

Показники індексів інвестиційної привабливості України 2021 р. в порівнянні з 2018 р. за методологією BDO

Показник/ рік	ІІІ	GPI	CPI	LPI
2018	3,07	3,113	32	53,76
2021	2,84	2,66	33	57,85

Джерело: побудовано автором на основі [12,3].

Щоб прослідкувати динаміку змін, за основу ми взяли оцінку показників інвестиційної привабливості України за 2018 рік, адже саме в цьому році країна мала найвищий показник інвестиційної привабливості в період останніх 5-ти років.

Хоча загальний показник є гіршим, але індекс процвітання покращився на 11 позицій (Україна в 2018 році займала 99 місце, зараз 78) та піднялася на 4 позиції за індексом миру (у 2018 році займала 152 /163, зараз займає 148/163). Індекс сприйняття корупції фактично не зазнав змін. Найгірші оцінки мають наступні складові даного індексу: безпека, інвестиційне середовище, захист інвестицій, охорона здоров'я та екологія. Найвищий показник має освіта.

Україна 2018 року внесла певні зміни, чим і спричинила зростання індексу інвестиційної привабливості. Дані зміни стосувалися покращення системи енергомереж, енергопостачання, спрощення сертифікацій у сфері міжнародної торгівлі, удосконалення системи управління земельними ресурсами; реформація доступу до кредитів [50].

Нажаль, проблеми 2018-ого року, а саме: наявність корупції, відсутність ефективного управління економікою, неналагодженість судової системи, перепони в торгівлі, монополізація ринків, складнощі в податковій системі, залишилися і в 2021-ому році.

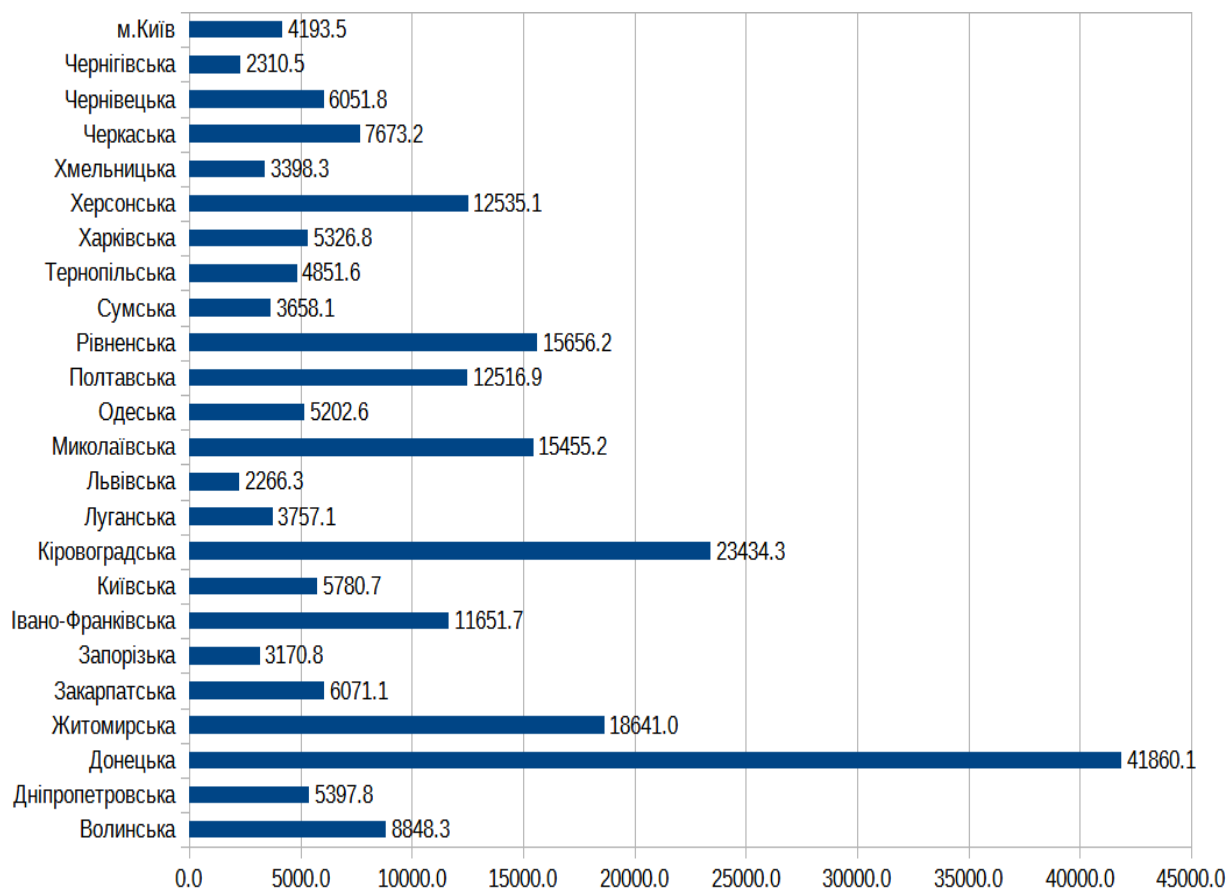
За результатами проведеного аналізу, Україна є не дуже привабливою для інвесторів, адже має ряд недоліків, які на жаль з роками не вирішуються та високий рівень ризику, котрий насторожує інвесторів. Для покращення стану інвестиційної привабливості країни, варто розвивати наші сильні сторони та приймати радикальні реформи в сфері економіки та принципів ведення бізнесу.

Для стимулювання залучення іноземних інвестицій маємо удосконалити податкову систему, зменшити боргові зобов'язання, запровадження вільної торгівлі з іншими державами, розвивати інноваційні технології, працювати над підвищенням кредитного рейтингу країни та усуненню наявних ризиків, зміцнити правове поле ведення бізнесу та створити привабливу інвестиційну політику яка б була вигідною для іноземних інвесторів.

## 2.2 Аналітична оцінка інвестиційної привабливості Сумського регіону

Покращення інвестиційного клімату України не можливе без розвитку регіонів.

Інвестиційна привабливість регіонів є показником успішності, темпів розвитку окремих галузей та економіки. Тож, залучення інвестицій є ключовим



фактором для розвитку регіональної економіки.

Рис. 2.6 -Капітальні інвестиції за регіонами, (млн. грн)

(січень-вересень 2021 р.)

Джерело: складено автором на основі [41].

За даними міністерства розвитку громад та територій України, за обсягами залучених інвестицій по регіонам станом на січень-червень 2021 року, найбільша частка припадає на м. Київ (понад 40% загального обсягу

інвестицій), найменшу частку отримує Чернівецька область (0,1 % від загального обсягу).

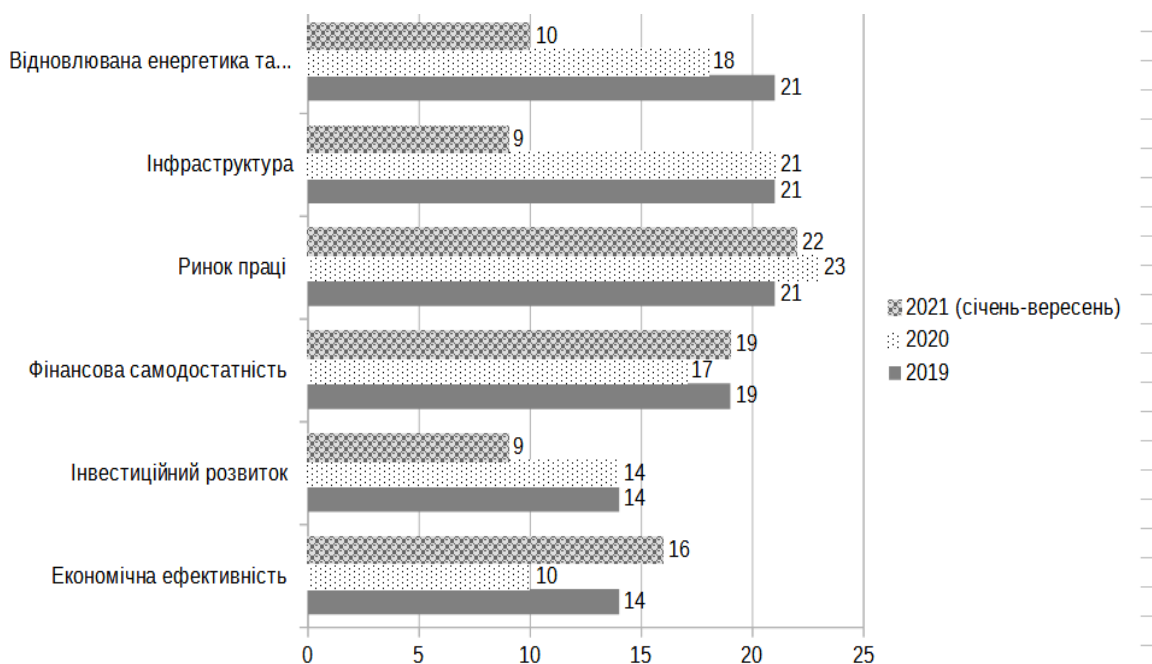


Рис. 2.7 - Динаміка зміни позицій Сумського регіону, в загальному рейтингу регіонів 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [41].

В загальному рейтингу соціально-економічного розвитку України, Сумський регіон розташований на 17-ому місці (серед 25 регіонів), тобто має низькі показники, у порівнянні з іншими регіонами.

За напрямком “Інвестиційного розвитку” Сумська область зайняла 9 місце (січень-червень 2021 року), піднявшись на 5 сходинок у порівнянні з 2020 роком. За обсягом залучення прямих іноземних інвестицій Сумський регіон розташований на 19-ому місці (з темпом зростання даного показника на 7,3 %).

Динаміка зміни позицій Сумського регіону в період 2019-2021 року демонструє, що погіршилися показники економічної ефективності та ринку праці (збільшився рівень безробіття майже на 2%), але спостерігається покращення ситуації в напрямках інвестиційного розвитку, індекс капітальних інвестицій збільшився від 61% до 140%, підвищився показник фінансової

самодостатності, збільшився темп зростання доходів місцевих бюджетів на 19,3% .

Значно покращився розвиток інфраструктури на 20%. Активно розвивається напрямок відновлюваної енергетики та енергоефективності.

За дослідженням міжнародної рейтингової агенції BRDO у категорії “Regional Doing Business 2020” (комфортність та сприятливість ведення бізнесу) Сумську область укріпила свої позиції, піднявшись на 4 сходинки вище, у порівнянні з 2018 роком, зайнявши 15 місце (з 25).

Тобто поточний стан інвестиційної привабливості регіону значно покращується.

За даними департаменту економічного розвитку і торгівлі Сумський регіон отримав іноземні інвестиції в розмірі майже 360 млн.дол. США [30]. Найбільшу частку інвестували Нідерланди (139,1 млн. дол. США).



Рис. 2.8 - Обсяги інвестування зарубіжними країнами в Сумський регіон (2021 р.)

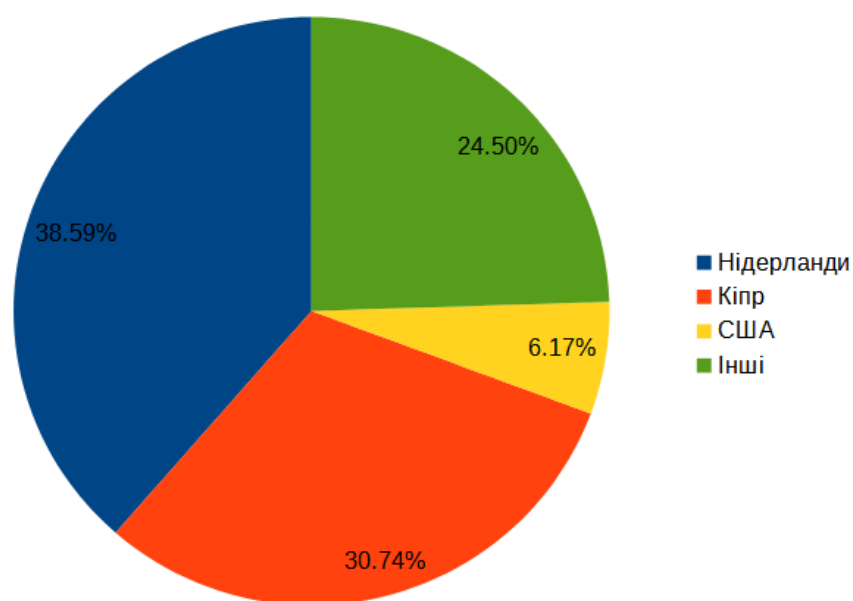
Джерело: складено автором на основі [41].

Переважна більшість інвестиційних коштів йде на розвиток промисловості (майже 74 %) а також сільського та лісового господарства.

Проаналізуємо інвестиційний процес регіону, розглянувши капітальні інвестиції за джерелами фінансування (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Капітальні інвестиції за джерелами фінансування



Сумського регіону 2021 р.

Джерела фінансування:	Тис. грн.	У % до загального обсягу
<b>Усього:</b>	<b>1 313159</b>	<b>100</b>
У т. ч. за рахунок		
Коштів державного бюджету	16213	1,2
Коштів місцевих бюджетів	60788	4,6
Власних коштів підприємств і організацій	996314	75,9
Кредитів банків та інших позик	172555	13,1

Коштів інвесторів-нерезидентів	-	-
Коштів населення на будівництво житла	63869	4,9
Інших джерел фінансування	3420	0,3

Джерело: складено автором на основі даних Головного управління статистики у Сумській області [34].

Основним каналом отримання коштів виступають власні кошти підприємства (майже 76%), нажаль спостерігаємо низький відсоток державних коштів (лише 1,2 % від загального обсягу), що свідчить про неглибоку зацікавленість апарату управління в розвитку даного регіону. Активним є залучення інвестицій з боку банків та позик, що (в даному випадку) показує надійність української банківської системи для фінансування регіону.

Інвестиційна привабливість регіону є основою для інвестиційної діяльності, інвестиційна діяльність характеризується інвестиційною ефективністю.

За даними міжнародного агентства “Єврорейтинг”, було розглянуто динаміку зміни позицій Сумського регіону у рейтингу інвестиційної ефективності регіонів України.

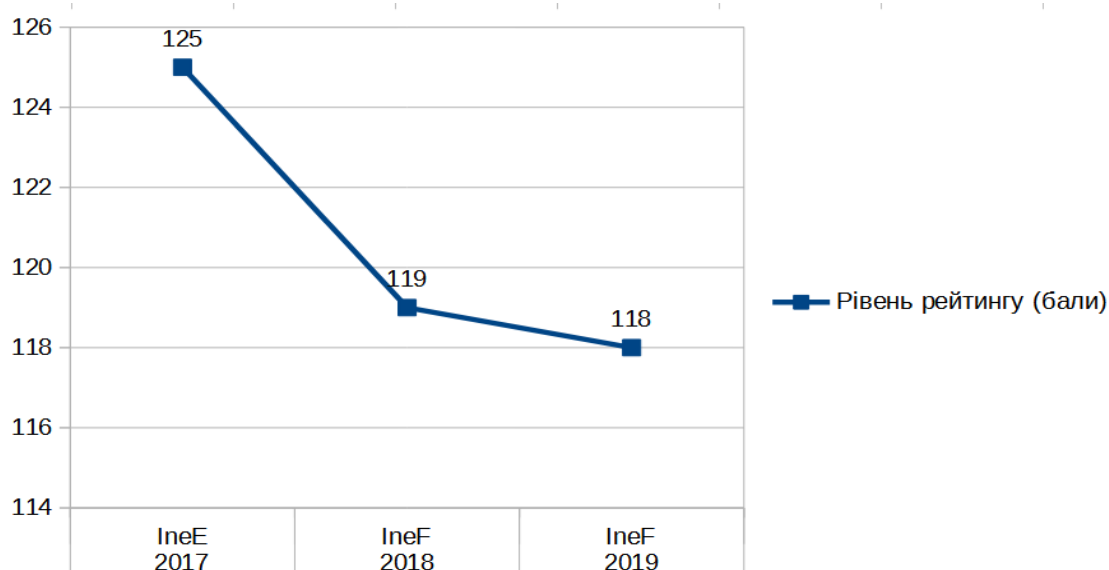


Рис. 2.9 - Зміна позицій Сумського регіону у рейтингу інвестиційної ефективності 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі [52].

Прослідковується зниження рівня інвестиційної ефективності. За останні 3 роки Сумський регіон із стану “IneE”, що вважається середнім рівнем показника, набув стану “IneF”. Даний показник характеризує досліджуваний об’єкт як регіон з низьким рівнем інвестиційної ефективності, тобто не викликає довіри інвесторів та має недостатній соціально-економічний розвиток (як зазначалося вище, за соціально-економічним розвитком Сумський регіон посідає 17-те місце з 25).

Незадовільний стан спричинений впливом різних факторів. Сумський регіон має певні проблеми, котрі відображаються на його інвестиційному кліматі.

За результатами іншого рейтингового агентства України “IBI rating”, Сумський регіон вже п’ять років поспіль підтримує високий рівень інвестиційної привабливості (invA-) [37].

Таблиця 2.5

Методологія оцінки інвестиційної привабливості  
двома агентствами

Назва рейтингового агентства	Результат/ позиція в рейтингу	Ключові фактори
“IBI rating	Оцінка кредитного рейтингу та інвестиційної привабливості (invA-)	1.Економічна ситуація регіону (виробництво, бізнес, торгівля, динаміка головних показників); 2.Фінансовий стан (дохід, бюджет, сплата податків, боргові зобов’язання); 3.Інвестиційна діяльність (іноземні інвестиції, ефективність інвестицій, бізнес-інфраструктура).

“Єврорейтинг”	Оцінка ефективності інвестицій та інвестиційної привабливості (IneF)	1.Рух інвестицій (капітальні інвестиції, іноземні інвестиції, обсяг реалізованих робіт-проектів за певний період); 2.Соціально-економічний розвиток регіону (рівень проживання, дохід населення, рівень безробіття та зайнятості)
---------------	----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Як ми й зазначали (у розділі 1.1) способи розцінки інвестиційної привабливості регіону можуть різнитися. Тож дана відмінність оцінки інвестиційної привабливості Сумського регіону спричинена різними методологіями та різними факторами котрі приймалися до уваги.

Індекс регіонального людського розвитку становить 0,635, що є середнім показником серед всіх регіонів. Даний індекс містить характеристику людського потенціалу. Але з кожним роком демографічна ситуація погіршується, про що свідчить статистика (Сумський регіон відносять до одного з найгірших за даним показником), що несе за собою низку ризиків при подальшому розвитку. Спостерігається невідповідність вікових груп, активна міграція молоді в той же час смертність перевищує народжуваність.

Сумський регіон має недостатньо розвинене сполучення та незадовільний стан доріг.

Для того щоб підвищити рівень інвестиційної привабливості регіону варто зосередитися на його перевагах та вигодах для інвесторів.

Сумський регіон, попри всі зазначені недоліки, має вагомий потенціал у розвитку. Так, за 2020 рік, нами встановлено рекорд в аграрній сфері, з найвищим індексом сільськогосподарської продукції в регіоні [69]. Вигідне розташування для транзиту, наявність запасів нафти, кварцового піску та чорнозему дає нам певні переваги поміж інших регіонів. Активний вклад у розвиток промисловості, оптової торгівлі та ремонт автотранспортних засобів можуть зацікавити інвесторів вкладати кошти у дану місцевість.

Сумський регіон є промисловим. Тому найперспективнішими сферами для інвестування є будівництво та підтримка розвитку торгових центрів та розважальних комплексів, що позитивно вплине на соціально-культурний рівень регіону та дасть можливості для нового бізнесу.

Одним із шляхів залучення інвесторів до співпраці є створення індустріальних парків. Зараз реалізовується проект “індустріальний парк “Свема” (м. Шостка), окрім цього проекту, зареєстровано функціонування 3-ох індустріальних парків: “Тростянець” та “Суми” та “Патріот”. Всі ці проекти мають на меті залученні інвестицій в економіку міста та регіону, підтримка науково-технічного прогресу, бізнесу та розвиток промисловості регіону.

За результатами дослідження Сумський регіон має помірний рівень інвестиційної привабливості, але не має популярності та зацікавленості з боку інвесторів.

Нажаль вдале розташування, трудовий потенціал, активне функціонування промисловості (будівництва, машинобудування, харчова та хімічна промисловість), привабливість сільськогосподарського сектору не перевищують ті недоліки котрі понижують інвестиційний клімат та підвищують рівень ризику, а саме: недосконалість міст регіону в розвитку інфраструктури, рівня благополуччя населення, науково-технічного прогресу, зручності ведення бізнесу та ефективності адміністративного управління.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ М. СУМИ ТА СУМСЬКОГО РЕГІОНУ

### 3.1 Досвід зарубіжних країн у підвищенні рівня інвестиційної привабливості територій

Проаналізувавши інвестиційну привабливість Сумського регіону, зазначимо, що основними перешкодами для інвестування є:

- межування з країною агресором;
- неналежний стан доріг;
- проблеми з громадським транспортом;
- відсутність достатнього фінансування;
- заборгованість жителів за комунальні послуги;
- низький добробут населення;
- не функціональність аеропорту;
- недосконала програма екологічного розвитку;
- недостатньо вигідна інституційна політика для інвесторів;
- низький рівень обізнаності населення у створенні інвестиційних проектів та їх реалізації.

Покращення інвестиційної привабливості та інвестиційного клімату можливе через імплементацію певних видів заходів, спрямованих на реформування процесів управління та ведення інвестиційної політики.

З метою покращення процесів інвестиційного розвитку варто розглянути досвід зарубіжних країн з даного питання. В найуспішніших регіонах та країнах світу, головним принципом залучення іноземних інвестицій є підготовка до даного процесу. Перш за все вони забезпечують належні умови для інвестування.

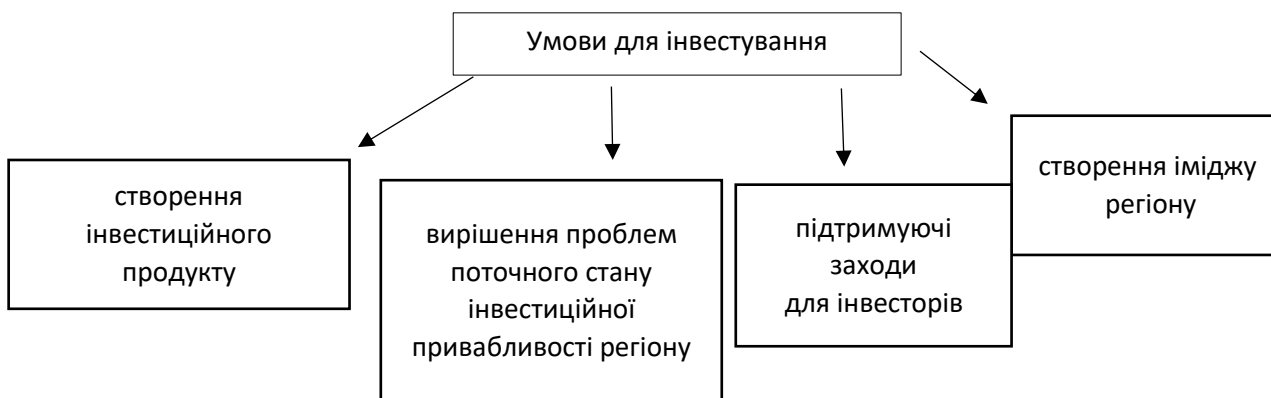


Рис. 3.1 - Створення умов для інвестування

Джерело: складено автором на основі [68].

Інвестиційна політика стимулює зростання економічних показників держави, регіону. Загалом, вона включає в себе певний набір заходів, включаючи аналіз та стратегічне планування інвестиційних процесів задля створення позитивного інвестиційного середовища.

Перш ніж формувати дану політику, варто визначитися із метою її створення та напрямом розвитку.

Таблиця 3.1

### Інвестиційна політика зарубіжних країн

Країна	Мета	Напрями інвестиційної політики
Казахстан	Посилення позицій соціально-економічного розвитку країни	Активізувати розвиток промисловості; Створення нормативно-правового поля для інвестиційної діяльності; Внесення реформ до фінансової сфери [64].
Китай	Стимулювання розвитку економіки та інфраструктури	Розробка пільгової політики для інвесторів; Створення масштабних та унікальних світових проектів.
Ірландія	Розвиток новітніх технологій та медичної промисловості.	Пільговий режим для інвесторів. Використання мігрантів та діаспори
Країни Балтії	Покращення інвестиційної привабливості підприємств/компаній керованих державою	Вигідні умови оподаткування для інвесторів; Підтримка вільних економічних зон [36]

Як ми бачимо, кожна країна вибудовує інвестиційну політику враховуючи свої сильні сторони та проблем які варто вирішити.

Важливо розглянути які методи покращення інвестиційної привабливості регіону є популярними серед зарубіжних країн.

США має високі показники конкурентоспроможності поміж інших країн. Даний рівень був досягнутий завдяки припливу інвестицій в необхідні сфери розвитку. Забезпечення гарного інвестиційного клімату завжди лідирувало серед першочергових завдань цієї держави. США виділило три головні системи стимулювання інвесторів (інвестиційної діяльності в країні): матеріальне, фінансове стимулювання та заохочення шляхом надійної та прозорої політики управління державою.

Велику увагу США приділяє підтримці та розвитку проектної діяльності, що найбільш приваблює інвесторів.

Ірландія в свою чергу створила вигідні умови для інвесторів, реформувавши діловий клімат країни та більш системно підійшовши до планування реалізації проектів.

Китай, завдяки своїй політичній стабільності завжди є цікавим для інвестування. Та зазвичай, ця країна привертає увагу своєю лояльною системою оподаткування інвесторів у поєднанні з обмежуючими факторами.

Франція завдяки диверсифікації виробничої діяльності вийшла на новий рівень інвестиційної привабливості. Зараз дана країна залучає інвесторів шляхом злиття та поглинання інших підприємств та компаній на світовому ринку. Постійно росте кількість угод між Францією та іншими країнами, які ґрунтуються на обміні активами компаній, що тільки стимулює інвестиційну привабливість даної держави [28]. Також уряд країни створив для спеціальних “зон підприємницької діяльності” особливі податкові пільги та кредити [59].

Перспективною країною для залучення іноземних інвестицій є Польща, котра поєднує в собі різні форми інвестування. Забезпечення рівності прав іноземних та національних інвесторів та створення пільгових умов у вільних економічних зонах, надало великі можливості розвитку регіонів Польщі. Інвестиції в бізнес сферу Польщі характеризуються великими перевагами для



успішної інвестиційної діяльності та різноманітністю стартап-проектів, але за тенденцією інвестори все менше вкладаються в проекти. Можливо дана ситуація склалася через те, що в Польщі можливо інвестувати у всі види господарської діяльності, що є більш привабливими ніж стартап-проекти (сфера послуг є найпривабливішою для інвесторів). Польща отримала даний результат внаслідок проведення ряду реформ у різних сферах (податковій сфері, нормативно-законодавчій базі, інвестиційному напрямку, зміна соціально-економічного розвитку країни). Таким чином інвестори мають право отримати компенсаційні виплати та брати участь у процесах приватизації.

Бразилія - країна котра є інвестиційно-привабливою впершу чергу не через сприятливі пільгові умови, а через раціональність проведених змін у політиці держави. Зміна промислової політики та принципів ведення інвестиційної діяльності надали їй вагомому статусу країни на світовому ринку інвестицій. Наразі велику увагу в країн приділяють розвитку та зміцненню альтернативної енергетики та вирішенню екологічних проблем [10]. Наявність великої кількості податкових стимулів в сфері послуг, нових технологій та стартап-проектів тільки сприяють залученню іноземних інвестицій та розвитку економічної складової країни.

Стабільне становище Німеччини та комфортний інвестиційний клімат дозволяють інвесторам вкладати капітал у розвиток даної країни. Регулювання міжнародно-правових відносин, розвиток науково-технічного прогресу в Німеччині є одним із головних факторів інвестиційної привабливості, але вигідними є лише короткострокові плани. Стимулювання інвестиційної діяльності в регіонах Німеччини полягає у створенні пільг у сфері кредитів та банківських ставок.

Гарним прикладом для України є регулювання інвестиційної діяльності Угорщини, через відкриту економіку [25].

Аналізуючи досвід залучення інвестицій шляхом укріплення та реформації інвестиційної діяльності, можемо зробити висновок, що Україна

також потребує кардинальних змін та підтримуючої інвестиційної політики з боку законодавства та державного управління. Стимулювання інвестиційної діяльності має містити вигідні умови для внесення інвесторами коштів, котрі будуть захищеними та даватимуть позитивний ефект.

Важливий принцип державної підтримки під час планування інвестиційної політики, вклад в розвиток регіонального інвестиційного потенціалу. Країни з міцною державною підтримкою в даному питанні мають вищі показники конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. На шляху до підвищення рівня інвестиційного клімату в регіонах України, нам варто виправити недоліки та перешкоди для інвесторів, підтримувати існуючий потенціал та використовувати спроможності регіонів.

Державні стратегії регіонального розвитку містять в собі ряд заходів, які мали б стимулювати інвестиційну діяльність регіону, але відсутність можливостей та способів реалізації даних заходів не дають бажаного результату.

Місцева влада, громадські організації та місцеві підприємці можуть впливати на розвиток інвестиційної діяльності в регіонах, шляхом проведення різних форумів, освітніх заходів з ведення проектів, подачі та оформлення своїх ідей мешканцям міста, створення міжрегіональних виставок, аукціонів задля висвітлення своїх переваг над іншими регіонами.

Тож для підвищення рівня інвестиційної привабливості регіону, доцільно:

- провести реформи у всіх сферах розвитку міст (промисловість, енергетика, інфраструктура, соціальний стан населення...);
- створити інвестиційну стратегію;
- проводити фінансування проектів з розбудови міста;
- забезпечити надання інвесторам більше прав та можливостей приймати участь у проектах управління;
- змінити податкову політику стосовно інвесторів (пільгові умови);

- створити спеціальні центри інвестиційного розвитку регіону,
- проводити ефективне адміністративне управління;
- розвивати інфраструктуру регіону;
- фінансувати появу та розвиток новітніх технологій;
- доносити до інвесторів інформації про вигідні умови інвестування;
- регулярний аналіз динаміки зміни рівня інвестиційної привабливості регіону, виявлення недоліків та слабких місць;
- формувати ефективне бізнес-середовище;
- підвищувати рівень соціального розвитку регіону;
- усувати “вузькі міста” регіону;
- спрощувати умови реалізації інвестиційної діяльності;
- працювати над зниженням ризику вкладеного капіталу [67].

Нажаль позитивний досвід зарубіжних країн щодо способів залучення іноземних інвестицій та механізму підвищення інвестиційної привабливості регіонів, не може бути повністю використаним стосовно регіонів України, адже країни мають різні політичні погляди, різні економічні системи, менталітет, фактори привабливості територій для інвесторів.

Кожна країна має виходити із своїх сильних сторін та переваг, на основі чого має формуватися інвестиційна політика держави забезпечуючи розвиток провідних галузей та напрямків у регіонах.

### 3.2. Проект створення бізнес-інкубатора в м. Суми

#### План створення віртуального бізнес-інкубатора

##### 1.Огляд галузі

Світовий досвід інвестиційного процесу демонструє важливість розвитку інвестиційної привабливості регіонів. Залучення інвестицій в регіони сприяють покращенню соціально-економічного стану територій.

Одним із ефективних способів підвищити активність інвестиційної діяльності є створення проектів (стартапів) котрі зацікавлювали інвесторів новизною ідей або ж необхідністю проекту.

Проектна діяльність є популярною в м. Суми, бо вважається гарним фактором для розвитку міста. Сумською територіальною громадою (за 2021 рік) було подано 37 проектів (на суму майже 16 млн. грн) [20]. Найбільшу кількість проектів подано в категорії “здоровий спосіб життя”, невеликий відсоток з поданих проектів стосується благоустрою міста. Дані проекти стосуються коштів місцевого бюджету. Наразі в Сумській області (за даними Департаменту економічного розвитку і торгівлі) існує 6 інвестиційних проектів які полягають у створенні індустриальних парків, розвитку інфраструктури та промисловості [32].

Але проблема в тому, що ініціатори ідей не завжди знаються на тонкощах реалізації проекту та демонстрації її інвесторам. Задля покращення даної ситуації ми пропонуємо свій проект “Створення бізнес-інкубатору”.

Одним із механізмів розвитку та підтримки малого бізнесу є створення бізнес-інкубаторів.

За світовим досвідом бізнес-інкубатор вважають одним із дієвих інструментів покращення економічної складової міста та ефективним способом розвитку громад.

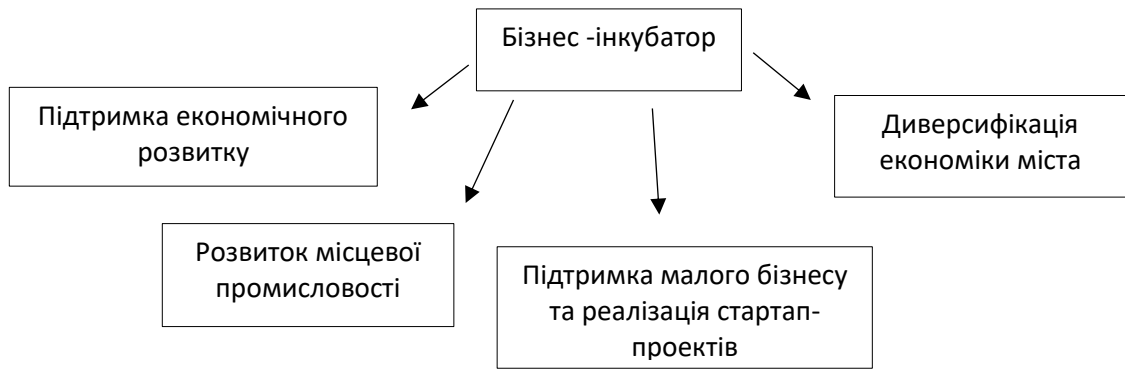


Рис. 3.2 - Головні цілі створення бізнес-інкубатора

На даний час в Україні налічується велика кількість бізнес-інкубаторів (Polyteco, East Labs, Happy Farm, Ukrainian Future...), які вже дали позитивний ефект від свого функціонування, але створити статистику щодо точної кількості наявних бізнес-інкубаторів покищо не можливо, через відсутність звітів про їхню діяльність.

Бізнес-інкубатор спрямований на підтримку малого бізнесу та розвитку нового за допомогою створення сприятливих умов та правильного “оточення”, надання ресурсів, “наставництва” молодих стартап-проектів, підтримки даних проектів на всіх етапах реалізації, в результаті це сприяє появі нових робочих місць, економічному розвитку міста, що підвищує рівень інвестиційної привабливості міста. Бізнес -інкубатори надають свої послуги “новачкам” котрим необхідна допомога в період запуску, але з певними часовими обмеженнями. Кінцевим результатом мають стати самостійні малі компанії з стійкою фінансовою системою та реалізованими ідеями.

## 2.Резюме

Тип бізнес-інкубатора: інкубатор економічного розвитку, віртуальний бізнес-інкубатор.

Місія: покращення інвестиційної привабливості міста Суми;

Мета: стимулювання регіонального розвитку шляхом підтримки та відкриття малого бізнесу у різних секторах.

Тип бізнес-інкубатора: віртуальний бізнес-інкубатор (без можливості надання офісних приміщень та матеріальної допомоги).

Завдання віртуального бізнес-інкубатора (далі ВБІ):

- пошук стартапів;
- підтримка розвитку стартапів від ідеї до реалізації;
- забезпечення “бізнес оточення” для новачків на ринку малого бізнесу;
- організація інформаційної підтримки;
- надання консалтингових послуг;
- наставництво спеціалістів;
- проведення заходів спрямованих на надання необхідної інформації користувачам бізнес-інкубатора (тренінги, нетворкінг);
- налагодити зв'язок між партнерами, інвесторами та власниками ідей.

Цільова аудиторія: молодь Сумщини з наявними стартап-проектами, активна громада, підприємці малого бізнесу, студенти, учні старших класів.

Наші переваги: формат віртуальної платформи дає можливість залучати більшу кількість клієнтів, досвідчений та компетентний персонал; наявність практиків.

Очікуваний ефект від реалізації даного проекту:

- розвиток малого бізнесу в м. Суми;
- створення додаткових робочих місць (покращення показників зайнятості населення);
- покращення рівня обізнаності сумчан про бізнес-процеси та реалізацію стартап-проектів;
- об'єднання різних кіл громади задля розвитку економічного стану міста (створення мережі однодумців), поява нових підприємців;
- розширення ринку наданих послуг в м. Суми;
- розбудова інфраструктури міста;
- покращення іміджу міста;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості міста.

Таблиця 3.2

## Календарне планування проекту

Код	Завдання	Тривалість	Послідовність
A	Сформувати раду директорів	1 місяць	
B	Знайти зацікавлених сторін	1 місяць	Паралельно А
C	Відбір персоналу	2 тижня	A,B
D	Формування команди комісії	1 тиждень	Паралельно С
E	Створення веб-сайту	3 місяці	Паралельно С
G	Запуск рекламної компанії: -створення сторінки в соц.мережах; -запуск таргетованої реклами	2 дні  1 тиждень	  D
F	Відбір заявок стартап-проектів	1 тиждень	G
Загальна тривалість:		5 місяців+2 тижня (166 днів)	

## 3.Види надання послуг

Послуги надаються за допомогою комп'ютерних технологій в режимі онлайн, через спеціалізовану платформу.

Таблиця 3.3

## Види послуг ВБІ

Послуга	Сутність
Навчання	Проведення онлайн тренінгів на різні теми малого бізнесу та розвитку стартап-проектів із залученням впливових та досвідчених людей/спеціалістів м. Суми (додаток А); Співпраця з університетами та центрами розвитку бізнесу у м. Суми;
Наставництво	Закріплення наставника за проектом, котрий здійснюватиме контроль та постійну комунікацію з клієнтом.

Продовження табл. 3.3

	Можливість отримання поради від практика (підприємця, спеціаліста).
Консалтингові послуги:	<ul style="list-style-type: none"> <li>-правові аспекти відкриття бізнесу;</li> <li>-маркетинг;</li> <li>-бізнес-стратегії;</li> <li>-захист інтелектуальної власності;</li> <li>-податкові питання -рекрутинг;</li> <li>-юридичний напрям (дозволи, накази, заяви, оформлення документів, правомірність виконання певних дій);</li> <li>-бухгалтерський облік (система оподаткування, вибір фінансової системи; виплата заробітної плати, оформлення бізнесу...);</li> <li>-маркетинговий напрям (рекомендації та поради спеціалістів, аналіз ринку, цінова політика, конкуренти...);</li> </ul>
Складання бізнес-плану	Створення грамотного бізнес-плану за всіма вимогами та правилами оформлення документації, задля привернення уваги інвесторів та можливістю користування даним бізнес-планом в довгостроковій перспективі.
Допомога з джерелами фінансування	<p>Створення бази інвесторів міста/регіону/держави;</p> <p>Організація зустрічей з інвесторами задля презентації стартап-проектів;</p> <p>Допомога при підготовці до виступу перед інвесторами.</p>
Доступ до інформації	<p>Доступ до бази даних інвесторів;</p> <p>Бази орендних приміщень за нижчими цінами;</p> <p>зацікавлених сторін;</p> <p>співпраця з іншими однодумцями;</p>



	спілкування з місцевими підприємцями; використання статистичної інформації та маркетингових досліджень щодо міста/регіону.
Проведення заходів	Нетворкінг; Об'єднання місцевих жителів, жителів регіону, студентів, управлінський апарат міста, волонтерів...

Консультавання та підтримка стартап проектів передбачена тривалістю в пів року. За цей термін команда проекту буде навчатися за нашою програмою розвитку малого бізнесу у рамках надання консультаційних послуг, стартап проект має створити свої перші продажі, спроби отримання першого прибутку.

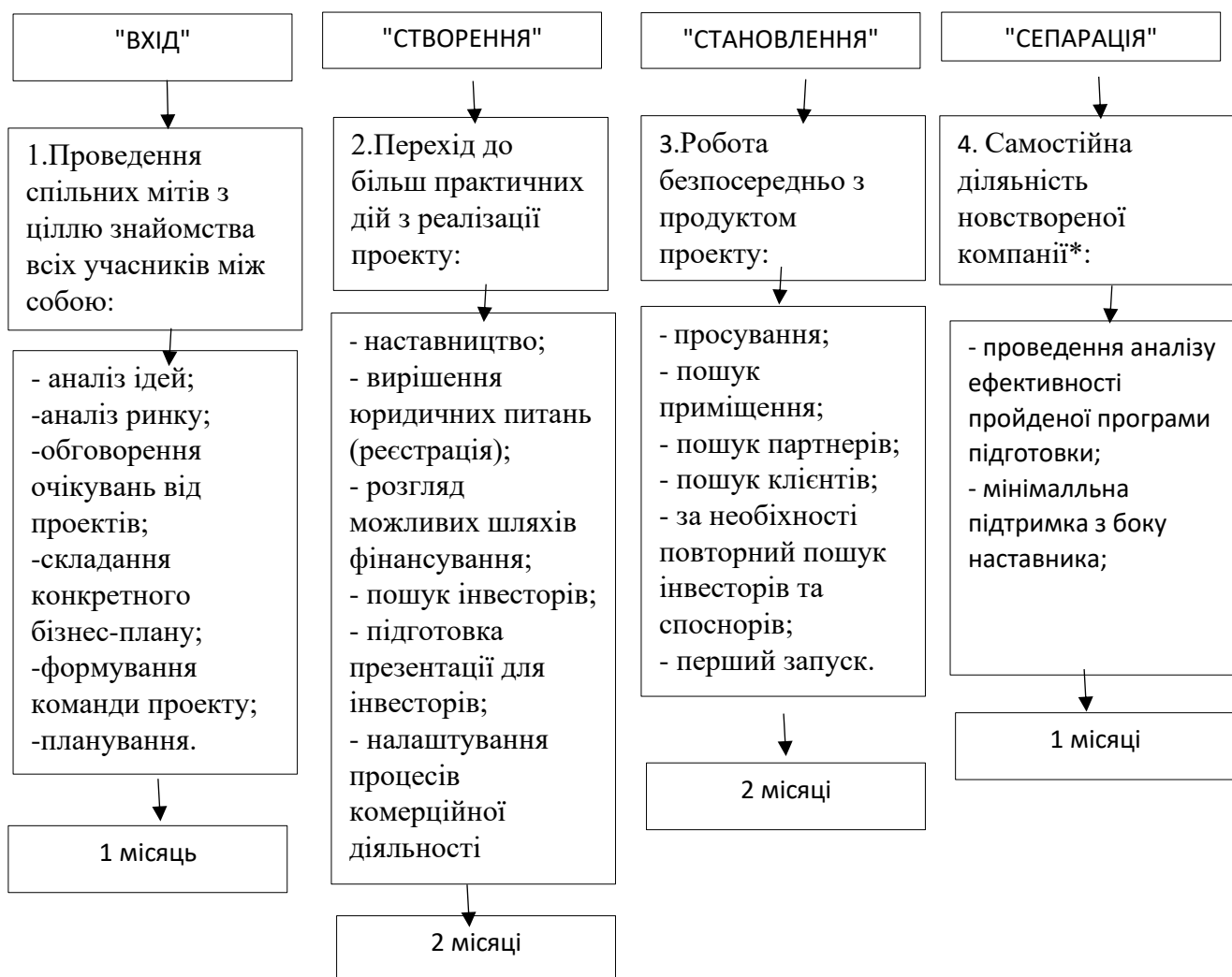


Рис. 3.3 - Стислий план програми підготовки стартап-проекту

На рис. 3.3 ми зазначили план програми, котрий розрахований на 6 місяців. В даному етапі приймають участь всі спеціалісти бізнес-інкубатора (бухгалтер, менеджер з маркетингу, юрист та бізнес-тренер),окрім цього йде активне спілкування учасників різних проектів між собою та зустрічі з інвесторами та зацікавленими особами.

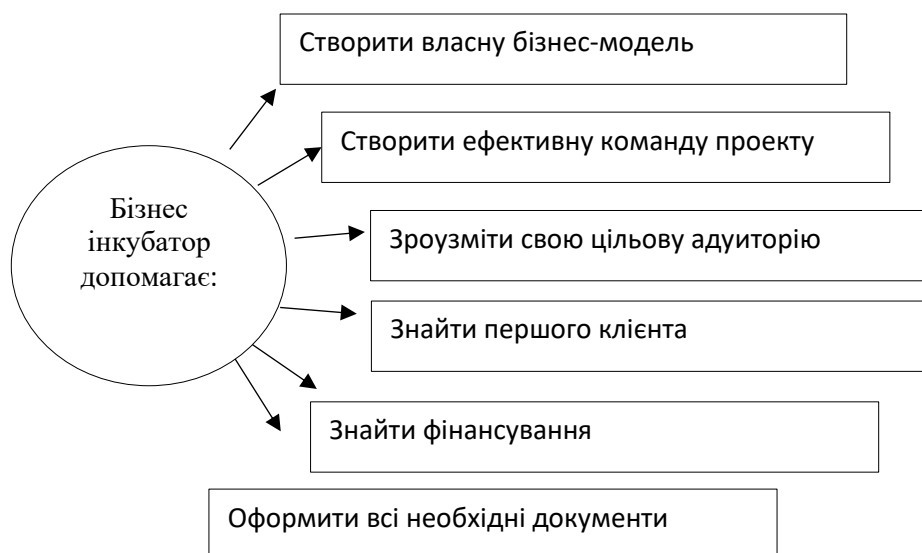


Рис. 3.4 - Роль бізнес-інкубатора для стартап-проектів

Після закінчення даного терміну компанія має отримати перший прибуток. Етап “сепарації” передбачає відділення команди проекту від нагляду бізнес-інкубатора, але надаються мінімальні консультації з боку наставника.

#### 4. Організаційна структура

Для отримання ефективного результату від діяльності даної організації варто правильно сформуванати структуру.

Дана структура має відповідати нашим цілям та завданням.

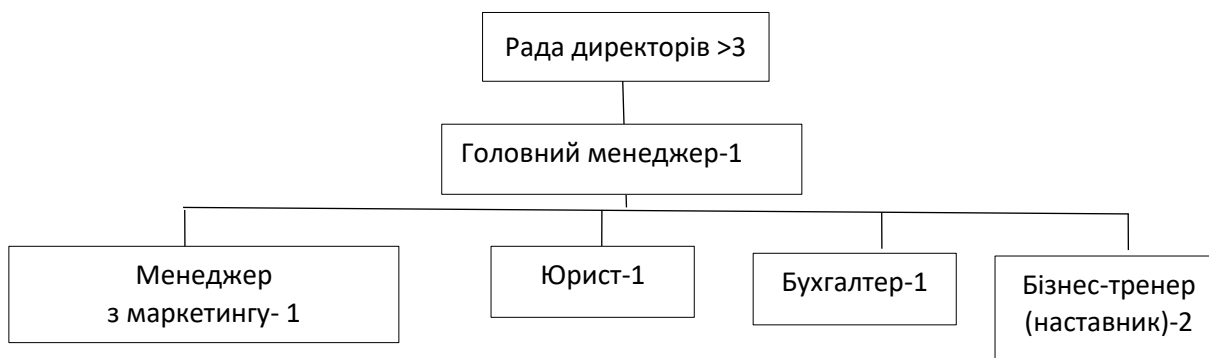


Рис. 3.5 - Організаційна структура

Головною умовою штату є наявність досвідчених та компетентних співробітників. Можливе залучення волонтерів для співробітництва. Зацікавлені сторони: успішні підприємці, місцеве управління, громадські активісти, волонтери, власники стартап-ідей, навчальні заклади.

Таблиця 3.4

## Відповідальність персоналу

Посада	Відповідальність
Рада директорів	Прийняття важливих рішень на стратегічному рівні; Пошук інвесторів та спонсорів; Аналіз каналів фінансування; Налагодження відносин з приватними та державними організаціями; Підтримка комунікацій та надання поради клієнтам у ході реалізації проекту; Фінансування; вклад у розвиток компаній за бажанням.
Головний менеджер	Комунікація з клієнтами; Написання листів зі зверненням до фондів фінансування; Координація всіх управлінських процесів; Пошук стартапів; Заповнення сайту-порталу; Веде базу клієнтів; Складає спільно з командою програми розвитку;
Менеджер з маркетингу	Проводить консультацію в сфері маркетингу; Займається аналізом ринку, ніші та конкурентами; Розробляє маркетингові стратегії;
Юрист	Консультує з питань в даній сфері;
Бухгалтер	Надає послуги аудиту; Звітує та контролює фінансовий потік;
Бізнес-тренер (наставник)	Контролює ведення стартап-проектів; Комунікація з клієнтами; Організовує тренінги, необхідні для клієнта.
Волонтери	Займаються збором даних, організацією міні-івентів; Асистенти під час онлайн-тренінгів

Діяльність організації вимагає високий рівень професіоналізму робітників. Тому існують певні умови відбору менторів та наставників до групи персоналу:

- Наявність вищої освіти;
- Професійні знання в сфері маркетингу;
- Уміння співпраці з стейкхолдерами та PR агенціями;
- Управління фінансами, управління персоналом;
- Вміння користуватися інформаційними технологіями;
- Знання в сфері якості надання послуг.

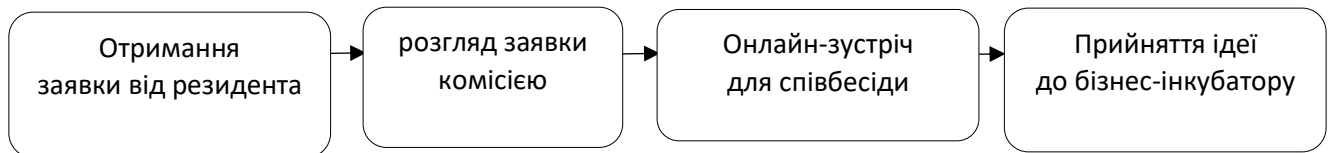


Рис. 3.6 - Алгоритм відбору проектів

Також доцільним є створення певних відбіркових умов входу до бізнес інкубатору для потенційних клієнтів:

- новизна ідеї;
- наявність грамотного бізнес-плану;
- проект повинен мати перспективу реалізації у Сумському регіоні;
- потенційна команда проекту.

До комісії відбору будуть входити рада директорів, підприємці, експерти стартап проектів.

## 5. SWOT-аналіз проекту

Для виокремлення переваг та недоліків віртуального бізнес-інкубатору складемо SWOT-аналіз.

Сильні сторони:

- розвиток та підтримки малих підприємств;
- створення нового бізнесу;
- надання необхідної інформації для реалізації стартапів;

- надання доступу до обмежених ресурсів та до інвесторів;
- покращення інвестиційної привабливості міста;
- наявність досвідчених працівників;
- створення ефективної платформи;

Слабкі сторони:

- постійний пошук інвесторів та спонсорів (недостатнє фінансування);
- відсутність законодавчого регулювання діяльності бізнес-інкубаторів;
- онлайн-формат;
- велика конкуренція;

Можливості:

- фінансування та інвестиційна діяльність зарубіжних інвесторів;
- налагодження зв'язків з новими партнерами;
- можливість надання ширших послуг;
- покращення бізнес-активності міста;

Загрози:

- дефіцит фінансування;
- відсутність гарантій 100% реалізації стартапів;
- складність залучення іноземних інвесторів;

## **6. Маркетингова стратегія**

Важливим пунктом для розвитку бізнес-інкубатору є його просування та донесення інформації до необхідної аудиторії.

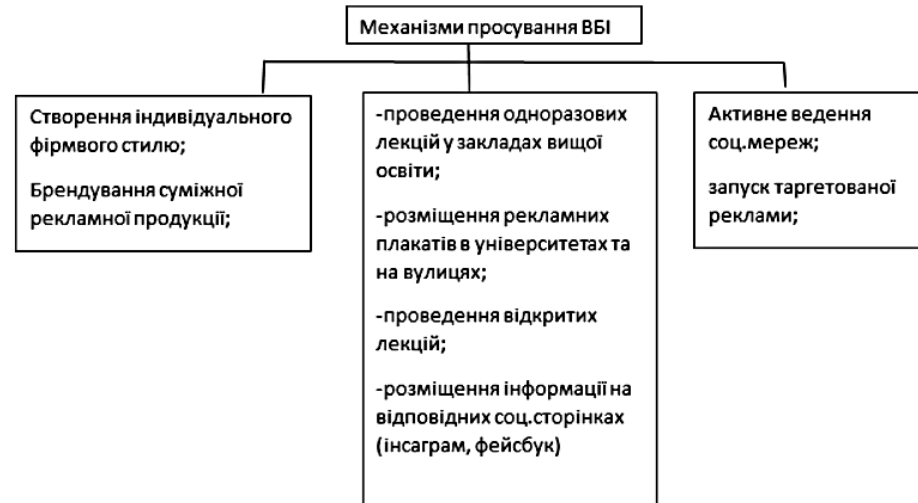


Рис. 3.7 - Інструменти маркетингу ВБІ

Окрім пасивної реклами, ефективним буде участь та підтримка ВБІ різних благодійних заходів, івентів з розвитку бізнесу, бізнес-форумів та різних регіональних заходів.

## 7. Фінансова стратегія

Фінансування проекту є важливим питанням для його ефективного функціонування. Щодо фінансової стратегії, то ВБІ матиме метод постійного державного або донорського фінансування.

Даний тип бізнес-інкубатора є некомерційною організацією, але з можливістю отримання додаткового прибутку.

Тому основними джерелами фінансування виступають:

- місцева влада;
- інвестори;
- приватні джерела;
- місцеві підприємці;
- грантові програми;
- центри економічного розвитку регіону.

Можливі партнери для фінансування: грантові програми від USAID, програми фінансової допомоги від держави, Український фонд стартапів.

Окрім цього передбачається отримання доходів від членського внеску клієнтів, та надання консалтингових послуг за кошти, для клієнтів поза системою “стартап-проектів”.

Таблиця 3.5

## Статті витрат

Джерела витрат	Розмір витрат
Оформлення та реєстрація: Реєстрація некомерційної організації	500 грн
Створення віртуальної платформи (сайту) Доменне ім'я для веб-сайту	до 15 тис. грн 2 тис. грн.
Маркетингові послуги: -таргетована реклама в інстаграм; -друкована продукція (постери); -створення мінімального фірмового стилю	1 тис. грн/місяць 800 грн/місяць 3 тис грн
ЗП персоналу: -головний менеджер; -менеджер з маркетингу; -бізнес-тренер*2 чол. -бухгалтер -юрист	10 тис. грн/місяць 12 тис. грн/місяць 24тис. грн/місяць 13 тис. грн/місяць 13 тис. грн/місяць
Бюджет на проведення зустрічей та заходів	5 тис. грн/місяць
Програмне забезпечення: Бухгалтерський облік; CRM система; Управління проектами	14 тис. грн.
Разом:	113 тис. грн

Планується оптимальна кількість заявок на рік-24 шт; оптимальна кількість повноцінного ведення стартап-проекту -2 шт. (не враховуючи надання консультацій “зовнішнім” резидентам на платній основі).

Дохід для фонду може бути отриманим такими способами:

- отримання грантових коштів;
- спонсорство;
- семінари збору коштів;
- проведення івентів з платним входом;

- надання консультаційних послуг на платній основі;
- членський внесок клієнтів.

За досвідом існуючих українських бізнес-інкубаторів, 20% від початкових заявок мають успішний результат у вигляді функціонуючої компанії.

В нашому випадку очікується мінімально 5 успішних проекта на “виході” за рік.

Нажаль точну кількість вигоди від даного результату ми не маємо змоги розрахувати, через брак інформації щодо потенційних стартап-проектів, їх специфіку, сферу діяльності, кількість запланованих працівників та очікувані прибутки від стартапу.



## ВИСНОВКИ

1. Проаналізувавши сутність поняття «інвестиційна привабливість» науковці дійшли висновку, що дану категорію можна трактувати по різному.

Причиною цьому стали фактори оцінки цього показника. Було виявлено, що різний набір критеріїв характеристики «інвестиційної привабливості» вплинуло на відсутність єдиної системи та методики розрахунку індексу «інвестиційної привабливості».

2. Сучасний стан соціально-економічного розвитку України не дає можливості лідирувати країні серед інших високо-конкурентних держав за рівнем інвестиційного клімату. За статичною інформацією, показник іноземних інвестицій в Україну за 2020-2021 роки виявився низьким. За рейтингом конкурентоспроможності, Україна посідає 55 місце із 65 країн. Даний показник є негативним. Аналізуючи рейтинг ведення бізнесу за 2018-2020 роки, Україна займає 64-ту позицію із 190 країн.

3. SWOT-аналіз виявив, що слабкими сторонами України, як об'єкта потенційного інвестування є монополізація ринків, проблеми законодавчої бази, непрозорість ведення бізнесу; слабкий розвиток технологій; невисокий рівень добробуту населення та корупція.

Для покращення стану інвестиційної привабливості країни, варто розвивати наші сильні сторони та більше уваги приділяти покращенню рівня розвитку регіонів.

4. Проектний підхід є гнучким інструментом в управлінні регіональним розвитком. Даний тип управління виступає з'єднуючим елементом між вищим управлінням та громадою. Зазначили важливість проектного підходу, як ефективного способу донесення ідей реалізації конструктивних пропозицій до вищої гілки влади регіону в сфері покращення регіонального розвитку. Як результат, територіальні групування долучаються до покращення стану регіону, вносять зміни та тим самим підвищують рівень добробуту своєї території.

5. Проаналізувавши динаміку зміни показників інвестиційної привабливості можна зробити висновок, що Сумський регіон має помірний рівень інвестиційної привабливості, але не має популярності та зацікавленості з боку інвесторів.

6. Дослідивши досвід зарубіжних країн таких, як: Бразилії, Польщі, Китаю, США, Ірландії, Угорщини, Німеччини та Франції з вирішення даної проблеми. Як висновок запропоновано наступні заходи підвищення рівня інвестиційної привабливості регіону:

- провести реформи у всіх сферах розвитку міст (промисловість, енергетика, інфраструктура, соціальний стан населення...);
- створити інвестиційну стратегію;
- проводити фінансування проектів з розбудови міста;
- забезпечити надання інвесторам більше прав та можливостей приймати участь у проектах управління;
- змінити податкову політику стосовно інвесторів (пільгові умови);
- створити спеціальні центри інвестиційного розвитку регіону,
- проводити ефективне адміністративне управління;
- розвивати інфраструктуру регіону;
- фінансувати появу та розвиток новітніх технологій;
- доносити до інвесторів інформації про вигідні умови інвестування;
- регулярний аналіз динаміки зміни рівня інвестиційної привабливості регіону, виявлення недоліків та слабких міст;
- формувати ефективне бізнес-середовище;
- підвищувати рівень соціального розвитку регіону;
- усувати “вузькі міста” регіону;
- спрощувати умови реалізації інвестиційної діяльності;
- працювати над зниженням ризику вкладеного капіталу.

7. Як механізм стимулювання розвитку малого бізнесу в регіоні запропоновано створення бізнес-інкубатора в м. Суми. Тривалість проекту

становить 166 днів. Дана організація має некомерційний характер, тому строку окупності та основних грошових потоків не розраховано. Натомість в плані проекту зазначено всі види послуг, зазначено програму підготовки стартап-проектів, алгоритм їх відбору комісією. Великою перевагою для проекту є наявність досвідчених практиків, консультантів своєї галузі, що входять до організаційної структури бізнес-інкубатора. Загальна кількість персоналу складає 9 осіб (рада директорів-не менше 3-ох осіб, головний менеджер, менеджер з маркетингу, бізнес-коуч-2, юрист, бухгалтер). Зазначено їхню зону відповідальності. Для виявлення слабких та сильних сторін проекту було складено SWOT аналіз.

Бюджет проекту складається з витрат та доходів. Загальна кількість витрат становить 113 тис. грн. До основних джерел фінансування ми віднесли:

- місцева влада;
- інвестори;
- приватні джерела;
- місцеві підприємці;
- грантові програми;
- центри економічного розвитку регіону.

В результаті реалізації бізнес-інкубатора планується отримати ефект у вигляді (як мінімум) 5 самостійно функціонуючих компаній за рік.

Таким чином розробка проекту бізнес-інкубатору в м. Суми допоможе розвитку малого бізнесу та нового, що сприяє появі нових робочих місць, економічному розвитку міста Суми, що в свою чергу, підвищить рівень інвестиційної привабливості міста Суми.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bagdziński S. L., „Lokalna polityka gospodarcza (w okresie transformacji systemowej)”, Toruń: Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika 1994.
2. Becattini G. „Dal settore industriale al distretto. Alcune considerazioni sull’unita d’indagine dell’economia industriale”, Rivista di economia e politica industriale 1979, nr 1.
3. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2018 [Електронний ресурс] // Transparency international. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/DY11k0q>
4. EASE OF DOING BUSINESS IN UKRAINE [Електронний ресурс] // The world bank IBRD/IDA. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/ukraine>.
5. Globalizacja i regionalizacja gospodarki, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów-Polańczyk 2001, pp. 315-320
6. Ismatullaev J. A. Foreign experience in improving the organizational and economic mechanism to increase the investment attractiveness of the regions / Jasurbek Anvarovich Ismatullaev. // International Scientific Journal Theoretical & Applied Science. – 2020. – С. 430–436.
7. Marmul' L. O. Novi metodychni pidhody do analizu investycijnoi' pryvablyvosti regioniv / L. O. Marmul', T. A. Chernjavs'ka // Visnyk ekonomichnoi' nauky Ukrai'ny. — 2005. — № 1. — S. 83–89
8. Matvijenko P. V. Ocinka investycijnoi' pryvablyvosti regioniv / P. V. Matvijenko // Ekonomika ta derzhava. — 2006. — № 12. — S. 66–71.
9. Moody's Analytics [Електронний ресурс] // Mood`ys. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.moody's.com/Pages/atc003.aspx>.
10. Nascimento D. Foreign Investment-Friendly Policies Could Make Brazil The Country Of The Present / Decio Nascimento. // Forbes. – 2021.

- 11.S&P вкотре підтвердило "стабільний" рейтинг України [Електронний ресурс] // Українська правда. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/pY1Mw2c>.
- 12.THE LEGATUM PROSPERITY INDEX™ 2021 [Електронний ресурс] // Legatum Institute. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/WY11aAg>
- 13.Ukraine Competitiveness Rank [Електронний ресурс] // Trading economics. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://tradingeconomics.com/ukraine/competitiveness-rank>.
- 14.Umanec' T. V. Ocinka investycijnoi' pryvablyvosti regionu za dopomogoju integral'nyh indeksiv / T. V. Umanec' // *Ekonomika i prognozuvannja*. — 2006. — № 4. — S. 133–145
- 15.World Competitiveness Ranking [Електронний ресурс] // IMD. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>
- 16.Zablods'ka I. V. Ocinjuvannja investycijnoi' pryvablyvosti regionu za dopomogoju polistrukturnogo pokaznyka / I. V. Zablods'ka, O. M. Shapovalova // *Derzhava ta regiony*. — 2009. — № 4. — S. 67–72.
- 17.Беренхольдс Й. О. Regional Development and Noneconomic Factors [Електронний ресурс] / Й. О. Беренхольдс // ScienceDirect. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/yY1Nb9G>.
- 18.Біляк Н. І. Визначення інвестиційної при вабливості галузей сільського господарства Карпатського регіону / Н.І. Біляк // *Економіка АПК*. — 2005. — № 9. — С. 67—72.
- 19.Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк. – М.: Эльга, Ника-Центр, 2001. – 448 с
- 20.Бюджет участі [Електронний ресурс] // Платформа реалізації ідей для покращення твого міста. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://pb.smr.gov.ua/>

- 21.В Воробей В., Кравчук К., Крижанівський В., Поліковська Ю. Інструменти економічного розвитку територій. Львів, 2017. 68 с.
- 22.Василь К. Індекс інвестиційної привабливості України 2021 [Електронний ресурс] / Кисіль Василь // Василь Кисіль і партнери. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/zY1M5g6>
- 23.Горбач А. Теоретико-методологічні основи оцінки інвестиційної привабливості регіону / А. Горбач // Економічна та соціальна географія. - 2014. - Вип. 1. - С. 268-276.
- 24.Гоцуляк Л. В. Інвестиційна політика розвинених країн в умовах становлення інноваційної економіки / Л. В. Гоцуляк. // Ефективна економіка. - 2014. - № 9. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_9\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_26)
- 25.Дупай Р. Інструментарій регулювання і стимулювання притоку іноземних інвестицій: світовий досвід та українська практика / Р. Дупай // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2014. - Вип. 2. - С. 74-82.
- 26.Жорова А. М. Інвестиційна привабливість аграрних підприємств України як передумова збільшення обсягів іноземних інвестицій / А. М. Жорова, К. П. Чемеринська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2015. - Вип. 12(1). - С. 32-35. -
- 27.Завадських Г.М. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості регіону. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С.152-155.
- 28.Звіргзде, К. І. Інвестиційний компонент економічної стратегії Франції: глобальні виклики, національна відповідь [Текст] / Катерина Ігорівна Звіргзде // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо поліграфічний центр Тернопільського

- національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 24. – № 2. – С. 43-49. –
- 29.Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. – Суми : ВТД —Університетська книга, 2010. – 334 с
- 30.Інвестиційна діяльність станом на 2021 рік [Електронний ресурс] // Департамент економіки розвитку та торгівлі Сумської обласної державної адміністрації. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/IY11GfD>
- 31.Інвестиційна привабливість регіонів та інноваційна політика в контексті сталого економічного зростання [Електронний ресурс] / С. В. Степаненко. // Державне будівництво. - 2012.
- 32.Інвестиційні проекти Сумської області [Електронний ресурс] // Департамент економіки розвитку та торгівлі Сумської обласної державної адміністрації. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/QY12BVf>
- 33.Індекс інвестиційної привабливості України 2021 [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/cY1B5bJ>.
- 34.Капітальні інвестиції за джерелами фінансування у Сумській області у січні–березні 2021 року [Електронний ресурс] // Головне управління статистики Сумської області. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/qY10qxE>
- 35.Колеснік, М.А. Аналіз інвестиційної привабливості України [Текст]: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра; спец.: 072 – фінанси, банківська справа та страхування / М.А. Колеснік; наук. керівник Г.В. Салтикова. – Суми: СумДУ, 2020. – 32 с.
- 36.Корнеєва Ю. В. Практика залучення іноземних інвестицій до державного сектора / Ю. В. Корнеєва // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. - № 18. - С. 17-22.
- 37.Кредитний рейтинг м. Суми [Електронний ресурс] // IBI rating agency. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/HY10cfR>

- 38.Кремень О.І. Особливості оцінювання інвестиційної привабливості регіону / О.І.Кремень , В.І. Куберка // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. - К., 2010. - Вип. 7. - С.212-224.
- 39.Куртіші С. Дослідження. Чи справді прямі іноземні інвестиції бувають шкідливими для економіки [Електронний ресурс] / С. Куртіші, Американський університет сходу // Вокс Україна. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/AY1N1qM>.
- 40.Кутняк, Д. П. Міжнародна інвестиційна привабливість українських регіонів : бакалаврська робота ; спец. 051 “Економіка“ / Д. П. Кутняк ; наук. кер. С. М. Марущак. – Миколаїв : НУК, 2021. – 69 с.
- 41.Міністерство економіки України. Аналіз соціально-економічного розвитку областей та міста Києва за січень-червень 2021 року [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України // gov.ua. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/0Y11Owv>
- 42.Міністерство економіки України. Індекс інвестиційної привабливості України 2018 [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України // gov.ua. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
- 43.Міністерство економіки України. Кредитний рейтинг [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України // gov.ua. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/KY1N8rF>.
- 44.Міністерство економіки України. Стан інвестиційної діяльності України [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України // Міністерство економіки України. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/LY1N1cg>.
- 45.Оніщенко І.О. Інвестиційна привабливість України: проблеми та шляхи їх вирішення / І.О. Оніщенко // Траектория науки. Электронный научный журнал, 2016. – № 3(8).– С. 289–295.



- 46.Павлоградський Д.А. Проектний менеджмент як механізм ефективного управління / Д.А. Павлоградський, В.П. Ніколаєва // Економічні науки. – 2008
- 47.Пахомов В. А. Инвестиционная привлекательность предприятий — исполнителей контрактов как экономическая категория [Електронний ресурс] / В. А. Пахомов // Проблемы предпринимательства в экономике России. — 2003. — № 8.
- 48.Петровська С. А. Оцінки інвестиційної привабливості регіону: порівняльний пофакторний аналіз / С. А. Петровська // Mechanism of Economic Regulation. - 2012. - № 2. - С. 90-97.
- 49.Петровська С. А. Формування системи показників для оцінки інвестиційної привабливості регіону з урахуванням екологічної складової / С. А. Петровська // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 11. - С. 26-31.
- 50.Писана Н. Інвестиційна привабливість України дедалі зростає [Електронний ресурс] / Наталія Писана // Урядовий кур'єр. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/tY11WdV>
- 51.Полянська Алла, Савка Юлія. Проектна діяльність як інструмент розвитку енергетичних підприємств в умовах ринкових трансформацій. / А. Полянська, Ю. Савка // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2018. – № 11(263). – С. 144-163.
- 52.Рейтинг інвестиційної ефективності місто [Електронний ресурс] // Єврорейтинг. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/bY111TX>
- 53.Ріпа Т. В. Напрями підвищення інвестиційної привабливості України на світовій арені / Т. В. Ріпа. // Економіка та управління підприємствами. – 2021. – С. 63–68.

54. Розробка інвестиційної стратегії підприємства як напрям забезпечення його інвестиційної привабливості / О. М. Тридід // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2011. - № 1. - С. 94-101
55. Савлук О. Оцінка інвестиційної привабливості регіонів України / О. Савлук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2013. - № 5. - С. 31-44.
56. Сапарова Б. С. Інвестиційна політика Казахстану та фактори його визначальні. [Електронний ресурс] / Б. С. Сапарова, А. А. Сапарова, А. А. Сапарова // <https://cutt.ly/pY12e8D>. – 2016
57. Сталинская Е. Оценка инвестиционной привлекательности регионов Украины / Е. Сталинская // Економіст. – 2003. – № 9. – С. 68–69.
58. Стеченко Д.М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика / Д.М. Стеченко. – К.: Вікар, 2002. – 374 с
59. Стояненко І.В. Досвід державного регулювання інвестиційних процесів у розвинутих країнах та перспективи його використання в економіці України / І. В. Стояненко, О. І. Комариста // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. - № 24. – С. 20-23.
60. Торгалло Т. Механізми формування і реалізації проектів регіонального розвитку: стан наукового розроблення / Т. Торгалло // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2016. - Вип. 1. - С. 101-109
61. Удод Є. Г. Проектний підхід щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації. Аспекти публічного управління. 2015. № 4. С. 6–13
62. Управління інвестиціями на підприємстві : навч. посіб. / Г.В. Козаченко, О.М. Антіпов, О.М. Ляшенко, Г.І. Дібніс. – К. : Лібра, 2004. – 368 с.
63. Федорчак О.В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління / О.В. Федорчак // Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління.

- 64.Формування інвестиційної привабливості економіки регіону [Електронний ресурс] / К. Лаглер, С. І. Богуславська // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 3. - С. 207-213.
- 65.Хейс А. Investment Climate [Електронний ресурс] / Адам Хейс // Investopedia. – 109. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/zY1BLR1>.
- 66.Чухно О. В. Українські бізнес-інкубатори: тенденції, проблеми, перспективи [Електронний ресурс] / Оксана Володимирівна Чухно // Business Law Electronic Resource. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.businesslaw.org.ua/bizness-inkubatory/>
- 67.Шелупина В. О. Оцінка інвестиційної привабливості регіонів на прикладі Сумської області / В. О. Шелупина, І. О. Пригара, І. В. Новикова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 21(2). - С. 125-129
- 68.Як залучати прямі іноземні інвестиції. // ЄС-ПРООН “Підтримка регіонального розвитку Криму”.. – 2013. – С. 128.
- 69.Які рекорди встановила кожна область України у 2020 році [Електронний ресурс] // Аналітичний портал "Слово і діло". – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/6Y10axf>

## ДОДАТОК А

### Орієнтовна програма тренінгів

Тематика	Тривалість	Ймовірна вартість для зовнішніх клієнтів
<b>Ведення бізнесу:</b> -підприємництво; -ризика; -вибір ніші; -зовнішнє//внутрішнє середовище компанії; -зацікавлені сторони; -головні аспекти ведення бізнесу;	1 місяць	3 тис. грн.
<b>Бізнес-план/планування</b> -різні типи планування; -організація планування; -Тонкощі складання бізнес-плану* *складання бізнес-плану персонально	3 дні	500 грн. *2 тис. грн
<b>Маркетинг:</b> -управління маркетингом; -маркетинговий план -стратегія бізнесу; -SWOT аналіз; -позиціонування на ринку; -стратегія ціноутворення -необхідність створення фірмового стилю; -техніка продажів; -маркетинг у соц. мережах *складання маркетингового плану персонально	2 місяці	2 тис. грн.  *2 тис грн.
<b>Управління фінансами:</b> -бухгалтерський облік; -оподаткування; -реєстрація підприємства; -правове поле ведення бізнесу; -фінансовий план компанії	1 місяць	2 тис. грн.
<b>Фінансування ідей:</b> -способи пошуку інвесторів; -презентація ідей інвесторам; -види кредитування  *персональна підготовка захисту ідей для інвестора	5 днів	1 тис. грн.  *1 тис. грн