

## УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ФОРМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

**Постановка проблеми.** Пошук шляхів вирішення проблем підвищення ефективності діяльності підприємств житлово-комунального господарства (ЖКГ), залучення інвестицій у розвиток галузі є важливим напрямком наукових досліджень. За останні роки в результаті більш дієвої взаємодії різних інститутів загальнодержавного, регіонального і муніципального рівнів система інвестування в ЖКГ перетерпіла суттєві позитивні зміни. Але, на жаль, це лише окремі і розрізнені спроби створення системи управління інвестиційними проектами, що часто не мають чітко виражених функцій і зв'язків. Мотивація до взаємного співробітництва в учасників інвестиційного ланцюга є малопомітною. Держава намагається визначати і управляти там, де все або багато чого ґрунтується на ініціативі знизу або тісній взаємодії зацікавлених у реалізації інвестиційних проектів сторін. Позначається й обмеженість інвестиційних можливостей суб'єктів інвестиційного ринку.

Головна задача, пов'язана з інвестуванням проектів в сфері розвитку ЖКГ на сучасному етапі, полягає в розширенні можливостей залучення приватного капіталу. Розробка стратегії і концептуальних положень перспективної інвестиційної політики на основі пайової участі держави і часток інвесторів передбачає вибір адекватних форм державно-приватного партнерства. У цьому випадку реалізується народногосподарський підхід до координації вкладень інвестицій у проекти і програми розвитку ЖКГ.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретико-методичні і практичні проблеми управління інвестиційними проектами в економіці, окремих її галузях і комплексах розглянуті в працях вітчизняних та закордонних авторів, серед яких: Акофф Р., Ансофф І., Беренс В., Бланк І.А., Гамидов Г.С., Валдайцев С.В., Варшавський Л.Е., Виханський О.С., Глазьев С.Ю., Завлін П.Н., Ільєнкова С.Д., Мінцберг Г., Хассі Д., Хартман Е., Шумпетер Й. та інші [1-8]. Дія сучасних факторів розвитку економіки України вимагають логічного продовження цих досліджень. Необхідно, зокрема, виявити і обґрунтувати особливості вкладення інвестиційних ресурсів у проекти підприємств ЖКГ, розробити моделі форм державно-приватного партнерства у цій галузі.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є розробка теоретичних положень і методичних рекомендацій з подальшого удосконалення процесу управління інвестиційними проектами в сфері житлово-комунального господарства на основі розвитку ефективних форм державно-приватного партнерства.

**Виклад основного матеріалу.** Вивчення вітчизняного і закордонного досвіду інвестування проектів показало, що в сфері ЖКГ завжди є додаткові інвестиційні резерви розвитку бізнесу, у тому числі за рахунок наявного потенціалу ресурсозбереження, реалізувати який можливо на основі застосування сучасних технологій, устаткування, ліквідації витратних технологій, введення обліку й економії ресурсів. Необхідно лише створити сприятливі умови для використання цих резервів. Перспективним у цьому зв'язку представляється залучення приватного бізнесу для реалізації проектів.

Ефективність залучення підприємницьких структур у сферу ЖКГ для реалізації проектів багато в чому визначається зусиллями органів державного або муніципального

управління по створенню стабільних і передбачуваних умов вкладення приватних інвестицій у проекти розвитку ЖКГ. Ретельно продумана система заходів для створення рамкових умов для інвестиційної діяльності представників приватного бізнесу в сфері ЖКГ нерідко виявляється більш ефективною, ніж пряме і непряме субсидування заходів з боку держави. Взаємодія держави і приватного сектору повинне здійснюватися на принципах добровільної угоди.

Добровільна угода між державним і приватним секторами в сфері ЖКГ – це, по-перше, партнерство, при якому принципи функціонування приватної фірми застосовуються до державного управління. По-друге, у самому загальному змісті термін «добровільні угоди» може застосовуватися при будь-якому використанні інвестиційних ресурсів приватного сектора для задоволення суспільних потреб.

Добровільні угоди по інвестуванню заходів розвитку ЖКГ між урядом (та/або регіональними і місцевими органами управління) і приватним бізнесом повинні відповідати наступним принципам співробітництва державного і приватного секторів: органи державного або муніципального управління повинні виконувати не тільки роль катализатора і регулятора приватного сектора, але і бути його партнером (а не підмінювати його функції); приймаючи до уваги розходження своїх цілей і цілей приватного сектора, держава повинна створювати умови і знаходити шляхи їх ефективній координації; повинна мати місце активна участь обох партнерів у процесах прийняття рішень і регулювання інвестиційної діяльності; зв'язки державного і приватного секторів повинні бути формалізовані.

Виділяють чотири основні цілі добровільних угод: надання додаткових інвестицій; привнесення нових методів управління; створення доданої вартості для споживачів і суспільства в цілому; краще визначення потреб і оптимальне використання ресурсів. При реалізації заходів в сфері розвитку ЖКГ приватний сектор може бути «засобом захисту» від економічно нежиттєздатних проектів, оскільки недооцінка витрат і переоцінка доходів широко поширені при реалізації проектів розвитку ЖКГ.

Можна виділити два основних способи формування добровільних угод. По-перше, можливі неформальні програми, меморандуми і заяви про наміри, у яких держава і приватні компанії самі встановлюють способи підвищення ефективності діяльності підприємств ЖКГ. По-друге, можливий розвиток формальних добровільних угод, оформлених у вигляді договорів, що мають юридичну чинність, із узгодженими зобов'язаннями, графіками їх виконання, звітністю у встановленому форматі і зовнішньою перевіркою результатів. Укладання формальних добровільних угод – основний компонент державної політики стимулювання ефективності підприємств ЖКГ. Тому від того, наскільки формальні добровільні угоди корелюють з цілями цієї політики і її інших механізмів, багато в чому залежить їх результативність.

Економічна сутність поняття «добровільні угоди» визначається як тріада понять предметної області дослідження: 1. управління взаємодією зацікавлених осіб, що беруть участь у реалізації інвестиційного проекту у сфері ЖКГ; 2. інвестиційний проект; 3. інвестиційний договір.

Здійснення управління взаємодією має на увазі виконня в рамках добровільних угод визначених дій під час запуску проекту, його виконання і завершення (табл. 1).

## Управління взаємодією учасників інвестиційного проекту розвитку підприємств ЖКГ

Фази життєвого циклу проекту	Фази управління проектом	Необхідні дії по управлінню взаємодією учасників інвестиційного проекту
Передінвестиційна	Ініціалізація	Управління вибором інвестиційних проектів і визначення ролі кожного учасника проекту у формуванні програми реальних інвестицій в розвиток ЖКГ
Інвестиційна	Планування	Формування і формалізація добровільних угод на основі визначення структури робіт, виконавців, бюджету, укладання договорів з підрядниками і постачальниками й інших процедур управління інвестиційним проектом
Експлуатаційна	Виконання	Ефективність інвестиційного проекту в цілому Оцінка внеску і недоглядів учасників інвестиційного проекту в його реалізацію
	Контроль	
	Завершення	

Інвестиційний проект розглядається як інвестиційна акція, яка передбачає вкладення визначеної кількості ресурсів, у тому числі інтелектуальних, фінансових, матеріальних, людських, для одержання запланованого результату і досягнення визначених цілей в обумовлені терміни. Виділяють два основних типи інвестиційних проектів, що забезпечують формування стійких механізмів стимулювання ефективного використання ресурсів в управлінні житловим фондом: маловитратні і капіталомісткі проекти. Ці проекти, у свою чергу, відносяться до проектів, виконуваних у рамках інвестиційного договору.

Інвестиційний договір обумовлює організаційно-правову інституалізацію взаємодії зацікавлених сторін у двох формах. Перша форма передбачає приєднання державного сектора і приватного партнера до існуючої компанії або спільне створення змішаної. Друга форма організаційно-правової інституалізації добровільних угод полягає в розвитку різних форм державно-приватного партнерства (ДПП).

Під державно-приватним партнерством нами розуміється сукупність організаційно-правових, фінансово-економічних відносин і дій органів державного або муніципального управління і приватного бізнесу, спрямованих на досягнення загальних цілей реалізації економічної політики держави. Можна виділити наступні основні ознаки ДПП: сторони партнерства повинні бути представлені, як державним, так і приватним сектором економіки; взаємовідносини зацікавлених сторін повинні бути зафіксовані в офіційних документах (договорах, контрактах та ін.); взаємовідносини сторін повинні носити характер добровільних угод; сторони партнерства повинні мати загальні цілі і чітко визначений державний інтерес; зацікавлені сторони повинні об'єднати свої інвестиційні ресурси для досягнення загальних цілей; сторони партнерства повинні розподіляти між собою витрати і ризики, а також брати участь у використанні отриманих результатів.

У багатьох країнах використовуються різні моделі ДПП, що реалізується в різних формах у залежності від способу участі, власності об'єкта інфраструктури, розподілу ризиків, тривалості співробітництва. При цьому під моделлю ДПП розуміється правова підстава реалізації конкретного типу ДПП. Форма ДПП – це конкретний варіант реалізації моделі ДПП.

В Україні питання про використання моделей і форм ДПП на рівні окремих муніципальних утворень при реалізації суспільно значимих інвестиційних проектів і програм, у тому числі в області ЖКГ, пророблені недостатньо. Це пов'язано з тим, що, по-перше, у державних органів управління не вистачає засобів і знань для підготовки довгострокових інвестиційних програм і проектів, що могли б бути цікаві для підприємницьких структур. По-друге, оскільки державна власність не завжди належним

образом юридично оформлена, часто необхідні попередні інвестиції і проведення великої роботи з оформлення всієї необхідної документації ще до початку проекту. По-третє, постійно виникають проблеми у відношенні розподілу ризиків і їх покриття. По-четверте, недоліки в системі страхування, регулювання тарифів та ін. створюють додаткові перешкоди для більш широкого використання ДПП.

Перспективним для сфери ЖКГ є така форма ДПП як аутсорсинг. При аутсорсингу власність залишається у веденні органу муніципального управління, у той час як приватна компанія відповідає за управління і, відповідно, бере на себе операційні ризики, а в деяких випадках – визначені інвестиційні зобов'язання. Цей тип контрактів застосовується там, де залучення приватних інвестицій утруднено, тому що традиційно ціни встановлюються нижче витрат і держава не хоче встановлювати тарифи, що покривають витрати (наприклад, централізоване опалення).

Аутсорсингові договори найбільш застосовні в ЖКГ з наступних причин.

По-перше, у даний час можливе інвестування проектів за рахунок плати на утримання і ремонт житлового приміщення. Муніципальні утворення, реалізуючи права власника житлових приміщень у багатоквартирних будинках, вправі вимагати включення проектних заходів у перелік робіт і послуг по утриманню і ремонту житлових приміщень.

По-друге, створені об'єктивні передумови для укладання контрактів по забезпеченню комфортних умов проживання в багатоквартирних будинках. Контракт по забезпеченню комфортних умов проживання – це договір, що укладається власниками житлових приміщень, товариством співвласників житла, житловим кооперативом або іншим спеціалізованим споживчим кооперативом з керуючою компанією про надання послуг і виконання робіт з обслуговування керуючою компанією багатоквартирних житлових будинків, що включають забезпечення власникам житлових приміщень визначених параметрів комфорту. У цьому випадку рахунки за комунальні послуги, виставлені власникам житлових приміщень, оплачуються керуючою компанією, а витрати керуючої компанії на обслуговування багатоквартирного будинку оплачуються власниками житлових приміщень у порядку, встановленому контрактом по забезпеченню комфортних умов проживання, за умови забезпечення керуючою компанією власникам житлових приміщень визначених параметрів комфорту. Таким чином, керуюча компанія буде зацікавлена в проведенні енергозберігаючих заходів для зниження своїх витрат і одержання додаткового прибутку.

Нами прийняте визначення, відповідно до якого аутсорсинг – це передача на договірній основі деяких (звичайно непрофільних) функцій (процесів, напрямків діяльності) стороннім організаціям, що мають відповідні технічні засоби та/або управлінські знання в якій-небудь конкретній області (сфері компетенцій).

У процесі реалізації інвестиційних проектів в сфері ЖКГ органи державного або муніципального управління зацікавлені укласти договори аутсорсингу з приватними компаніями у випадках, якщо передача функцій здійснюється з метою підвищення якості їх виконання або для зниження витрат на їх виконання. Органи управління, що вибирають ціль «підвищення якості виконання функцій», використовують аутсорсинг як інструмент для досягнення стратегічних цілей, знаходячись під впливом інвестиційних обмежень або обмежень у часі. Органи управління, що обирають ціль «зниження витрат на виконання функцій», фокусуються на технологічній інфраструктурі та аутсорсингу її обслуговування як засобах скорочення витрат на виконання основних функцій.

Аналіз закордонного досвіду використання аутсорсингу органами державного або муніципального управління дозволяє виділити основні способи організації цього процесу (табл. 2).

## Способи організації аутсорсингу як форми державно-приватного партнерства

Способи організації	Характеристика
Кластерний	Державні організації, яким необхідний аутсорсинг, поєднуються в кластери для організації спільних дій з передачі однієї чи декількох функцій/ видів діяльності. Управління кластерами здійснюється спеціально створюваним у кожному кластері органом. Кластери переважно формуються по функціях, наприклад, інвестиції, технічні рішення, кадрова політика і т.д. Даний спосіб ефективний, якщо одночасно в декількох державних органів виникла необхідність в аутсорсингу схожих функцій (процесів) - ефект масштабу. Однак виникає проблема управління внутрішніми (всередині кожного учасника кластера) і зовнішніми (між учасниками кластера) процесами
Централізований	Управління аутсорсинговим проектом здійснюється централізовано однією організацією, що, у тому числі, розробляє стандарти оцінки ефективності і результативності інвестиційних проектів. До недоліків можна віднести відсутність індивідуального підходу і гнучкості, що найчастіше є головними факторами ефективності аутсорсингу
Децентралізований	Передбачає використання аутсорсингу кожною державною організацією окремо поза зв'язком з іншими, навіть якщо функції/види діяльності, передані в аутсорсинг, збігаються

Вибір того чи іншого способу залежить від багатьох факторів: ступеня взаємодії зацікавлених сторін проекту, форми ДПП, рівня ризиків проекту, цілей аутсорсингу і досвіду його використання тощо.

Впровадження аутсорсингу як форми ДПП у практику управління інвестиційними проектами в ЖКГ передбачає пошук ефективного керуючого власністю, що органи державного або муніципального управління залишає за собою.

В якості керуючої компанії можуть виступати сервісні підприємства. Вони істотно відрізняються від всіх керуючих компаній тим, що вони можуть додатково в рамках ДПП забезпечувати інвестування, експлуатацію устаткування, гарантувати плановані заощадження ресурсів.

Головною задачею сервісних компаній є залучення позабюджетних інвестиційних ресурсів для відновлення об'єктів ЖКГ. За рубежом ці проекти дозволили скоротити поточні витрати на експлуатацію суспільних будинків, підвищити рівень контролю за всіма системами будинків і рівень комфорту в них, знизити шкідливі викиди й емісію парникових газів та ін. За все це бюджет віддає тільки частину одержуваної на комунальних платежах економії.

У залежності від обсягу послуг, що надаються, аутсорсингових ініціатив, а також застосовуваних при цьому способів інвестування проектів, нами рекомендуються виділяти три види аутсорсингу.

Перший вид: аутсорсинг із повним пакетом послуг. Даний вид аутсорсингу найбільш кращий для тих замовників, що відчують недолік у доступному і кваліфікованому персоналі для управління впровадженням проекту енергозбереження і мають потребу в гарантіях того, що заощадження компенсують всі капітальні витрати. Недоліком даного виду аутсорсингу є його висока вартість.

Другий вид: аутсорсинг, у рамках якого виявляються наступні види послуг: ресурсний аудит, управління впровадженням проекту, здача проекту в експлуатацію, моніторинг проекту, гарантія заощаджень ресурсів, інші послуги. При даному виді аутсорсингу не потрібно надання з боку сервісної компанії таких послуг, як пошук інвестиційних ресурсів і післяпроектне обслуговування устаткування, тому що замовник



здатний самостійно інвестувати проект; він має кваліфікований персонал, спроможний самостійно керувати проектом.

Третій вид: аутсорсинг, що не передбачає: використання інвестиційних ресурсів з боку сервісних компаній, забезпечення гарантій виконання проекту, післяпроектне обслуговування устаткування. Сервісна компанія забезпечує тільки проектну оцінку, установку, управління впровадженням, технічний розрахунок і приймання устаткування. Цей вид аутсорсингу можливий у тому випадку, якщо замовник має власні інвестиційні ресурси, кваліфікований персонал; він упевнений у тому, що будуть мати місце позитивні ефекти від проекту, і не має потребу в гарантіях. Акцент у даному випадку робиться на якісний аудит з надійними пропозиціями і рекомендаціями, а не на проектних гарантіях.

Незалежно від застосовуваного виду аутсорсинга, співробітництво держави і сервісних компаній повинне бути взаємовигідним.

Не менш важливим для реалізації аутсорсингових договорів на управління проектами в сфері ЖКГ є вибір ефективного аутсорсера.

При виборі ефективного аутсорсера проекти необхідно розглядати в контексті користі для підприємств ЖКГ у довгостроковій перспективі. Обґрунтувати конкретний вид загальної функції корисності в залежності від переваг особи, що приймає рішення (ОПР) дозволяє багатокритеріальна теорія корисності.

Багатокритеріальну теорію корисності відрізняють наступні особливості. По-перше, будується функція корисності, що має аксіоматичне (чисто математичне) обґрунтування. У випадку, якщо умови задовольняються, дається математичний доказ існування функції корисності в тому чи іншому вигляді. По-друге, деякі умови, що визначають форму функції корисності, піддаються перевірці в діалозі з ОПР. По-третє, отримані результати використовуються для вирішення поставлених економічних задач. Способи використання результатів побудови функції корисності при виборі ефективного аутсорсера мають свої особливості. Вони полягають у тому, що особа, що приймає рішення, відповідно до теорії зацікавлених сторін не зможе вибрати ефективного аутсорсера і тим самим максимізувати ефективність інвестиційного проекту, якщо він ігнорує інтереси зацікавлених сторін, що мають безпосереднє чи непряме відношення до реалізації даного проекту.

Таким чином, при виборі ефективного аутсорсера необхідне сполучення двох підходів – використання функції корисності для оцінки ефективності взаємодії зацікавлених сторін. Функція корисності – це економічна модель для визначення переваг зацікавлених сторін. Її основною умовою є раціональна поведінка зацікавлених осіб, що виражається у виборі ними з численних альтернатив саме тих, котрі виводять їх дохід на більш високий рівень. Тобто, за залучення інвестиційних ресурсів сторони, що реалізують інвестиційний проект, будуть конкурувати не стільки між собою за абсолютними показниками рентабельності капіталовкладень, скільки повинні будуть підтримувати норму прибутку при реалізації проекту не нижче ніж норма прибутку (прибутковість) на фінансовому ринку і відповідати прийнятному для інвестора рівню ризику.

Процес залучення інвестиційного капіталу являє собою взаємодію двох осіб – замовника і інвестора. Як замовник виступають органи державного чи муніципального управління, а в якості аутсорсера – сервісні компанії – приватні підприємства, що реалізують на правах аутсорсингового договору інвестиційний проект енергозбереження. Сервісна компанія, будучи аутсорсером, у тому числі виступає в силу приналежних їй функцій і в ролі інвестора, готового вкласти засоби в інвестиційний проект. При взаємодії зацікавлених сторін у процесі узгодження інвестиційного договору в кожній з них є свої знання про ситуацію на інвестиційному ринку і свої можливості реалізації прибутку на цьому ринку. Виділяються два випадки: випадок повної інформації, коли учасники аутсорсингового договору на управління інвестиційним проектом мають однакові знання про інвестиційний ринок і однакові можливості отримання прибутку на цьому ринку;

випадак неповної інформації, коли в учасників різні знання про інвестиційний ринок і різні можливості отримання прибутку на ньому.

Модель узгодження інвестиційного контракту у випадку повної інформації найбільше повно застосовна для предмету нашого дослідження, тому що повнота інформації забезпечується функцією органів державного чи муніципального управління. Крім того, з даного допущення випливає, що прибуток, одержуваний при розміщенні капіталу на фінансовому ринку, лінійний по обсягу розташовуваного капіталу, і визначається нормою прибутку ( $V$ ). Наявність повної інформації означає, що величина ( $V$ ) є спостережною як для органів управління як замовника, так і для аутсорсера.

У ході узгодження контракту сервісна компанія заявляє величину загального обсягу інвестованого капіталу ( $\bar{K}$ ); замовник повідомляє: величину інвестованого капіталу ( $K$ ), ( $K \leq \bar{K}$ ), освоюваного їм; рівень сукупних відрахувань (субсидій) ( $N(K)$ ).

Контракт вважається погодженим, якщо рівень сукупних відрахувань ( $N(K)$ ) і рівень інвестованого капіталу ( $K$ ), задані державними чи муніципальними органами управління такі, що замовник максимізує величину своєї функції корисності; значення функції корисності сервісної компанії повинне бути не гірше, ніж при повному розміщенні капіталу ( $\bar{K}$ ) на фінансовому ринку.

При кожному фіксованому максимальному рівні ( $\bar{K}$ ) інвестованого капіталу замовник у залежності від рівня прибутковості ( $V$ ) на фінансовому ринку, розбиває всіх потенційних аутсорсерів – сервісні компанії – на три групи (рис. 1).

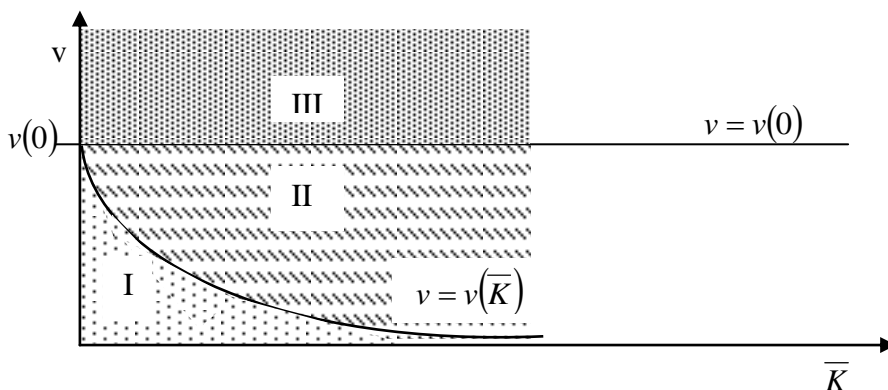


Рис. 1. Характеристика сервісної компанії замовником

Сервісні компанії, що попадають у першу групу, є надпривабливими для замовника. Сервісні компанії другої групи є середньопривабливими. Сервісні компанії третьої групи є вкрай малопривабливими для замовника.

У свою чергу, при кожному фіксованому рівні прибутковості ( $V$ ) на фінансовому ринку сервісна компанія, у залежності від характеристик замовника розбиває їх також на три групи (рис. 2).

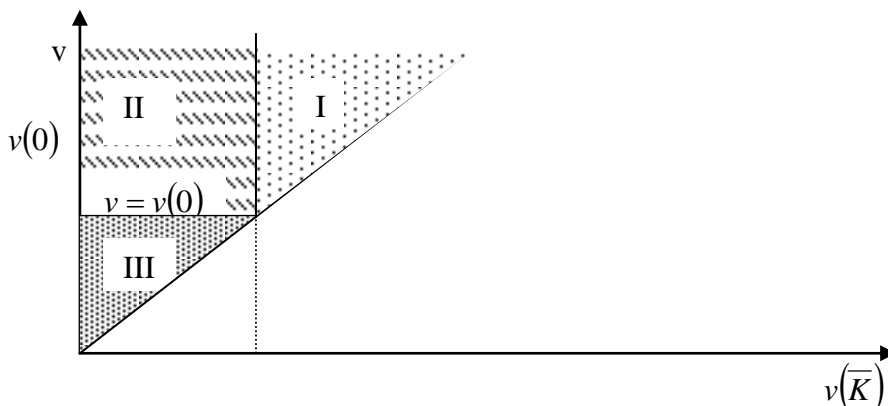


Рис. 2. Характеристика замовників інвестором

Замовники першої групи є надпривабливими для даного інвестора. Замовники другої групи є середньопривабливими для даного інвестора. Замовники третьої групи є вкрай малопривабливими для даного інвестора.

**Висновки.** Системне дослідження соціально-економічної сутності управління проектами у ЖКГ показало, що при реалізації суспільно значимих інвестиційних проектів необхідна взаємодія держави і бізнесу на принципах добровільної угоди. У прикладному аспекті важливість роботи полягає в тому, що представлені розробки роблять внесок у вирішення проблем розвитку підприємств ЖКГ. Представлені методики дозволяють вирішити головну проблему – залучити інвестиції приватного сектора, реалізувати оптимальне управління ЖКГ, реалізувати проекти за пріоритетними напрямками розвитку.

#### **Анотація.**

Статтю присвячено дослідженню теоретичних положень і розробці методичних рекомендацій з подальшого удосконалення процесу управління інвестиційними проектами в сфері житлово-комунального господарства на основі розвитку ефективних форм державно-приватного партнерства.

**Ключові слова:** житлово-комунальне господарство, аутсорсинг, інвестиції.

#### **Аннотация.**

Статья посвящена исследованию теоретических положений и разработке методических рекомендаций по дальнейшему усовершенствованию процесса управления инвестиционными проектами в сфере жилищно-коммунального хозяйства на основе развития эффективных форм государственно-частного партнерства.

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, аутсорсинг, инвестиции.

#### **Annotation**

The Article is dedicated to study of the theoretical positions and development methodical recommendation on the further improvement of the process of management investment project in sphere housing-public facilities on base of the development of the efficient forms state-quotient partnership.

**The Keywords:** housing-public facilities, outsourcing, investments.

#### **Список використаних джерел:**

1. Агабекян А.В., Елисеєва И.В. Сущность и особенности системы управления инвестиционными проектами // Современные аспекты экономики. – 2008. - №3 (128). – С.44-47 (0,25 п.л., авторских – 0,2 п.л.).
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ. / Науч. Ред. И авт. Предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – К.: МП «ИТЕМ» ЛТД, «Юнайтед



Лондон Трейд Лимитед», 1995. – 448 с.

4. Завлин П.В., Васильев А.В. Оценка эффективности инноваций. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 1998.

5. Інвестиційний клімат в Україні / Гайдуцкий П.І., Каракай Ю.В., Баліцка В.В., Грамотнов В.Е., Суярко С.М., Трифонов С.В., Гайдуцький А.П. – К.: Нора-друк, 2002. – 246 с.

6. Пересада А.А. Основы ииновационной деятельности. – К.: «Издательство «Либра» ООО, 1996. – 344 с.

7. Райт Г. Державне управління: Пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленко, С. Соколик. – К.: Основи, 1994. – 191 с.

8. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник, 2-е изд., - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 624 с.