

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

О. О. Бугрова

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА:
СЕМІНАРИ-ДИСКУСІЇ З ПРОБЛЕМНИХ ТЕМ**

Навчальний посібник

Київ
2022

УДК 330.341

Навчальний посібник містить матеріали для вивчення важливих компонентів сучасного підприємництва і розглядає низку актуальних науково-практичних тем. Запропоновані теми дають читачам можливість отримати глибші знання з підприємництва, сприяють розвитку креативного та критичного мислення, розширенню світогляду, генеруванню комерційних ідей, наукових розробок і проєктів.

Видання призначено для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, однак буде корисним для усіх, хто цікавиться підприємництвом.

Рецензенти:

Т. І. Артьомова, доктор економічних наук, головний науковий співробітник відділу економічної теорії ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

О. В. Веренич, доктор технічних наук, професор кафедри управління проєктами Київського національного університету будівництва й архітектури

ISBN 978-617-7668-41-0

© Бугрова О. О., 2022

© НАУКМА, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
<i>Тема 1. Моделі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.....</i>	<i>9</i>
<i>Тема 2. Концепція інтеграції логістичної діяльності.....</i>	<i>19</i>
<i>Тема 3. Запровадження проєктного фінансування.....</i>	<i>31</i>
<i>Тема 4. Застосування методології структурованого аналізу і проєктування.....</i>	<i>39</i>
<i>Тема 5. Соціально-економічний розвиток на основі врахування суспільних потреб і пріоритетів.....</i>	<i>45</i>
<i>Тема 6. Формування ефективних стратегій розвитку підприємств</i>	<i>54</i>
<i>Тема 7. Управління ризиками бізнес-проєкту</i>	<i>64</i>
<i>Тема 8. Новітні тенденції в управлінні проєктами підприємства.....</i>	<i>81</i>
<i>Тема 9. Корпоративне управління</i>	<i>88</i>
SUMMARY	103

ВСТУП

Метою цього навчального посібника є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок у галузі підприємництва, фокусом якого є створення життєздатних бізнес-ідей і цінностей. *Головні завдання:* розвиток системного мислення та компетентностей у сфері підприємницької діяльності, а також умінь застосовувати ефективні методи для започаткування бізнесу і прийняття ефективних підприємницьких рішень.

Запропоновані у цьому виданні теми допоможуть студентам бути активно залученими у навчальний процес, опанувати матеріал дисципліни і з практичної, і з наукової точок зору, що у подальшому сформує необхідну базу для опанування інших дисциплін та написання курсових робіт.

У навчальному посібнику розглянуто актуальні питання, які не внесено до типових підручників; він є важливим доповненням для формування у студентів комплексу компетентностей, визначених Стандартом вищої освіти України. З огляду на це, окремі дискусійні розділи можуть видатися нестандартними для традиційної тематики підприємництва. Однак, зважаючи на інноваційну мету цього посібника, зазначені теми для обговорення є найактуальнішими з погляду сучасної практики. Наприклад, тема 2 «Концепція інтеграції логістичної діяльності» є ключовою через те, що в сучасних умовах роль логістики для бізнесу дуже зросла. По-перше, логістика забезпечує канали збуту продукції підприємств, а по-друге, в умовах сег-

ментації ринку через пандемію відкрита міжнародна логістика перетворюється на один з основних чинників успіху підприємств. Ще один приклад – тема 4 «Застосування методології структурованого аналізу і проєктування». В основі успіху підприємництва лежить вдала бізнес-модель. Методологія структурованого аналізу і проєктування дає змогу побудувати логічну і максимально ефективну бізнес-модель. Ще одним прикладом новизни в зазначеному контексті є тема 5 «Соціально-економічний розвиток на основі врахування суспільних потреб і пріоритетів». Зазначимо, що одним із викликів сьогодення є COVID-19, що загострює соціально-економічні проблеми, адже створює бар'єри у взаємодії підприємств при задоволенні суспільних потреб. Нині соціальне підприємництво стає однією з ключових ознак правильно орієнтованого економічного курсу. Отже, зазначені питання не є традиційними для навчальних програм із підприємництва, але є вкрай актуальними і корисними для вивчення студентами в сучасних умовах.

Крім того, слід зазначити, що цей навчальний посібник стосується лише додаткових питань, що застосовуються найкращою міжнародною практикою, спрямованих на розвиток креативного мислення у студентів, а такі традиційні атрибути, як визначення понять (підприємництво, підприємство, бізнес, проєкт тощо), достатньо чітко висвітлені у підручниках.

Отже, тема 1 навчального посібника розкриває питання позиціонування підприємства в сучасному економічному середовищі. Наведений у цьому розділі матеріал дає розуміння інструментарію оцінки розвиненості економічного середовища, в якому функціонують підприємства. Також пояснено принципи позиціонування підприємства в умовах різних моделей організації економічного середовища.

У темі 2 розкрито принципи логістичної інтеграції різних суб'єктів господарювання. Акцентовано увагу на тому, що сукупність інноваційних факторів сучасних логістичних центрів мультимодального транспорту здатна генерувати значний ефект розвитку в різних галузях економіки. Також тут поясне-

но важливість і можливості впровадження сучасних практик на прикладі регіональної логістичної програми.

Тема 3 розглядає взаємозв'язок між методами складання мережових графіків і принципами проєктного фінансування. Пояснюються підходи, що можуть бути рекомендовані для застосування ініціаторами бізнесу, інвесторами, кредиторами, забудовниками тощо при організації проєктного фінансування.

У темі 4 висвітлено сутність концепції моделювання процесів економічної діяльності та менеджменту. Показано переваги використання в сфері економіки та менеджменту підприємства зручного засобу планування систем, аналізу вимог до систем та їх проєктування.

Тема 5 розглядає питання вирішення ключових соціально-економічних завдань розвитку шляхом реалізації суспільних бізнес-проєктів, висвітлює процедуру підготовки суспільного проєкту на прикладі будівництва Льодової ари.

Тема 6 акцентує увагу на питанні моделювання ефективних стратегій розвитку підприємств у рамках державно-приватних партнерств.

У темі 7 розкрито процедуру ідентифікації можливостей і ризиків для суспільних проєктів на прикладі бізнес-кейсу. Розглянуто метод аналізу ефективності проєктів відповідно до певного розподілення імовірності сценаріїв розвитку подій у майбутньому.

У темі 8 наведено властивості прийомів комбінаторики як одного з засобів проактивного управління проєктом в умовах невизначеності. Розглянуто застосування прикладної комбінаторики в реальному бізнес-кейсі.

Тема 9 висвітлює сутність належного корпоративного управління і важливість його високих стандартів для досягнення фінансових результатів підприємства.

Матеріали навчального посібника допоможуть розширити світогляд студентів, поглянути на підприємництво з практичної і з наукової точок зору.

Розглянуті теми дають читачам можливість отримати глибші знання з підприємництва, сприяють розвитку креативного

та критичного мислення, генеруванню комерційних ідей, наукових розробок та проєктів.

Цей навчальний посібник переважно призначений для студентів, що вивчають дисципліну «Основи підприємницької діяльності» за спеціальністю 051 Економіка, але також буде корисним і студентам галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Результатами навчання студентів є такі навички та вміння:

- використовувати методи та інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення й функціонування підприємницьких структур;
- розуміти взаємозв'язки зовнішнього конкурентного середовища і розвитку компанії;
- визначати шляхи забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах ринкових відносин і змін зовнішнього середовища;
- вільно використовувати термінологію дисципліни;
- виявляти ініціативу та підприємливість;
- збирати та аналізувати необхідну інформацію у сфері підприємницької діяльності;
- працювати самостійно і в команді, формувати ефективні робочі команди;
- складати список зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на політику компанії;
- визначати оптимальну стратегію для максимального забезпечення цілей організації;
- розробляти шляхи досягнення комерційних цілей під час реалізації проєктів підприємства;
- застосовувати набуті знання для виявлення, постановлення та вирішення завдань за різних практичних ситуацій у підприємницькій діяльності;
- використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності тощо.

Дисципліна «Основи підприємницької діяльності» дає змогу розвинути комерційні й організаторські здібності, твор-

чість, ініціативність; сприяє генеруванню комерційних ідей, наукових розробок, проєктів; стимулює до ефективного використання ресурсів із метою задоволення як власних зацікавленостей, так і інтересів споживачів, інших зацікавлених осіб та суспільства в цілому.

Під час семінарських занять студенти працюють у командах та індивідуально, виконують ситуаційні вправи, вирішують кейси, відповідають на запитання, виступають із доповідями, дискутують, пишуть есе тощо. *Під час лекцій* студенти конспектують матеріал, відповідають на запитання, беруть участь в обговоренні, опрацьовують відповідний матеріал курсу, працюють над узагальненням отриманих знань.

Теми, розглянуті у цій праці, доповнюють зміст основних тем курсу й допомагають студентам через інноваційні форми навчання краще долучитись до навчального процесу в університеті. Студенти мають можливість отримати більш глибокі знання з підприємництва, через організацію семінарів-дискусій брати активну участь в обговоренні зазначених проблемних питань і зрозуміти практичні аспекти дисципліни.

Також одним із важливих завдань проведення семінарів-дискусій є отримання студентами навичок публічних виступів і дискусій, аналітичного та обґрунтованого підходу до розв'язання складних питань і відпрацювання можливих рішень у майбутній професійній діяльності.

Отже, цей навчальний посібник можна використовувати як додаткове джерело для поглиблення знань і опанування цілісного комплексу компетентностей; для проведення семінарів-дискусій; рекомендувати для самостійної роботи студентів, для організації творчих і наукових занять тощо.

Упровадження передових технологій традиційно відіграє значну роль у конкурентному середовищі. В сучасних умовах інновації, безумовно, стають ключовим фактором розвитку підприємства. Тенденції глобалізації економіки природно змушують підприємства позиціонувати своє місце в загальній системі та активно взаємодіяти з іншими суб'єктами господарювання на різних інституційних рівнях.

Підприємство функціонує у певній країні або у низці країн, кожна з яких має свій власний рівень досягнень у сфері освіти, розвитку інноваційних систем, інформаційно-комунікаційної інфраструктури, формування ефективної системи ведення бізнесу і створення належних умов для існування всіх цих елементів. Успіхи в цих напрямках і відображають рівень загального розвитку країни та, відповідно, впливають на можливості розвитку підприємств. Інвестиції охочіше спрямовують туди, де сформувався сприятливіший бізнес-клімат.

Країни, які сформували платформу для розвитку економіки знань шляхом реалізації комплексних інноваційних програм і змогли створити найкращі умови для ведення бізнесу, забезпечили підприємствам сприятливі можливості для досягнення високої конкурентоспроможності.

Рівень розвиненості економіки знань у державі, можливості бізнес-співпраці та стан інституційного і конкурентного середовища в рамках реалізації комплексних інноваційних програм формують умови для розвитку підприємств. Отже,

підприємства мають профілювати стратегії реалізації своїх місій відповідно до моделі позиціонування бізнесу в локальному і глобальному економічному середовищі.

Основною рушійною силою розвитку економіки все більше стають знання і створювані на їх основі інновації. Економіка знань стає головним вектором забезпечення добробуту не тільки в таких розвинених країнах, як США, Німеччина, Японія тощо, а й, наприклад, у Бразилії, Китаї та Індії – країнах, у яких проживають близько 40 % населення землі. Бразилія вибрала пріоритетними напрямками інноваційного розвитку, насамперед, авіаційну галузь, сільське господарство, біотехнології; Китай відомий своїми високотехнологічними парками, які є осередком інновацій; Індія має досягнення в сфері програмного забезпечення та інформаційних технологій.

Економіка знань – система створення, отримання, передавання та застосування знань із метою досягнути найбільш можливих і доцільних вигід для підприємств, суспільства та кожної окремої особи для економічного і соціального розвитку. Багато країн, що розвиваються, не досягають належного рівня власної системи знань, а також не володіють достатньою базою глобальних знань і методами застосування їх для своїх потреб. Підприємства в цих країнах недостатньо інтегровані в системи ефективної взаємодії і конкуренції, в комплексні програми інноваційного розвитку, не мають надійної платформи (зокрема, інституційної) для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Нині у світі активно застосовують інструментарій бенчмаркінгу (англ. benchmarking), що дає можливість системно оцінювати рівень досягнень окремих країн у сфері економіки знань порівняно з іншими країнами.

Методологію бенчмаркінгу для глобальної порівняльної оцінки економік різних країн світу використовують, зокрема, Інститут світового банку (англ. World Bank Institute, WBI) і Світовий економічний форум (англ. World Economic Forum, WEF).

Інститут світового банку розробив Програму застосування знань для розвитку (англ. Knowledge for Development Program,

K4D), що допомагає кожній країні побачити свій рівень розвитку економіки знань у відповідній міжнародній системі. У процесі оцінювання економіки знань аналізують чотири опорні елементи (англ. pillar): економічний та інституційний устрій; освіту й компетенції; інформаційну та комунікаційну інфраструктуру; інноваційну систему (табл. 1.1).

Отже, чим вище рівень розвитку економіки знань певної країни, тим сприятливішими є умови для функціонування її підприємств в умовах сучасних викликів.

Таблиця 1.1

Опорні елементи економіки знань

1. Економічний та інституційний устрій	2. Освіта й компетенції	3. Інформаційна та комунікаційна інфраструктура	4. Інноваційна система
Економічний та інституційний устрій мають забезпечувати стимули для ефективного застосування наявних і нових знань підприємствами	Населення країни потребує належного рівня освіти й компетентності	Динамічна інформаційна інфраструктура потрібна для сприяння ефективним зв'язкам, поширенню та обробленню інформації	Фірми, дослідницькі центри, університети, консультанти та інші організації мають бути здатними до набуття знань для створення і впровадження нових технологій

Світовий економічний форум оцінює розвиненість країн на основі розрахунків індексів зростання конкурентоспроможності (англ. global competitiveness index, GCI). Цей показник є результируючим вектором дванадцяти елементів, розподілених на три групи:

- базові вимоги (англ. basic requirements) – інституції, інфраструктура, макроекономічне середовище, охорона здоров'я і початкова/середня освіта;
- фактори посилення ефективності (англ. efficiency enhancers) – вища освіта і тренінг, ефективність ринку товарів, ефективність ринку праці, розвиток фінансового ринку, технічна підготовленість, обсяг ринку;

- фактори інновацій та модернізації (англ. innovation and sophistication factors) – модернізація бізнесу та інновації.

Підприємства в Україні відчувають вплив недостатньо розвинених інституцій, інфраструктури, фінансового ринку тощо. Суттєвим є те, що підприємству, яке входить на ринок певної країни (або вже працює на ньому), треба мати чітке бачення структури відповідного економічного середовища. Це дасть змогу менеджменту компанії ефективно приймати рішення, правильно спрофілювати стратегію досягнення місії. Рівень розвиненості комунікаційних і логістичних мереж, ринкової та інституційної інфраструктури формує поточні умови для визначення стрижневої задачі підприємства. Розглянемо різні варіанти моделей взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, а саме: традиційну, структурно-орієнтовану і проектно-орієнтовану.

Традиційна модель позиціонування підприємства ґрунтується на переважно ієрархічній структурі (рис. 1.1), що складається з відносин на міжнародному, національному і локальному рівнях. Потреби міжнародної торгівлі формують збалансований розвиток секторів економіки на глобальному рівні. Це, своєю чергою, визначає пріоритети промислової спеціалізації на рівні окремих національних економік. Можливість досягнення конкурентоспроможної собівартості зумовлює доцільність діяльності відповідного підприємства. Це підприємство обирає місцерозташування, насамперед, з міркувань оптимальної логістики.

Окреслена ситуація характерна для тих країн, які ще не створили належної інституційної, комунікаційної та інформаційної інфраструктури. У такій моделі підприємство зазвичай не так сильно взаємодіє з іншими суб'єктами господарювання, як це відбувається в умовах розвиненої ринкової інфраструктури. Це має місце через недостатній рівень впливу горизонтальної вісі економічних взаємовідносин. Ключове завдання позиціонування підприємства в бізнес-середовищі такого типу – знайти свою доцільну ринкову нішу, зайняти її та утримувати визначену частину обсягу ринку. Ця модель до-

сить непогано спрацьовує в стабільних умовах, особливо – в період тривалого економічного зростання. Проте за такої організації бізнес-середовища підприємству зазвичай важко пережити кризи, вчасно й ефективно реагувати на різкі економічні зміни та виклики.

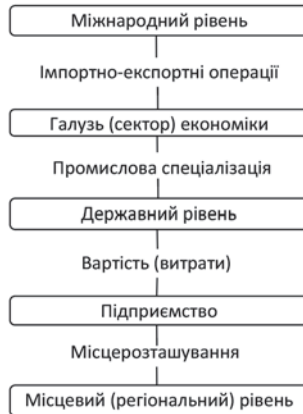


Рис. 1.1. Традиційна модель позиціонування підприємства в бізнес-середовищі (ключове завдання – знайти, зайняти й утримати свою ринкову нішу)

Структурно-орієнтована модель позиціонування підприємства передбачає наявність розвинених комунікаційних і логістичних мереж, сформованої ринкової інфраструктури і бізнесових спільнот (рис. 1.2). Правила ведення бізнесу та конкурентної боротьби формуються відповідно до вимог на глобальному та національному рівнях, а ринкові операції зумовлені, передусім, попитом і логістикою на рівні міжнародних та локальних суб'єктів. У площині відносин регіональних і національних інституцій та суб'єктів господарювання визначається розподіл використання і застосування ресурсів.

Така модель є більш сприятливою для участі підприємства в системі економіки знань, що посилює його можливості модернізації. Інституційна розвиненість тут є високою, а правила

конкурентної гри – продуктивними. Однак таке середовище створюється скоріше завдяки самоорганізованій креативній дії ринкових механізмів, а не шляхом проєктного/програмного досягнення визначеної і взаємоузгодженої спільної місії регіональної бізнес-спільноти. Через це процес самовдосконалення системи проходить зазвичай порівняно повільно і триває доволі довгий час. Ключове завдання позиціонування підприємства в бізнес-середовищі такого типу – ефективно конкурувати і взаємодіяти з іншими суб'єктами.

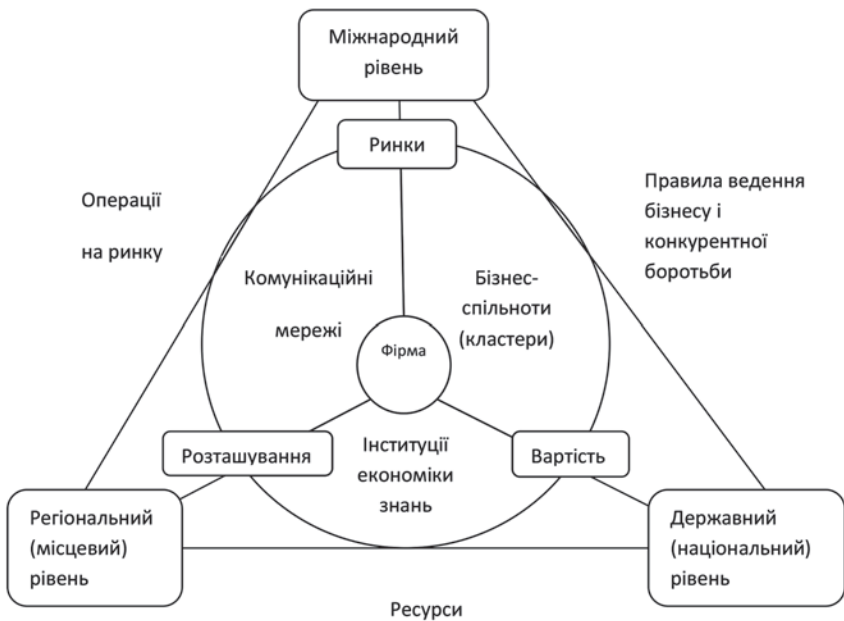


Рис. 1.2. Структурно-орієнтована модель позиціонування підприємства в бізнес-середовищі (ключове завдання – ефективно взаємодіяти і конкурувати)

В Японії було розроблено і запроваджено методологію управління інноваційними проєктами і програмами (P2M). Ця методологія (опублікована Асоціацією розвитку інженерії

Японії (ENAA) в листопаді 2001 р. як результат трирічної дослідницької програми, що фінансувалась Міністерством економіки, торгівлі і промисловості Японії) орієнтована на формування реальної здатності інноваційного розвитку в умовах сучасних викликів. Одним із ключових принципів цього підходу є максимально доцільне розширення кола проєктів, інтегрованих у програму для досягнення комплексних цілей. Іншим ключовим принципом є формування стратегічних каркасів зі створення цінності. Такі стратегічні каркаси пов'язані з розвитком комунікаційних мереж, інституцій економіки знань, а також різних форм співпраці суб'єктів господарювання на регіональному рівні.

Отже, **проєктно-орієнтована модель позиціонування підприємства** базується на участі в реалізації комплексних інвестиційних та інноваційних програм і національних проєктів (рис. 1.3). Серед них можуть бути: програми розвитку технологічних парків; проєкти зі створення кластерів; комплексні програми економічного розвитку регіонів; проєкти реалізації місій державно-приватних партнерств тощо. Узгоджена всіма зацікавленими сторонами й оптимально інтегрована цінність, створювана програмою або комплексним проєктом, дає змогу досягти найбільшого кумулятивного ефекту. Професійно організоване управління проєктними витратами допомагає оптимізувати залучення та використання інвестиційних коштів, а управління строками – забезпечити запланований темп девелопменту.

Ця модель за формою організації загалом схожа на структурно-орієнтовану модель, проте спирається здебільшого на проєктні механізми управління, що є креативними стимулами і прискорювачами бажаних економічних перетворень в умовах глобальних змін і викликів. Ключове завдання позиціонування підприємства в бізнес-середовищі такого типу – вчасно й ефективно досягти поставленої бізнес-мети.

Одним із важливих принципів є багаторівневий структурний розподіл завдань: центральний державний орган надає ключові параметри розвитку, ставить завдання щодо співпра-

ці з іншими регіонами; регіональний орган визначає пріоритети й обмеження; місцеві підприємства, населення, суспільні організації тощо надають свої пропозиції, які після обговорення враховуються – стають складовими реального наповнення програми.



Рис. 1.3. Проєктно-орієнтована модель позиціонування підприємства в бізнес-середовищі (ключове завдання – вчасно і ефективно досягти поставленої мети)

Ефективність комплексної програми і реалістичність її втілення залежить від злагодженості дій усіх учасників. Тому

важливо, щоб усі вони мали спільне бачення стратегії розвитку і кожен усвідомлював власну роль у реалізації програми; бачив, коли він має почати і закінчити свій проєкт, із ким йому слід координувати свої дії. Ця методологія стає основою забезпечення успіху бізнесу підприємства в системі сталого розвитку регіону та всієї держави.

У табл. 1.2 наведено порівняння розглянутих моделей організації бізнес-середовища.

Таблиця 1.2

Порівняння моделей організації бізнес-середовища

<i>Традиційна модель організації бізнес-середовища</i>	<i>Структурно-орієнтована модель організації бізнес-середовища</i>	<i>Проектно-орієнтована модель організації бізнес-середовища</i>
Грунтується переважно на ієрархічній схемі взаємовідносин міжнародного, національного і локального рівнів; не сприяє тісним взаємовідносинам і креативній співпраці між підприємствами	Вирізняється розвиненістю комунікаційних і логістичних мереж, ринкової інфраструктури і бізнесових спільнот; є сприятливою для інтегрованої участі підприємств у системі економіки знань, що посилює їхні можливості модернізації	Спрямована на формування реальної здатності інноваційного розвитку в умовах сучасних викликів; дає змогу підприємствам взаємодіяти та конкурувати в рамках керованих комплексних програм і національних проєктів

Отже, рівень розвиненості економіки знань у державі, можливості бізнес-співпраці та стан інституційного і конкурентного середовища в рамках реалізації комплексних інноваційних програм формують умови для розвитку підприємств. Підприємства мають профілювати стратегії реалізації своїх місій відповідно до моделі позиціонування бізнесу в локальному і глобальному економічному середовищі.

Література для поглибленого опрацювання теми

1. Бугрова, О. О. (2012). Розвиток економіки на основі систем ефективної взаємодії та конкуренції підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 6, 129–133.

2. Adhar Utz, Anuja. (2001). *Mapping Progress on the Road to the Knowledge Economy: Brazil, China, and India*. World Bank Institute. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/812291468034141340/pdf/multi0page.pdf>.
3. Building Knowledge Economies: Advanced Strategies for Development. (2007). WBI Development Studies. The World Bank, Washington, D.C. 2007.
4. Measuring Knowledge in the World's Economies. Knowledge Assessment Methodology and Knowledge Economy index. Knowledge for Development Program. The World Bank Institute, Washington, D.C. https://web.worldbank.org/archive/website01030/WEB/IMAGES/KAM_V4.PDF.
5. P2M (Project & Program Management for Enterprise Innovation) Guidebook. (2008). Project Management Association of Japan.
6. Schwab, Klaus. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2019. www.weforum.org/gcr.

Торгівля є комерційним локомотивом економіки. Бажання торгувати залишається незмінним від часів зародження економічних відносин між людьми, проте система здійснення транспортно-торговельних операцій змінюється з експоненціальним прискоренням. **Логістика** є сферою управління товарними потоками і має на меті забезпечити своєчасне та якісне постачання вантажів споживачам, оптимізувати транспортні маршрути й витрати, а також раціоналізувати товарно-складські запаси.

Сучасна організаційна концепція інтеграції логістичних зусиль різних суб'єктів господарювання є сама по собі інноваційною. Тенденція останніх років була такою: стратегія ефективного постачання товарів (зокрема вивчення попиту, формування запасів, транспортування тощо) для забезпечення потреб споживачів і економічного зростання власного підприємства ставала все більш значущою складовою в бізнес-плані кожного виробника. Проте в умовах ринкових відносин нескоординовані дії суб'єктів, що конкурують, призводили до втрат. Цим зумовлено виникнення нового, інноваційного підходу – **логістичної кооперації**, яка покликана мінімізувати ризики, активізувати взаємовигідні комерційні можливості, а з іншого боку, у кращий спосіб задовольнити інтереси споживачів (зручно і своєчасно надати якісний товар або послугу за прийнятною ціною). Така модель може стати основою для побудови міжгалузевих регіональних програм розвитку.

Логістичний центр є територією, на якій різні оператори здійснюють комплекс функцій щодо транспортування, дистрибуції та логістичного обслуговування товарів, зокрема міжнародного транзиту вантажів. Ці оператори можуть бути або орендарями, або співвласниками відповідних основних фондів (складських приміщень, автотранспортувачів, ремонтної бази, відкритих складських майданчиків, перевантажувальних рамп і козлових кранів, офісів, парків автотранспорту тощо).

Із метою дотримання правил вільної конкуренції, до логістичного центру має бути забезпечено рівний доступ усім організаціям, що здійснюють зазначені вище послуги. До складу логістичного центру доцільно також вводити громадські споруди й обладнання (АЗС, кафе, готель, відділення банку тощо), які сприяють виконанню окреслених вище функцій.

Бажано, щоб логістичний центр обслуговував товаропотоки, що здійснюються декількома видами транспорту (автомобільним, повітряним, залізничним, водним). Менеджмент логістичного центру має здійснюватися єдиною організацією, одним із засновників якої може виступати регіональний державний орган.

В основі організації логістичних центрів мають бути принципи **логістики третьої сторони** (англ. third party logistics, 3PL), які потрібні для надійної інтеграції і партнерських відносин між різноманітними суб'єктами господарювання, а також між ними й державними установами. Така модель дасть змогу поєднати переваги централізації менеджменту в єдиній інноваційній структурі з потенціалом здорової, вільної конкуренції між усіма учасниками ринку.

Подолати глибоку кризу, яка сьогодні охопила всі галузі економіки, окремому суб'єкту господарювання не під силу. Для цього потрібна ефективна координація зусиль на регіональному та державному рівнях. Інноваційні принципи логістики третьої сторони можуть допомогти об'єднати стратегії виробництва, торгівлі, споживання та розвитку різних суб'єктів ринку, активізувати можливості державних органів.

При цьому позитивна рушійна сила вільної конкуренції не зазнає шкоди.

Деякі проєкти в умовах економічної рецесії є недоцільними, і їх здійснення слід відкласти до кращих часів. Проте логістичні центри доречно створювати і в період спаду, бо саме такі проєкти в рамках програм інфраструктурного розвитку покликані бути каталізатором виходу з економічної кризи шляхом пожвавлення комерційної діяльності. З іншого боку, створення логістичного центру в програмі формування кластеру або будівництва низки інфраструктурних об'єктів (доріг, мостів, тунелів, митних переходів тощо) відіграватиме роль інтегрувального проєкту (тобто такого, що об'єднує навколо себе інші проєкти програми).

Розгортання сучасних логістичних центрів може стати стартовим, ініціувальним кроком у рамках регіональних програм формування кластерів, які шляхом пожвавлення торговельно-економічних відносин сприятимуть подоланню наявної фінансово-економічної (а по суті торговельно-комерційної) кризи.

Місією логістичного центру є максимізувати задоволення інтересів дуже широкого кола різноманітних споживачів щодо своєчасного і якісного постачання їм товарів за умови дотримання вимог екологічної безпеки і мінімізації цін на транспортні та логістичні послуги (як у межах регіону, так і міжнародних транзитних перевезень). Найдоцільніша креативна стратегія досягнення цієї місії полягає в інтеграції логістичної діяльності різних суб'єктів господарювання. За такою логікою, регіональна конкуренція відбуватиметься в атмосфері тісної співпраці й кооперації. Такий інноваційний підхід дасть змогу мінімізувати ризики, оптимізувати застосування і використання ресурсів, активізувати взаємовигідні комерційні та інвестиційні можливості. В іншому випадку, нескоординовані дії конкурентних суб'єктів призводитимуть до невідворотних непродуктивних втрат.

Синергетичного ефекту досягають завдяки впливу принципів логістики третьої сторони. Структуру взаємовідносин за цими принципами окреслено на рис. 2.1.

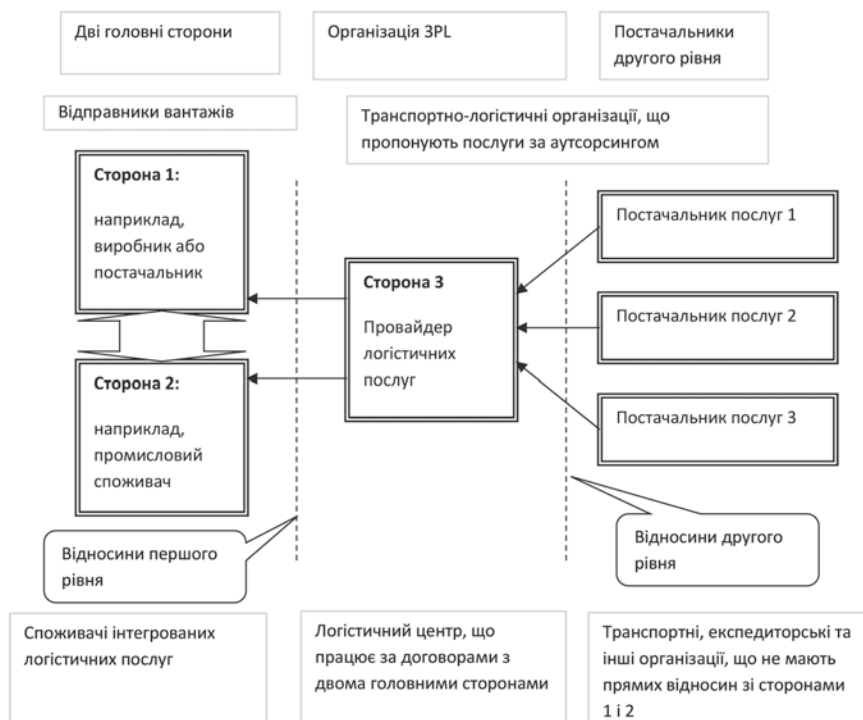


Рис. 2.1. Структура взаємовідносин за принципами 3PL

Інноваційна концепція логістичного центру базується на трьох важливих елементах, що є основою сприятливих можливостей, які відкриваються перед операторами – орендаторами площ і користувачами послуг сучасного логістичного центру:

- 1) раціональне територіальне розташування логістичних потужностей у системі всієї транспортної і економічної інфраструктури регіону – розташування логістичного центру в обраному за низкою критеріїв фокусному пункті територіально сприятиме успіху проєкту;
- 2) висока якість інтегрованих транспортно-логістичних послуг – сприятиме оптимізації логістичних ланцюгів, використання парку вантажного автотранспорту, використання

об'єму складських приміщень, організації роботи персоналу (транспортників, експедиторів, робітників складу, митних брокерів тощо), а також зумовить зниження загальних витрат на транспортування вантажів «від дверей до дверей» і збільшення обороту товарів транспортним коридором;

- 3) інтермодальні рішення – можливість вибору різних видів транспорту (залізничний, автомобільний, повітряний, річковий) у їх різноманітних комбінаціях, що сприятиме оптимізації маршрутів транспортування вантажів, зменшенню забруднення навколишнього середовища, зниженню шуму, скороченню автомобільних заторів, зменшенню кількості автомобільних аварій.

Діяльність альянсу різних суб'єктів господарювання на базі інноваційного логістичного центру потребує сучасних підходів і засобів управління. Одним із таких елементів є інформація. Вона виступає ключовим ресурсом для забезпечення ефективної логістики. *Відкрита інформаційна система логістичного центру* має складатись із трьох доменів:

- внутрішньої інформаційної системи, яка забезпечує загальне адміністрування системою та базами даних;
- системи управління логістичним центром, яка забезпечує маркетинг, прокюрмент (вибір на конкурентних засадах постачальника послуг), планування та оптимальне використання складських площ та обладнання;
- зовнішньої інформаційної системи, яка забезпечує постійний і надійний взаємозв'язок з усіма користувачами послуг логістичного центру.

Інноваційна концепція передбачає використання **мережної системи управління мультимодальним транспортом** (англ. multimodal network system, MNS), яка є сучасним, інтегрованим, інтерактивним засобом автоматизованого управління мультимодальними вантажними перевезеннями, що забезпечує відстеження місцезнаходження товарної партії на міжнародному транспортному маршруті та її збереженість. У систему інтегровані такі технології:

- GPS (Global Positioning System) – глобальна система щодо визначення місцезнаходження;

- GIS (Geographical Information System) – географічна інформаційна система;
- GSM (Global System for Mobile Communication) – глобальна система мобільного зв'язку.

Система забезпечує отримання інформації, її зберігання, оброблення і актуалізацію з метою планування мультимодальних перевезень та моніторингу вантажів (у будь-який час і в будь-якому місці на маршруті), оптимізації бізнес-процесів, підвищення прозорості та відповідальності всіх задіяних осіб. За допомогою Інтернету кожен постачальник товарів, покупець, перевізник, власник контейнеру або транспортного засобу, відповідний транспортний оператор, страхова компанія тощо в рамках своїх авторизованих прав мають доступ та можливості використання системи. Ланцюжок мультимодального транспорту охоплює пункт відправлення, пункт призначення й декілька транзитних пунктів, на яких здійснюють перевантаження з одного виду транспорту на інший (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Управління мультимодальним транспортом із використанням MNS

Основні переваги системи MNS:

- сприяє підвищенню ефективності мультимодальних перевезень (оптимізації маршрутів, використання рухомого складу, персоналу, площ логістичних центрів, обсягу товарних запасів тощо);
- забезпечує моніторинг (у режимі реального часу) місцезнаходження та збереженості вантажу;
- забезпечує зручні вебпослуги для агентів, залучених до мультимодальних перевезень;
- сприяє розвитку відкритого електронного ринку мультимодальних перевезень;
- дає змогу планувати й відстежувати проходження вантажами мультимодальних маршрутів (за допомогою електронної мапи);
- сприяє підвищенню якості надання логістичних послуг;
- мінімізує ризики мультимодальних перевезень (зокрема, ризик невчасного виконання замовлення, ризик втрати або псування вантажу тощо);
- сприяє захисту навколишнього середовища шляхом скорочення ризику забруднень;
- забезпечує розвиток дієвої комунікації між різними організаціями, що беруть участь у мультимодальних перевезеннях вантажів;
- забезпечує реєстрацію організацій, які набувають статусу агентів; реєстрацію бізнесових партнерів агентів; реєстрацію осіб, які від імені певних агентів здійснюють адміністрування та використання відповідної інформації;
- гарантує конфіденційність шляхом надання доступу до інформації (у відповідних межах, що відповідає певному статусу) лише авторизованим особам.

Із технічного погляду, MNS складається з вебсервера, сервера бази даних, GIS сервера й відповідних ліній комунікацій.

MNS забезпечує такі функції:

- реєстрація відповідної особи як агента, партнера або користувача;
- планування мультимодальних перевезень;

- моніторинг мультимодальних перевезень (зокрема візуалізацію, в режимі реального часу, фактичного місцезнаходження вантажу на електронній мапі);
- оперування системою.

З огляду на чотири різні типи стратегій, які визначив Майкл Портер у книжці «Конкурентна стратегія: Техніки аналізу галузей і конкурентів» («Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors») запропонований у розглянутому проєкті інноваційний підхід створюватиме «визначну цінність» («superior value») для споживачів шляхом надання їм максимально широкого спектра послуг – як найзручніших та найякісніших, так і за конкурентними цінами.

Цінність, створювана логістичним проєктом, формуватиметься на основі чотирьох таких факторів:

1. Оптимальне територіальне розташування логістичного центру в системі транспортної і промислової інфраструктури регіону.
2. Найбільш доцільне використання ресурсів шляхом скоординованої співпраці різних суб'єктів господарювання у створюваному регіональному логістичному центрі.
3. Можливість для споживачів отримувати повний спектр послуг з «єдиного вікна»/«всі послуги в одному місці»; причому послуги надаватимуться за найкращим для кожного окремого постачання співвідношенням часу, якості й витрат.
4. Вибір доцільних видів транспорту (залізничний, автомобільний, повітряний, річковий) для кожної поставки в будь-якій їх оптимальній комбінації впродовж усієї відстані транспортування вантажів «від дверей до дверей».

Проєкт логістичного центру має спиратись на застосування механізмів **державно-приватного партнерства** – співробітництва між територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними і/або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здій-

снюється на основі договору. На стороні приватного партнера у договорі, що укладається, виступає значна кількість осіб, які здійснюють функції щодо транспортування, дистрибуції та логістичного обслуговування товарів, зокрема міжнародний транзит вантажів.

Місце розташування логістичного центру обирають, зокрема, за такими критеріями цінності:

- мала відстань до ключових транспортних магістралей, якими проходять основні вантажні потоки;
- близькість до наявних і перспективних терміналів, відстань до найближчого великого міста має бути не більше ніж 20 км;
- відповідний рельєф і характеристики ґрунтів ділянки, достатня площа і зручна форма ділянки;
- мала відстань до митних переходів, з урахуванням їх кількості та пропускної спроможності;
- наявність або можливість скорішого будівництва супутнього ключового об'єкта (наприклад, мосту, тунелю, порту, аеропорту);
- немає заборон, важливих обмежень тощо.

Механізми державно-приватного партнерства дають можливість отримати для цілей проєкту таке місце розташування, яке найкращим чином відповідає зазначеним вище критеріям.

Отже, ефективна співпраця різних суб'єктів господарювання в регіональному логістичному центрі формується за принципами логістики третьої сторони, а також шляхом застосування сучасної інформаційної системи логістичного центру. *Сутність 3PL полягає у такому:*

- відправників вантажів (споживачів, виробників і постачальників товарів) обслуговує провайдер інтегрованих логістичних послуг (державно-приватне партнерство, яке будує і використовує регіональний мультимодальний логістичний центр);
- цей провайдер для виконання кожного замовлення підбирає найбільш доцільну «команду» виконавців (транспорт-

них, експедиторських, дистриб'юторських тощо організацій), або, іншими словами, «ланцюжок», за яким формується цінність для замовника (англ. value chain).

Процеси надання інтегрованих логістичних послуг за визначеним оптимальним співвідношенням часу, якості й витрат, а також найбільш доцільною комбінацією різних видів транспорту впродовж усього ланцюжка транспортування вантажів «від дверей до дверей» належать до «сервісної моделі» (рис. 2.3). Як бачимо, каркас (англ. framework) є механізмом забезпечення відповідності результатів проєкту/програми вимогам як клієнтів, так і виконавців бізнес-процесів.

В усіх випадках, коли це є прийнятним для споживача, логістичний парк/центр надаватиме йому інтегровані логістичні послуги. Ці послуги охоплюють менеджмент по всьому міжнародному ланцюгу постачання партії товару (або, принаймні, на території країни) і передбачають прокюрмент, послуги зі складування і зберігання товарів/вантажів, дистрибуцію (транспортні, експедиторські послуги і перевалку/навантаження-розвантаження вантажів), пакування і проходження митних процедур/послуг митних брокерів.

Крім того, згідно з концепцією, логістичний парк надаватиме послуги, які додають цінності товарам/вантажам, що доставляються (англ. value-added services):

- установа вантажів на палети/піддони;
- збирання/інсталяція;
- розбивання на дрібніші партії/товарні одиниці;
- формування більших партій/товарних одиниць;
- пакування і розпакування, сортування;
- зв'язок із товарними біржами;
- консигнаційна торговельна діяльність;
- контроль якості, перевірка;
- нанесення/видалення маркування тощо.

Крім логістичних складських приміщень високого класу, на території логістичного парку розміщують офісні приміщення, відділення банку, кафе, пошту, мініготель, відділення страхової компанії, мийку машин, автостоянку з охороною та ін.

Тема 2. Концепція інтеграції логістичної діяльності

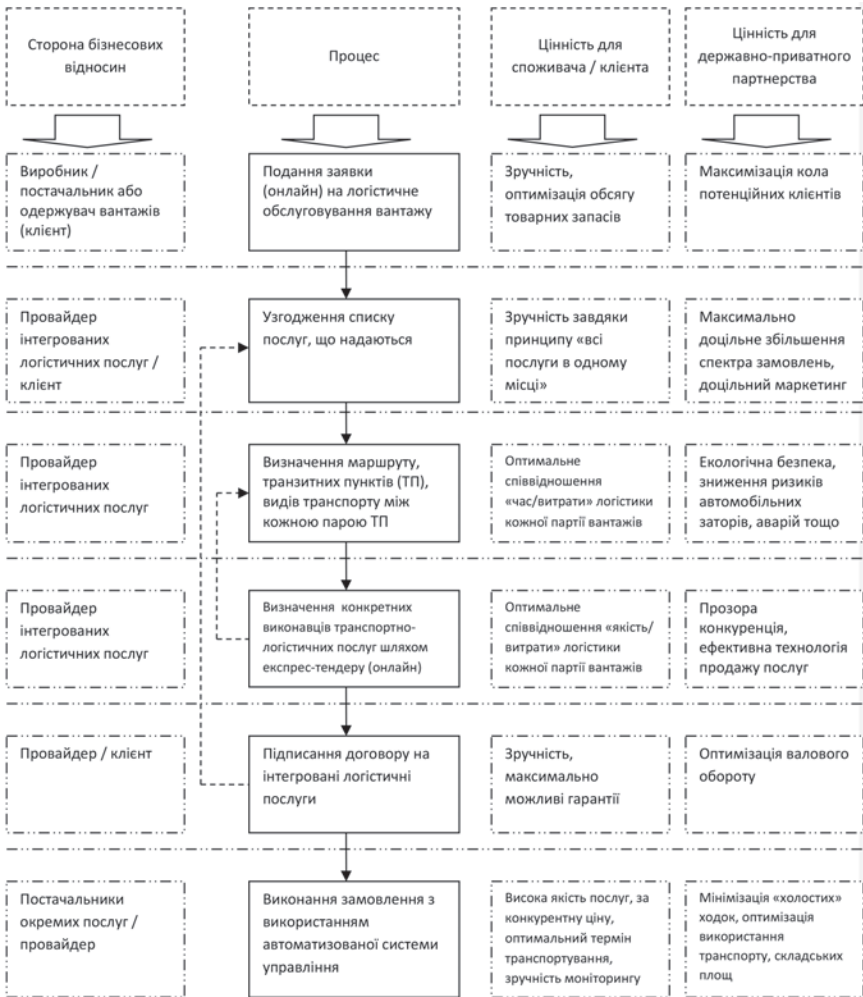


Рис. 2.3. Каркас (матриця) сервісної моделі логістичного центру за принципами 3PL

Шляхом анкетування від усіх ключових потенційних надавачів і споживачів логістичних послуг у регіоні отримують важливу інформацію щодо руху вантажів, запрова-

О. О. Бугрова. Актуальні питання підприємництва: семінари-дискусії з проблемних тем
джених інформаційних систем логістики, каналів дистрибуції тощо.

Унаслідок усіх згаданих вище дій склад проєктів загальної програми стає максимально розширеним, а створювані ними цінності буде узгоджено й скоординовано із зацікавленими сторонами. Об'єднуючи свої численні проєкти в єдину програму, різні суб'єкти господарювання отримують користь завдяки ефекту масштабу, а також через зростання їхньої інтегрованої конкурентоспроможності.

Література для поглибленого опрацювання теми

1. Бугрова, О. О., & Бугров, О. В. (2009). Інноваційні принципи інтегрованої логістики. *Економіка та держава*, 6 (78), 30–32.
2. Бугров, О. В., & Бугрова, О. О. (2011). Застосування логіки Р2М в логістичних проєктах. *Інвестиції: практика та досвід*, 6, 48–51.
3. Berglund, M., van Laarhoven, P., Sharman, G., & Wandel, S. (1999). Third-Party Logistics: Is There a Future? *The International Journal of Logistics Management*, 10 (1), 59–70. <https://doi.org/10.1108/09574099910805932>
4. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
5. Stock, James R., & Lambert, Douglas M. (2007). *Strategic logistics management*. McGraw-Hill Irwin.

Проєктне фінансування, за визначенням, пов'язано з підвищеними ризиками. Отже, в проєктному фінансуванні питання зниження ризиків є дуже важливим, майже ключовим. Важливою проблемою є визначення впливу, який може чинити мережеве планування на прийняття рішень щодо фінансування проєктів.

Методику мережевого планування було започатковано ще наприкінці 1950-х років завдяки розробленню систем PERT (program evaluation and review technique – техніка оцінки і контролю програм) і CPM (critical path method – метод критичного шляху). Цю методику було створено для боротьби з двома поширеними проблемами:

- зрив строків виконання замовлень і введення об'єктів;
- перевищення кошторисних витрат на виконання проєктів і програм.

Методологія мережевого планування забезпечує високу обґрунтованість рішень щодо строків, вартості, змісту і якісних характеристик інвестиційних проєктів, підвищує надійність контролю над їх здійсненням, тим самим знижуючи рівень ризиків.

Проєктне фінансування теж має доволі довгу історію. Кредитування з обмеженим правом звернення стягнення боргу на майно ініціатора проєкту використовували ще в проєкті будівництва Панамського каналу, в газовій і нафтовій промисловості США упродовж минулого століття. Як організаційний

механізм здійснення високоризикових інфраструктурних проєктів проєктне фінансування було застосовано в програмі розвідування та видобутку нафти і природного газу в Північному морі в 1970-х та 1980-х роках. Для організації інвестицій за кожним проєкту Програми створювали спеціальну компанію (Special Purpose Corporation), використовували складну схему, яка об'єднувала багатьох інвесторів, кредиторів, страховальників, гарантів.

Проєктне фінансування в країнах, що розвиваються, було особливо поширено в часи Азійської фінансової кризи. В Україні активне використання принципів проєктного фінансування почалось з 2005 року. Цей інноваційний підхід використовували у багатьох масштабних проєктах, зокрема для будівництва Євро-Діснейленду та Євротунелю. Завдяки ретельно структурованій «суміші» джерел фінансування, застосування цього підходу було доцільним у проєктах видобутку природних ресурсів, будівництва трубопроводів, електростанцій тощо.

Проєктне фінансування – це фінансування певного проєкту (як-от будівництво автомагістралі, залізниці, корабля, лікарні та ін.), повернення коштів за яким здійснюється за рахунок грошового потоку за проєктом. Проєктне фінансування відрізняється від традиційних форм фінансування, оскільки за такого підходу сторона, яка фінансує проєкт, головним чином зважає на активи і доходи за проєктом. Саме вони слугують забезпеченням і джерелом повернення і обслуговування кредиту (позики). В такій ситуації кредитний ризик, пов'язаний із позичальником, не є таким важливим, як у разі надання звичайної позики. Тут ідентифікація, аналіз, оцінка, розподіл і менеджмент ризиків, пов'язаних із самим проєктом, набувають дуже важливого значення. Отже, можна сказати, що мінімізація ризиків проєкту становить ядро проєктного фінансування.

За фінансування з обмеженим правом стягнення боргу на майно ініціатора або спонсорів проєкту ризику кредитора є значними. Оскільки позику можливо буде повернути тільки за

умови дієздатності проекту, то у випадку навіть часткового неуспіху проекту кредитор може втратити значну суму коштів. Активи/об'єкти, що залишаються, зазвичай є високо специфічними (їх важко або неможливо використати в іншій діяльності) та, інколи, розташовані у віддаленій місцевості. Отже, за умови їх продажу вони матимуть невелику ціну за межами проекту. Тому не дивно, що кредитори та їхні консультанти спрямовують усі свої зусилля на скорочення ризиків.

Фінансові організації зацікавлені у мінімізації загроз від будь-якої події, яка може негативно вплинути на фінансові характеристики проекту. Зокрема, події можуть призвести до того, що проект:

- не буде виконано вчасно;
- не буде виконано в рамках бюджету;
- буде виконано і невчасно, і з перевищенням бюджету;
- не досягне своєї повної операційної потужності;
- не зможе генерувати достатніх доходів для обслуговування боргу;
- буде закрито передчасно.

Процес мінімізації цих ризиків передбачає три кроки. Перший крок потребує ідентифікації та аналізу всіх ризиків, які можуть виникнути під час проекту. Другий крок – розподілити ці ризики між учасниками проекту. Останнім кроком є створення механізму управління ризиками. Основою такого механізму може слугувати техніка оцінки й контролю програм PERT.

Практичне застосування мережевого планування забезпечує побудову найбільш доцільної економіко-математичної моделі проекту, і за її допомогою – дієвий контроль за всіма його показниками (змістом і послідовністю дій, строками, витратами, якістю і цінністю проекту для його учасників).

Методика СРМ дає однозначні оцінки запланованих параметрів (тривалості виконання, витрат, технічних характеристик) кожної роботи програми/проекту. За такого підходу питання можливої неточності оцінок параметрів робіт проекту залишається «за дужками» економіко-математичної моделі.

Цей недолік, у принципі, може бути компенсовано шляхом створення певних резервів (часу і коштів) на покриття відповідних ризиків, але такий механізм вже не є елементом самої моделі.

На противагу цьому, **техніка PERT** передбачає три варіанти оцінювання часу: оптимістичне (а), найбільш ймовірне (m) та песимістичне (b) числове значення тривалості виконання робіт проєкту. В такий спосіб враховують ризик того, що оцінка тривалості/строків під час складання плану проєкту може виявитись неточною (іншими словами, не відповідатиме реальному перебігу подій за проєктом). На основі зазначених трьох прогнозних точок можна розрахувати очікуване значення (e), варіацію (σ^2) та стандартне відхилення (σ) тривалості кожної роботи/операції, відповідно до бета-розподілення ймовірностей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Формули розрахунку ключових імовірнісних індикаторів

Показник	Формула розрахунку
Очікуване значення	$e = (a + 4m + b) / 6$
Варіація	$\sigma^2 = [(b - a) / 6]^2$
Стандартне відхилення	$\sigma = [(b - a) / 6]$

Подібно до цього, залишаючи незмінними два інші ключові параметри (час і якість), можна дати три оцінки (оптимістичну, найбільш ймовірну та песимістичну) витрат на виконання робіт проєкту. Продовжуючи цей підхід, «закріпивши» час і витрати, можна дати три відповідні оцінки певному/ключовому технічному (якісному) параметру робіт. Тож і за двома іншими ключовими параметрами проєкту (витрати і якість) також можуть бути розраховані відповідні показники (очікуване значення, варіація та стандартне відхилення).

Отже, техніка PERT дає можливість наочно окреслити проблему невизначеності: ризик може бути визначено, а його ступінь оцінено.

Коли ж має бути складено модель проєкту за технікою PERT? Для відповіді на це запитання розглянемо схему, пода-

ну на рис. 3.1. У певний момент підготовки проєкту ініціатор проєкту приймає рішення, чи розпочинає він особисто його реалізацію (точка/віха 1). На цьому етапі докладну модель проєкту, зазвичай, ще не підготовлено. Пізніше рішення щодо фінансування проєкту приймають інвестори/кредитори (точка/віха 2). Ймовірність того, що це рішення буде позитивним, буде вищою за умови наявності моделі PERT. У якийсь момент часу проєкт досягає так званої точки неповернення (точка/віха 3), коли вже є недоцільним передчасно закривати проєкт. Отже, всі сумніви має бути відкинуто принаймні до цього моменту часу.

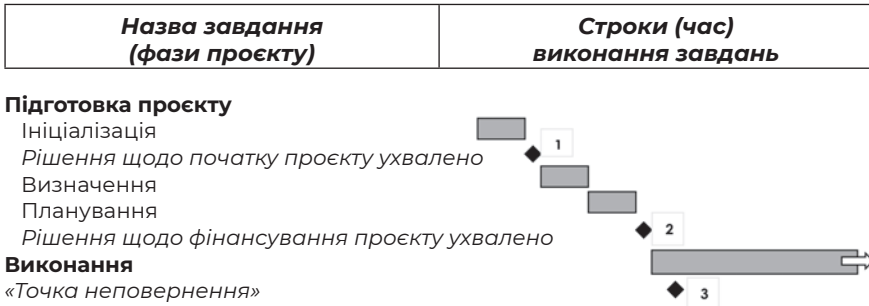


Рис. 3.1. Схематичний план-графік підготовки проєкту

Розглянемо ще один аспект, пов'язаний із проєктним фінансуванням. Здебільшого, для кожного проєкту створюють спеціальну юридичну особу (цільову організацію, англ. special purpose entity), щоб захистити інші активи (які перебувають у власності спонсорів проєкту) від «шкідливих» наслідків можливого неуспіху проєкту. Як цільова організація, компанія – виконавець проєкту не має інших активів, окрім проєкту. Для поруки (гарантій) у фінансовій надійності проєкту від власників компанії – виконавця проєкту іноді вимагають здійснення певних капітальних вкладень у проєкт.

Проєктне фінансування часто є складнішим порівняно з іншими методами фінансування. Для прикладу наведемо

схему, яку було запропоновано західними фахівцями для фінансування Програми підготовки до Євро-2012 у м. Києві (рис. 3.2). Такий підхід міг би компенсувати відставання виконання Програми, яке виникало через наявну проблему недофінансування з попередньо визначених джерел.

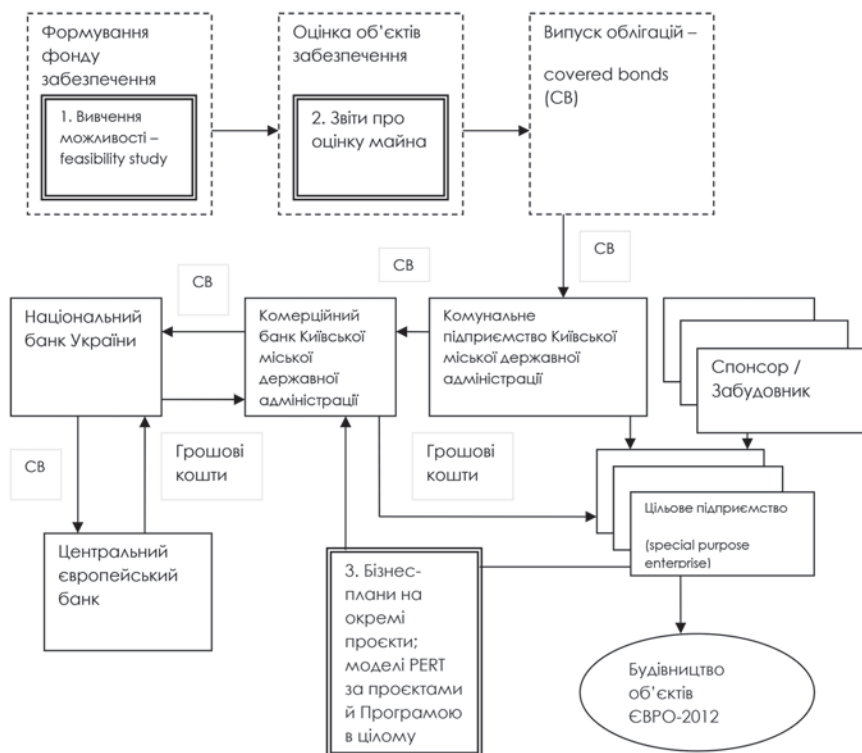


Рис. 3.2. Схема, запропонована для фінансування Програми Євро-2012 у м. Києві

Завданнями Міської цільової програми підготовки та проведення в м. Києві фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу були:

- будівництво й реконструкція спортивних стадіонів;

- створення сучасних систем, які здатні забезпечити надання належних за якістю та кількістю послуг громадського транспорту;
- будівництво, реконструкція, ремонт ліній електропередавання, підстанцій міста;
- створення спортивно-тренувальних баз професійних футбольних клубів;
- проведення реставраційно-ремонтних робіт пам'яток архітектури, театрів, музеїв, парків культури й відпочинку;
- будівництво, реконструкція, ремонт об'єктів транспортної інфраструктури;
- створення оптимальних умов для роботи засобів масової інформації та репортерів на основі найсучасніших інформаційно-телекомунікаційних технологій;
- будівництво нових і реконструкція наявних готелів тощо.

Підготовка моделей за системою PERT (блок дій 3 на рис. 3.2) дала би змогу підвищити контрольованість здійснення цієї складної Програми і тим самим створити умови для мінімізації ризиків. У запропонований спосіб була можливість знизити і потенційну ймовірність втрати позичальником частини сформованого фонду забезпечення. Проте зазначимо, що цією схемою, на жаль, не скористались через неготовність потенційного замовника покрити витрати на підготовку моделі й відповідних документів.

Отже, методика CPM може бути ефективною під час застосування традиційних форм фінансування проєктів (ступінь невизначеності яких є порівняно невисоким). А техніка PERT є більш доцільною для організування проектного фінансування. Оскільки другий підхід створення економіко-математичної моделі і календарного плану проєкту враховує ризики, за своєю методологічною основою він є надійнішим і може виступати засобом прийняття обґрунтованих рішень щодо фінансування складних програм і великих інфраструктурних проєктів.

Література для поглибленого опрацювання теми

1. Бугров, О. В., & Бугрова, О. О. (2010). Pert як інструмент запровадження проєктного фінансування. *Інвестиції: практика та досвід*, 8, 42–44.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Forth edition, 2008, Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA.
3. Project Finance. (2001). Introductory Manual on Project Finance for Managers of PPP Projects. National Treasury. [https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Cross-Border-Infrastructure-Toolkit/Cross-Border %20Compilation %20Over %2029 %20Jan %2007/Resources/Treasury %20SAfrica %20- %20Finance %20Introductory %20Manual.pdf](https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Cross-Border-Infrastructure-Toolkit/Cross-Border%20Compilation%20Over%2029%20Jan%2007/Resources/Treasury%20SAfrica%20-%20Finance%20Introductory%20Manual.pdf).

У процесі опису, побудови або вдосконалення економічних і управлінських систем розробники часто стикаються зі значними труднощами через занадто багатогранну і доволі заплутану структуру цих систем. Спроби вирішити такі практичні завдання без використання спеціальних засобів часто призводять або до занадто об'ємного і важкозрозумілого опису, або до лише поверхового проникнення в зміст економічної або управлінської системи.

Розглянемо методологію структурованого аналізу і проєктування (англ. structured analysis and design technique, SADT), яку запропонував Дуглас Т. Росс у 1974 році. Її використання в побудові комп'ютерних програм та інформаційних систем дало незаперечно позитивний результат. Однак, на жаль, у сфері економіки й менеджменту в Україні цей підхід використовують рідко.

Мета графічної **моделі SADT** – досягти вигід від структурування «зверху донизу», ієрархічності побудови рівнів деталізації. Це зручний засіб планування систем, аналізування вимог до систем, проєктування систем.

Кожна з SADT-моделей складається з низки відповідних діаграм: на вищому рівні – найбільш загальна діаграма, а нижчі діаграми деталізують картину. Кожна діаграма в цьому ланцюжку виступає, з одного боку, як загальна (материнська) для наступного шабля деталізації, а з іншого – як деталізація (дочірня діаграма) щодо вищого шабля ієрархії (материнської діаграми).

Модель SADT містить два типи діаграм – **діаграми дій** (англ. activity diagrams) і **діаграми інформації** (англ. data diagrams). Кожна з цих діаграм будується з трьох-шести блоків і відповідних стрілок. У діаграмах дій блоки кореспондуються з діями (роботами), а стрілки – з інформацією. В діаграмах інформації, навпаки, блоки кореспондуються з інформацією, а стрілки – з діями (роботами).

Отже, модель дій орієнтована на декомпозицію дій (робіт), а модель інформації – на декомпозицію даних. Обидва типи моделі розглядають як дії, так і дані. Проте сфокусовані ці типи діаграм на декомпозиції різних елементів (або дій, або інформації).

SADT-модель дій описує декомпозицію робіт. Інформацію у ній подано як вхідні й вихідні дані, контрольну інформацію і спосіб (механізм) виконання дій (операцій). Материнська діаграма потім розкладається на деталі в дочірніх діаграмах, і всі дані, які стосуються кожної відповідної операції (роботи), визначаються на цьому нижчому шаблі докладніше. Всередині кожного блоку діаграми дій вписують назву роботи (операції), праворуч від блоку – вихідну інформацію, ліворуч – вхідну, яка обробляється відповідною операцією. Угорі над блоком зазначають контрольну інформацію (яка накладає певні обмеження на операцію, диктує хід операції, однак не трансформується у вихідну інформацію). Унизу під блоком діаграми дій зазначають спосіб виконання операції (у менеджменті зазвичай вказують департамент, відділ або навіть особу, відповідальну за операцію).

SADT-модель інформації не є простим дзеркальним відображенням моделі дій (операцій), її використовують як певний організатор даних для більш чіткого визначення інформації. Розроблення діаграми дій саме по собі не забезпечує достатньо точну декомпозицію даних. Діаграму інформації створюють у схожий до побудови діаграми дій спосіб, однак операції і дані тут міняються ролями. Всередині блоку тут вписують інформацію, ліворуч – показують дію (операцію), яка генерує цю інформацію, праворуч – дію (роботу), яка використо-

вує інформацію. Над блоком вказують операцію, яка обмежує генерування і використання інформації, знизу блоку – механізм зберігання інформації. Схеми блоку даних і блоку дії наведено на рис. 4.1.

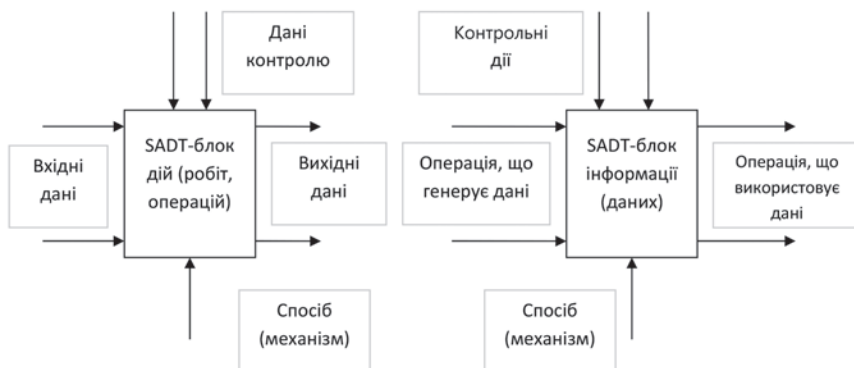


Рис. 4.1. Блок дій і блок даних

Дамо декілька загальних порад для розробника діаграми:

- Використовуйте структуру водоспаду для відображення логіки блок-схеми.
- Мінімізуйте кількість поворотів і перетинів стрілок, максимально спростіть побудову зворотних зв'язків.
- Номер кожного блоку зазначте у його нижньому правому кутку. Стандартне розташування номерів спрощує візуальне сприйняття схеми.
- Хронологічний номер діаграми, яка деталізує відповідний блок, вкажіть нижче нижнього правого кута блоку. Це полегшить не тільки візуальне сприйняття схеми, а й пошук дочірніх діаграм до відповідних блоків.
- У кожному блоці мають бути стрілки контролю, проте вхідних стрілок може й не бути. Контрольні стрілки обмежують і задіюють функції системи. Отже, без них система не може оперувати.
- Зазначте тільки контрольну стрілку, якщо дані відіграють роль і контролю, і вхідної інформації. Це спростить загальну картину.

- Об'єднайте незавершені стрілки, якщо вони представляють однакові дані. Це коректно покаже на графіку, що однакова інформація надходить з одного джерела.
- Обмежуйте кількість стрілок, які торкаються однієї сторони блоку, числом різних типів потрібної інформації.

На рис. 4.2 наведено приклад діаграми дій SADT, яка відображає процес наймання спеціалістів у компанію.



Рис. 4.2. Діаграма дій: процес наймання спеціалістів у компанію

Опис системи у сфері економіки або менеджменту за допомогою методології SADT на кожному з рівнів декомпозиції не буде складнішим за наведений приклад, хоч би якою склад-

ною і розгалуженою ця система була. В цьому і полягає зручність використання такої моделі.

Отже, переваги використання моделі SADT у сфері економіки й менеджменту такі:

- дає змогу чітко представляти системи (або вимоги до їх формування) у графічній, ілюстративній формі, яка є більш лаконічною і наочною, ніж опис словами. Це спрощує ознайомлення з системою зацікавлених осіб і поліпшує ефективність подальшого її використання організацією;
- забезпечує логічну і прозору декомпозицію системи, що сприяє глибшому розумінню взаємозв'язків між системою і підсистемами (інвестиційною програмою і проектами, проектом і підпроектами тощо);
- відрізняє інформацію від контрольних функцій, що дає змогу чіткіше впорядковувати відстеження і документування інформації, яка проходить системою;
- допомагає всебічно (на всіх щаблях управлінської системи в розрізі як операцій, так і інформації) проаналізувати, яким вимогам має відповідати система, а потім побудувати або вдосконалити систему відповідно до цих вимог;
- сприяє надійному аналізу перспектив реінжинірингу бізнес-процесів організації в рамках обґрунтування доцільності відповідних інвестицій у розвиток системи.

Підхід SADT у процесі формування або вдосконалення складних економічних і управлінських систем потребує творчих зусиль і часу з боку команди розробників, які мають діяти злагоджено, мислити функціональними термінами і постійно консультуватись між собою. Цю методологію може бути застосовано в інтеграції з іншими методами, наприклад із проектним менеджментом.

Отже, підхід SADT у деяких випадках може виявитись чи не єдиним прийнятним засобом, який дає змогу чітко, доволі стисло, наочно, без зайвих нагромаджень і плутанини сформувати складну інноваційну або інвестиційну програму, побудувати або вдосконалити низку процедур управління в компанії, описати багаторівневу систему процедур, здійснити

реінжиніринг бізнес-процесів організації, вдосконалити механізм обміну інформацією в рамках програми науково-технічного розвитку тощо. Побудова діаграм дій та інформації на всіх щаблях системи (зверху донизу) допомагає досягти наскрізного і двостороннього (з одного боку – операцій, з іншого – даних) бачення вимог до системи, а потім розробити або вдосконалити її відповідно до цих вимог.

Література для поглибленого опрацювання теми

1. Бугрова, О. О. (2008). Зручний засіб опису, побудови і вдосконалення систем. *Економіка та держава*, 2, 40–41.
2. Congram, C., & Epelman, M. (1995). How to describe your service. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (2), 6–23. <https://doi.org/10.1108/09564239510084914>
3. Kim, C.-H., Weston, R. H., Hodgson, A., & Lee, K.-H. (2003). The complementary use of IDEF and UML modelling approaches. *Computers in Industry*, 50 (1), 35–56. [https://doi.org/10.1016/s0166-3615\(02\)00145-8](https://doi.org/10.1016/s0166-3615(02)00145-8)
4. Ross, D. T. (1977). Structured Analysis (SA): A Language for Communicating Ideas. *IEEE Transactions on Software Engineering*, SE-3 (1), 16–34. <https://doi.org/10.1109/tse.1977.229900>

Сьогодні у світі виникає дуже багато проблем, які потребують свого вирішення. У конкурентному світі держави мають приділяти концентровану увагу соціально-економічному розвитку. Наука і практика шукають дієві моделі розвитку шляхом реалізації соціально-економічних проєктів і програм.

Державні цілі мають формуватися на основі суспільних потреб і пріоритетів. Суспільне буття не тільки має стрижневий економічний вимір, а і є коренем стабільного розвитку, який має спиратись на моральну основу. Сучасний розвиток економічної теорії в напрямі концепції поведінкової економіки концентрує увагу на психологічних особливостях особистості, що формують поведінку і сприйняття світу. Саме проєкти соціальної сфери покликані створити умови, що дають людині змогу вільно приймати рішення, сприяють мотивації до створення суспільних благ, забезпечують відчуття належності, спонукають турбуватися про інших тощо. Ці аспекти спроможні захопити людей до відповідального ставлення до особи, родини, нації, суспільства і світу в цілому.

Сучасні наукові дослідження також акцентують увагу на створенні максимальної цінності для суспільства з урахуванням потреб споживача. Важливою рисою суспільних проєктів є залучення якомога більшої кількості різних груп громадян до культурних процесів. Тому планування територій і міст має

відбуватися з урахуванням багатьох чинників, зокрема менталітету населення і культурних цінностей суспільства.

Суспільні проекти і програми дають змогу покращити взаємовідносини між соціальними групами, розвинути взаєморозуміння через створення відчуття захищеності, соціальної належності тощо. Ґрунтовних соціальних покращень доцільно досягати шляхом реалізації проєктів і програм, що охоплюють різні сфери людського життя. Наприклад, розвиток спорту дає змогу різнобічно покращити соціально-економічний стан суспільства, залучаючи до процесу багато зацікавлених сторін. Отже, розв'язання проблеми належної взаємодії та партнерства суспільства й окремих суб'єктів господарювання є визначальним напрямом у досягненні успіху країни на глобальному рівні.

Розуміння очевидності соціально-економічного ефекту від реалізації суспільних проєктів є тільки першим когнітивним кроком. Другим кроком є формування дієвої моделі залучення капіталовкладень і забезпечення належного рівня узгодженості дій усіх зацікавлених сторін, ефективних механізмів організації і виконання проєктів. Ці питання потребують ретельного вивчення, розроблення нових і вдосконалення наявних механізмів і засобів.

Оскільки суспільні проєкти дають змогу забезпечити економічний розвиток через покращення соціального стану суспільства, держава має надати можливості для розроблення і реалізації подібних проєктів.

Є ще один важливий елемент – **аналіз «вигоди–витрати»**, який показує економічний вимір суспільних проєктів як у комерційному, так і в соціальному аспекті. Соціально-економічний розвиток за цим методологічним підходом розглядають як одне ціле, де соціальний контекст не можна відокремити від економічного. Водночас слід зазначити, що такі показники, як чиста приведена вартість (цінність) і співвідношення «вигоди/витрати» є визнаними в світі інтегральними індикаторами соціально-економічного розвитку шляхом виконання проєктів. Отже, ці показники, за самими їхніми природою і сутніс-

тю, віддзеркалюють і економічний розвиток, і отримуваний соціальний ефект (іншими словами, зростання соціального добробуту).

Щоб наблизити інфраструктуру зимових видів спорту до світових стандартів, успішно готувати спортсменів світового рівня, успішно брати участь у конкурсах на проведення міжнародних змагань високого рівня з фігурного катання, шорт-треку, хокею тощо, в Україні потрібно розробити і реалізувати відповідні проєкти. Розглянемо можливості реалізації одного з таких проєктів на прикладі будівництва Льодової арени на базі державного підприємства. Мета цього проєкту – суттєво поліпшити спортивно-соціокультурну сферу завдяки створенню сприятливих умов для розвитку фігурного катання та інших льодових видів спорту шляхом інноваційного будівництва нової сучасної спортивної арени з міжнародною змагальною і двома тренувальними ковзанками.

Мети проєкту можна досягти двома альтернативними способами: 1) капітальні вкладення у будівництво Льодової арени з державного бюджету і 2) фінансування проєкту із залученням кредитних коштів EDC (Export Development Canada). За результатами їх аналізу дійшли висновку, що друга альтернатива є фінансово вигіднішою: економічна ефективність проєкту за цим варіантом є на 571 млн грн більшою (табл. 5.1). Проте, цей варіант пов'язаний із більшими валютними ризиками і принесе менше надходжень до державного бюджету (табл. 5.2).

Таблиця 5.1

Показники економічної ефективності

<i>Показники економічної ефективності</i>	<i>Перший варіант реалізації</i>	<i>Другий варіант реалізації</i>
Чиста приведена вартість, тис. грн	178 989	750 548
Внутрішня ставка дохідності	15 %	45 %
Дисконтований період окупності	Більше ніж 10 років	3,5 року
Індекс прибутковості	1,097	1,528

Проаналізуємо альтернативні фінансово-організаційні варіанти реалізації проєкту (державно-приватне партнерство, міжнародна технічна допомога, фінансування за рахунок державного фонду регіонального розвитку).

За відповідною типологією, пропонований проєкт є соціальним зі створенням додаткових економічних благ. Саме ці додаткові блага опосередковано забезпечуватимуть частку його економічної окупності.

Таблиця 5.2

Надходження до державного і місцевого бюджетів, тис. грн

Сценарій доходів упродовж року	Податок на прибуток*, грн	ПДВ, грн	Єдиний соціаль- ний внесок, грн	Податок із доходу громадян, грн	Військовий збір, грн	Надходження до держбюджету, грн	Надходження до місцевого бюджету, грн
Оптимістичний сценарій року (Optimistic)	84 218 41 039**	119 006	1460	1195	100	204 783 161 604**	1195
Песимістичний сценарій року (Pessimistic)	586 3256**	26 081	1460	1195	100	28 227 30 898**	1195
Ймовірний сценарій року (Probable)	42 104 11 745**	72 212	1460	1195	100	115 875 85 517**	1195
За очікуваною комбінаторикою (протягом 9 років)	335 325 130 818**	597 216 605 104**	13 142	10 753	896	1 042 879 769 654**	10 753

* – середньорічний

** – для варіанта із кредитом з боку EDC (за позиціями, що відрізняються від варіанта без кредиту з боку EDC)

Попередній аналіз «вигоди–витрати» показав, що одним із факторів його ефективності є економія витрат на лікування громадян, а іншим – збільшення доходів від спортивного туризму (порівняно з альтернативою, якщо проєкт не буде реа-

лізовано). Через цю причину базовим джерелом фінансування проєкту мають бути саме державні інвестиції.

Реалізація такого проєкту шляхом **застосування механізму державно-приватного партнерства** є майже неможливою через прогнозовану невмотивованість приватного партнера (ключові важелі дохідності за проєктом має держава в особі її інституцій, а приватний партнер матиме занадто слабкий вплив на фінансовий і економічний результат).

Ще однією альтернативою є **міжнародна технічна допомога**, яка являє собою фінансові та інші ресурси й послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надають донори на безоплатній та безповоротній основі. Оскільки пропонування проєкту потребує значних інвестицій і відмова від його реалізації не несе глобальних ризиків (на відміну, наприклад, від проєкту перетворення об'єкта «Укриття» Чорнобильської АЕС на екологічно безпечну систему), застосування цього механізму фінансування у нашому випадку є нереалістичним.

До проєктів, які можна реалізувати за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку і які передбачають будівництво, додають акт про затвердження проєктної документації (відповідно до Порядку затвердження проєктів будівництва і проведення їх експертизи). Розроблення проєктної документації в цьому механізмі потребує значних витрат, яких у державного підприємства немає. Отже, застосування механізму державного інвестиційного проєкту з використанням проєктно-будівельного контракту «під ключ» є найдоцільнішим.

Державний інвестиційний проєкт – інвестиційний проєкт, що реалізується шляхом державного інвестування в об'єкти державної власності з використанням державних капітальних вкладень та/або кредитів (позик), залучених державою або під державні гарантії.

Отже, можливими є два варіанти фінансування проєкту: 1) з державного бюджету; 2) 15 % вартості проєкту профінансувати за рахунок державних капітальних вкладень, а 85 % – за рахунок кредиту, залученого під державні гарантії. У другому

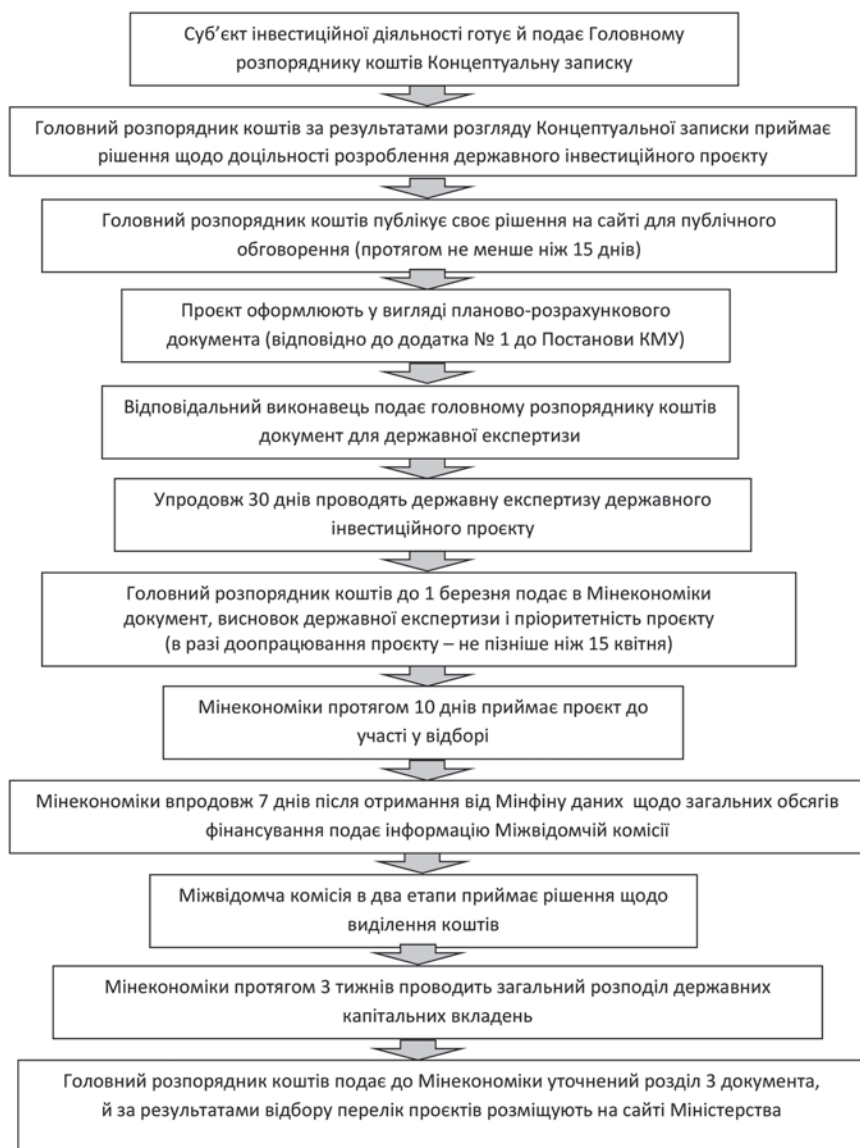


Рис. 5.1. Кроки з підготовки проєкту (відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 22.07.2015 р. № 571)

варіанті важливу функцію відіграватиме міжнародна фінансова організація – Канадська експортно-кредитна агенція EDC (Export Development Canada). Завдяки зазначеному механізму лівова частина платежів за контрактом (а саме 85 % загальної суми) здійснюватиметься протягом 60 місяців уже після здавання об'єкта в експлуатацію. Така модель фінансування дасть змогу зменшити пікові навантаження на державний бюджет України в умовах наявних жорстких лімітів. У вересні 2014 року EDC вже надала перший кредит Україні в обсязі приблизно 180 млн дол. США строком на 5 років під 2,1 % річних. Позику було надано для фінансування бюджетних потреб. Проєкт будівництва Льодової арени пропонувалось профінансувати із застосуванням цього кредитного механізму (в рамках надання наступного траншу). Організаційні заходи щодо реалізації проєкту за двома варіантами подано в табл. 5.3.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 22.07.2015 р. № 571 підготовка державного проєкту і процедура визначення доцільності виділення на нього коштів складається з низки послідовних кроків (рис. 5.1).

Таблиця 5.3

Організаційні заходи з реалізації проєкту за двома варіантами (*фінансування проєкту тільки із залученням кредитних коштів EDC)

Найменування заходу	Очікувані результати
Вирішення правових питань (щодо земельної ділянки та ін.)	Чітко визначено цільове призначення земельної ділянки
Підготовка тендерної документації, зокрема проєкту контракту	Модель контракту узгоджено й адаптовано до умов проєкту. Підготовлено доцільні вимоги замовника. Документацію щодо умов проведення публічних закупівель оприлюднено для вільного доступу на вебпорталі уповноваженого органу та авторизованих електронних майданчиках
*Узгодження плану фінансування проєкту, переговори з EDC, держгарантія	*Фінансову (кредитну) угоду з EDC підписано. Завдяки вдосконаленню схеми фінансування покращено економічні показники проєкту

Продовження табл. 5.3

Найменування заходу	Очікувані результати
Проведення процедур (тендеру) з вибору підрядника	Підрядника, що подав найбільш економічно вигідну пропозицію, визначено і з ним укладено контракт
Подання заявок на проведення міжнародних спортивних змагань за допомогою BIM (building information model – інформаційна модель будівництва)	Права на проведення міжнародних спортивних змагань (одразу починаючи з моменту завершення будівництва) буде отримано заздалегідь – за допомогою наявної BIM
Закупівля конструкцій і компонентів	Ризики і відповідальність за своєчасне постачання матеріалів, конструкцій і компонентів (та їхню якість, відповідність тощо) несе міжнародний підрядник

Унаслідок реалізації проєкту будівництва Льодової ацени можливо досягти низки соціальних вигід, зокрема:

- поліпшити здоров'я населення і профілактику асоціальної поведінки дітей та молоді шляхом підвищення рівня їхньої організованої рухової активності;
- зміцнити консолідацію суспільства завдяки формуванню у громадян патріотичних почуттів (такий соціальний вплив буде здійснено не тільки на учнів спортивних шкіл, а й на членів їхніх сімей, тренерів, осіб, що отримали нові робочі місця, гостей міста тощо);
- підвищити якість дозвілля громадян через залучення їх до перегляду чемпіонату країни та офіційних міжнародних змагань (основну арену буде обладнано місцями для глядачів);
- значною мірою припинити вимушений від'їзд за кордон багатьох талановитих і перспективних спортсменів.

Окрім прямих, проєкт також принесе й додаткові (опосередковані) вигоди: насамперед шляхом оздоровлення дітей, молоді та інших верств населення, завдяки розвитку спортивного туризму (зокрема міжнародного).

Література для поглибленого опрацювання теми

1. Бугров, О. В., & Бугрова, О. О. (2013). Контракти «під ключ» і управління проектами. *Управління розвитком складних систем*, 16, 5–10.
2. Бугрова, О. О. (2018). Соціально-економічний розвиток шляхом здійснення суспільних проєктів. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 3 (1), 14–20, <https://doi.org/10.18523/2519-4739312018148770>
3. Геєць, В. М. (2009). *Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку*. Ін-т екон. та прогнозув. НАН України.
4. Постанова «Про затвердження Порядку затвердження проєктів будівництва і проведення їх експертизи та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 11.05.2011 № 560. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/560-2011-%D0%BF>.
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання управління державними інвестиціями» від 22.07.2015 № 571. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/571-2015-%D0%BF>.

Нині підприємства України опинились у надзвичайних умовах. Власники фірм змушені «випробовувати на міцність» свої креативні здібності для утримання хоча б мінімальної частки ринків. Через стрімке скорочення оборотів підприємці змушені шукати «кращі» ідеї. Зовнішні негативні впливи спричиняють надзвичайно швидку плинність персоналу, появу завдань, що постійно змінюються тощо.

Звичні моделі, за допомогою яких раніше вдавалося здійснювати успішне стратегічне управління і планування, не дають бажаного результату. Жаданим, хоч і важким варіантом для багатьох є знайти свій «блакитний океан». З іншого боку, для життєздатності такої стратегії зазвичай потрібні належні регіональні умови.

Інституційні механізми, що встановлюють правила взаємодії та взаємовідносин для економічних суб'єктів, відіграють ключову роль. Країни, які створили платформу для розвитку економіки шляхом реалізації комплексних інноваційних програм і забезпечили найкращі умови для ведення бізнесу, надали підприємствам сприятливі можливості для досягнення конкурентоспроможності.

Для економіки в більшості країн найвагоміші результати дають виробництво і будівельна галузь, розвиток яких за своєю природою пов'язаний із проєктним менеджментом. У цій сфері на сьогодні є багато прогресивних розробок. Зокрема, фахівці Американського інституту архітекторів (англ.

The American Institute of Architects, AIA) пропонують застосовувати принципи інтегрованого виконання проєктів (англ. integrated project delivery, IPD), а Асоціація управління проєктами Японії (англ. Project Management Association of Japan, PMAJ) рекомендує впроваджувати засади управління інноваційними проєктами і програмами (P2M) для досягнення належного економічного зростання. Практика свідчить, що суспільство, яке застосовує для свого розвитку такі сучасні методи й моделі, справді досягає кращих результатів.

У кожній країні розроблено свої процедури створення і взаємодії учасників державно-приватного партнерства. Ключову роль тут зазвичай відіграє позиція саме державного сектору. Разом із тим, єдиного визнаного підходу щодо визначення державно-приватного партнерства немає, однак воно постійно розвивається і завжди пов'язане з економікою, проєктами і державною політикою.

Підприємство складає «дорожню карту» для досягнення своєї місії і стає спроможним створити реальну цінність шляхом ефективного розподілу ресурсів і впровадження прийнятих креативних рішень за допомогою стратегії.

Стратегія являє собою ефективний інструмент управління далекосяжними цілями. **Стратегічне управління** допомагає керівникам приймати ключові, визначальні рішення у змінних умовах навколишньої соціальної, політичної, економічної дійсності та вдало (а також вчасно) реагувати на ці зміни.

Стратегія – це перспектива (плани на майбутнє), позиція (точка зору), план (спосіб дій), модель (структура); це загально-визначений місток між лінією поведінки і конкретними діями упродовж порівняно довгого часу. Стратегія і тактика разом з'єднують розрив між завданнями, результатами і засобами для їх досягнення.

Ці визначення вказують на те, що саме встановлення правильного курсу для діяльності є ключовим у досягненні успіху і прогнозованих результатів для будь-якого підприємства/організації.

Дослідження свідчать, що ключовим елементом, який впливає на підприємство і його стратегію, є створювана для

споживачів цінність. Керівники підприємств різних галузей зазначають, що зміни в поведінці споживачів останнім часом стають найбільшим викликом, а найвищий потенціал у процесі досягнення компанією стратегічних цілей має міжфункціональне співробітництво між підрозділами організації і більш швидке прийняття рішень. Отже, підприємці сфокусовані на пошуках нових шляхів створення цінності для своїх споживачів.

З іншого боку, розробити нові вдалі ідеї – це ще далеко не все. Не менш важливо знайти для їх реалізації інвестиційні кошти, втілити ці проекти в життя і забезпечити роботу бізнесу на заплановану потужність. Тому важливим аспектом є співробітництво між усіма підрозділами всередині організації, а також між усіма зацікавленими сторонами – внутрішніми і зовнішніми учасниками бізнесу. Головну роль у цьому відіграє саме держава як одна з зацікавлених сторін, і важливою є її політика щодо дії інституційних механізмів у напрямі реалізації стратегій розвитку.

Мета регіонального розвитку України зокрема передбачає:

- розвиток державно-приватного партнерства шляхом посилення взаємодії в системі «органи місцевого самоврядування – бізнес – територіальна громада»;
- забезпечення створення системи підготовки фахівців із питань управління інвестиційними проектами, зокрема в рамках державно-приватного партнерства;
- розвиток підприємницького середовища та конкуренції на регіональних товарних ринках;
- запровадження різноманітних інструментів і механізмів стимулювання місцевого економічного розвитку (кластерів, національних проектів, механізму державно-приватного партнерства тощо), утворення нових підприємств, що орієнтуються на місцеві джерела сировини, задовольняють насамперед потреби внутрішнього ринку та багато інших актуальних питань.

Зміни потребують спільних дій та їх координації, що є вирішальними аспектами для успішних реформ (рис. 6.1). Процес



Рис. 6.1. Складові інтегрованого підходу до формування і реалізації державної регіональної політики в Україні

ефективних змін для інституційного розвитку можна розподілити на три стадії (рис. 6.2), кожна з яких є наслідком попередньої і є більшого масштабу:

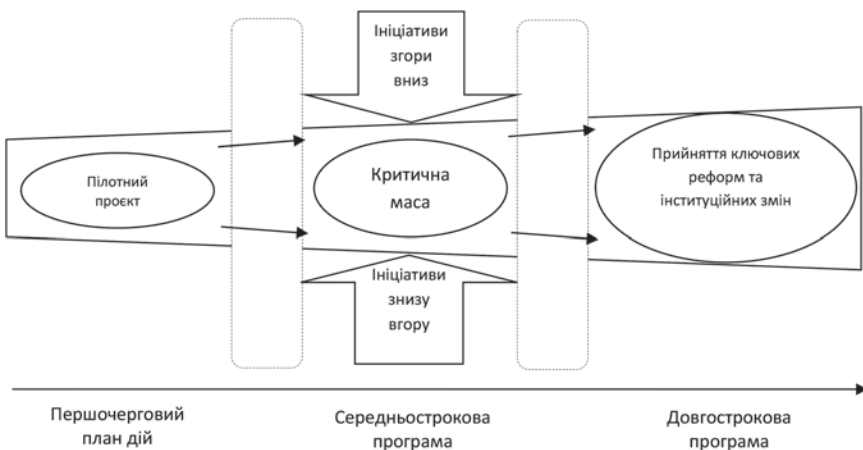


Рис. 6.2. Послідовність реформ для створення ефективного циклу змін

- першочерговий план дій (ініціативи згори вниз; забезпечення поінформованості; формування та розвиток раціо-

нальних показників для моніторингу прогресу в напрямі реформування; оцінювання поточних дій і пропозицій;

- коротко- і середньострокові програми (кооперація згори вниз і знизу вгору; створення взаємного однакового бачення, скерованого на приватний сектор; створення національної моніторингової системи, пов'язаної з бюджетними пріоритетами; забезпечення об'єднання окремих проєктних результатів із регіональними ініціативами; інколи пріоритети національної моніторингової системи можуть потребувати змін бюджетних пріоритетів);
- довгострокові плани (створення завершеної розвинутої програми реформ, що координуватиме й забезпечуватиме дії та інтереси всіх зацікавлених сторін; створення стимулів для формування нових проєктів і програм).

Цілі кожного проєкту мають сприяти національній і галузевій політиці (рис. 6.3). Недержавні суб'єкти, здійснюючи свої проєкти, повинні керуватись принципами, що пов'язують їхню діяльність із державною, та чітко розрізняти дії суспільного сектору і дії, що виконуються від імені уряду.



Рис. 6.3. Загальний зв'язок між політикою, програмами і проєктами

Менеджмент проєктного циклу (англ. project cycle management, PCM) – це термін, що описує дії менеджменту і процедури прийняття рішень, які використовуються упродовж

життєвого циклу проєкту. Ця внормована процедура дає змогу забезпечити те, що проєкти будуть корисними для суспільства, відповідатимуть державній стратегії і наявним проблемам цільових груп, виявляться справді можливими для виконання (визначені цілі будуть реально життєздатними в межах обмежень робочого середовища і можливостей виконавців), генеруватимуть довготривалі вигоди.

Інституційний аналіз сфокусований на оцінці структури формальних і неформальних (неофіційних) правил та інструкцій, які стосуються зв'язків між організаціями, впливу політики, законів, культури й профілювання контрактів і в межах яких мають працювати приватні організації. Для забезпечення бажаних результатів інституційний аналіз за всіма цими елементами потрібно застосовувати впродовж усіх фаз проєктного циклу.

Згідно з РСМ виокремлюють шість **фаз** (етапів) **проєктного циклу**:

- ідентифікація (визначення ідеї, попередні розробки, ескізований проєкт);
- підготовка (детальні розробки, робочий проєкт);
- оцінювання (технічні, фінансові, економічні, соціальні, гендерні, інституційні й зовнішні перспективи проєкту);
- планування, затвердження і фінансування (прописування проєктних пропозицій, затвердження гарантування для імплементації та встановлення джерел фінансування);
- імплементація і моніторинг (ідентифікація подій проєкту з поточним контролем прогресу і зворотний зв'язок);
- підсумкове оцінювання (періодична перевірка проєкту із зворотним зв'язком для наступного проєктного циклу).

Зазначені процедури ефективно спрацьовують у процесі взаємодії між усіма зацікавленими сторонами проєктів і програм.

Державно-приватні партнерства створюють умови для взаємовигідної співпраці між суб'єктами державного і приватного секторів у процесі реалізації проєктів у сферах інфраструктури, комунального господарства, соціальній сфері (а також надання послуг). Кожна з зацікавлених сторін – учасників

такого партнерства виконує ті завдання, які спроможна виконати краще за інших, забезпечуючи отримання результатів у найбільш економічно і практично вигідний спосіб. Цей організаційний механізм дає змогу раціонально розподілити інвестиції, відповідальність, ризики і вигоди між усіма учасниками, що заохочує до сумлінної участі і створює умови для ефективної взаємодії і конкуренції.

В Україні сферу реалізації проєктів у рамках взаємодії держави й окремих підприємств регулюють закони «Про державно-приватне партнерство», «Про концесію» та ін.

У Законі України «Про державно-приватне партнерство» наведено таке визначення: державно-приватне партнерство – це співробітництво між державою Україна, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування, академією наук (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору.

Сфери застосування державно-приватних партнерств: пошук, розвідка родовищ корисних копалин та їх видобування; будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, морських і річкових портів та їх інфраструктури; машинобудування; охорона здоров'я; туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт; забезпечення функціонування зрошувальних і осушувальних систем; поводження з відходами; виробництво, розподілення та постачання електричної енергії; управління нерухомістю; виробництво та впровадження енергоощадних технологій тощо. Отже, є дуже широкі можливості для виконання вигідних проєктів майже в усіх галузях.

У Законі України «Про концесію» зазначено, що **концесія** – це форма здійснення державно-приватного партнерства, що передбачає надання концесієдавцем концесіонеру права на створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення), та/або управління (користування, експлуатацію, технічне обслуговування) об'єктом концесії, та/або надання сус-

пільно значущих послуг у порядку та на умовах, визначених концесійним договором, а також передбачає передання концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/або ризик пропозиції.

На практиці в Україні замість Закону «Про державно-приватне партнерство» частіше застосовують саме Закон «Про концесії» через простіше тлумачення і відсутність чітко визначених процедур (і як один із найпростіших договорів).

Кожен з учасників ДПП виконує свою роль і відповідний набір завдань на засадах прийнятих і взаємоузгоджених процедур (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Сфери взаємодії суб'єктів державно-приватного партнерства

Ефективність діяльності державно-приватного партнерства, реалістичність досягнення його мети залежать від злагодженості дій усіх учасників. Тому важливо, щоб усі вони мали спільне бачення стратегії розвитку і кожен усвідомлював свою роль у реалізації програм і проєктів у рамках державно-приватного партнерства; розумів, коли він має почати і закінчити кожне своє завдання (або проєкт), з ким, як і коли йому слід

координувати свої дії. Кожен учасник ДПП виконує свою місію в досягненні загальної мети (рис. 6.5). Діючи окремо, без взаємодії з іншими зацікавленими сторонами, учасник не досягне таких результатів, як у разі спільної злагодженої кумулятивної діяльності.

Отже, державно-приватне партнерство є дуже сприятливим середовищем для розвитку підприємств і досягнення ними й суспільством належного рівня конкурентоспроможності. Саме в ньому можуть створюватись умови для успіху і старту стрімкого інноваційного зростання навіть під впливом загрозливої зовнішньої турбулентності або невизначеності.



Рис. 6.5. Учасники економічного простору в досягненні стратегічних цілей зацікавлених сторін

Однак потрібно зважати, що програми і національні проекти в різних галузях економіки мають свої особливості. Через це доцільно впровадити різні моделі взаємодії їхніх учасників в рамках правової бази України.

Література для поглибленого опрацювання теми

1. Бугрова, О. О. (2017). Державно-приватне партнерство як середовище для формування ефективних стратегій розвитку підприємств. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 2 (1), 14–20. <https://doi.org/10.18523/2519-473921.2017.119751>
2. Джомо, К. С., Чоудхарі, А., Шарма, К., & Платз, Д. (2016). Державно-приватне партнерство та програма 2030 для сталого розвитку: чи є відповідність меті? *Department of Economic & Social Affairs*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2288desaworkingpaper148.pdf>.
3. Закон України «Про концесію». (2019). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 48, 325. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX#Text>.
4. Закон України «Про державно-приватне партнерство». (2010). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 40, 524. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.
5. Квятковські, Я., Одзімек, В., & Кшижак, Я. (2004). *Стратегія розвитку – принципи побудови і впровадження. Опис методу. MISTiA*. http://regionet.org.ua/files/Strategy_development_MISTIA_2004_ua.pdf.
6. Ніколс, Ф. (2016). *Стратегія: визначення і зміст*. http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf.
7. Чен Кім, В., & Мауборн, Р. (2005). *Стратегія блакитного океану. Як створити безперечний ринковий простір і зробити конкуренцію недоречною*. Harvard Business School.

Хоч би як ефективно ми планували свої дії, фактичний результат залежить від багатьох факторів, які дуже важко передбачити заздалегідь. На початкових стадіях проєкту формують його ідею, розробляють стратегію реалізації, досліджують життєздатність. Прийняття рішення на користь виконання проєкту є відповідальним кроком. Важливим для досягнення очікуваної цінності є адекватне оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників, що можуть вплинути на проєкт. Те, наскільки точним виявиться таке оцінювання, може сильно вплинути на успіх проєкту.

Розробки з питань ризиків звертають увагу на проблеми повноти і достовірності інформації, соціальні наслідки, методи та принципи оцінки ризиків та вплив цих чинників на остаточні рішення і дії.

Світовий економічний форум у своєму щорічному дослідженні глобальних ризиків зауважує такі ключові сегменти: економічна вразливість, геополітична напруженість, суспільне й політичне навантаження, ненадійність навколишнього середовища і технологічні зміни. Зазначено, що непродумані дії з метою уникнення якогось одного виду ризиків можуть негативно вплинути на інші сфери життя суспільства, отже, потрібно мати комплексне, інтегроване бачення усієї картини можливих та наявних небезпек.

Також існують проблеми переоцінювання й недооцінювання ризиків, що в обох випадках становить ще й додаткові за-

грози. Тож потрібно визначити певні чіткі процедури, або, краще, знайти моделі для точних метрик моніторингу і реагування.

Накопичення досвіду реалізації проєктів дає змогу краще орієнтуватися в проблемах наявного й очікуваного середовища проєкту та вдало реагувати на зміни.

Соціально-економічні зміни можуть призвести не тільки до покращень, а й до появи додаткових проблем, пов'язаних передусім із питаннями соціальної нерівності. Для ефективної роботи у цьому напрямі необхідні розвинені інституційні механізми, адаптовані до нових потреб суспільства.

Управління ризиками також є однією зі сфер управління проєктами, що передбачає відповідні компетенції фахівців.

Отже, одним із ключових завдань є правильна ідентифікація можливих ризикових подій, що значною мірою залежить від сфери, до якої належить той чи той проєкт.

Ефективний процес визначення небезпек (загроз) та управління ризиками, безсумнівно, є визначальним для отримання запланованих результатів за проєктом. Традиційним є погляд, що **ризики** – це настання саме негативних можливих подій та їх наслідків. Ризики є зворотною стороною від позитивних можливостей (англ. opportunities), які пов'язані з проєктом (безпосередньо або опосередковано).

Хоча практика й застосовує активно методи ризик-пристосованої оцінки ефективності капітальних вкладень, це ще не гарантує, що реальний перебіг подій розвиватиметься у запланованому, очікуваному напрямі.

Для інвестора важливим є майбутній ефект від вкладення капіталу. Щоб прийняти рішення щодо фінансування проєкту, застосовують такі показники, як NPV (net present value, чиста нинішня вартість), IRR (internal rate of return, внутрішня ставка окупності), PI (profitability index, індекс прибутковості) тощо. Вхідною інформацією для розрахунку цих показників слугують прогнольні дані. На достовірність відповідних передбачень і покладатиметься інвестор. Щоб збільшити ймовірність досягнення запланованих результатів, необхідно чітко окреслити можливі впливи, які можуть призвести до негативних

наслідків, і визначити дії, які дають змогу запобігти таким проявам або зменшити шкоду від них. Важливим для цього є розуміння всіх кроків побудови плану управління ризиками проєкту та їх послідовності (рис. 7.1).

Процедуру побудови плану управління ризиками проєкту розглянемо на прикладі будівництва Льодової арени в м. Києві. Мета цього проєкту – поліпшення спортивно-соціокультурної сфери шляхом створення сприятливих умов для розвитку льодових видів спорту шляхом інноваційного будівництва сучасної спортивної арени.

Будівництво такого об'єкта дасть змогу задовольнити велику потребу в створенні бази підготовки спортсменів (команд) із відповідних видів спорту. Крім того, реалізація зазначеного проєкту стане місцем для проведення дозвілля різних верств населення впродовж усіх чотирьох сезонів року.

Отже, реалізація проєкту забезпечить доступність послуги, суттєве покращення її якості, відповідність стандартам і нормам найвищого світового рівня. У різних сферах (спорт, туризм, логістика, реклама, заклади харчування тощо) завдяки проєкту близько 15 тисяч осіб отримають місце роботи (основне або за сумісництвом). Якщо врахувати не тільки молодих спортсменів, а всіх споживачів майбутньої Льодової арени, то щорічно зміцнюватимуть своє здоров'я більш ніж десять тисяч осіб. Завдяки залученню авторитетного міжнародного підрядника, який сповідує «зелену» культуру технологій, відповідні екологічні наслідки реалізації проєкту будуть на оптимальному рівні.

Загальна площа будівлі становитиме близько 40 тис. м², висота – 24 м. Окрім основної спортивної арени для проведення змагань із трибунами на 5 тис. осіб, проєктом передбачено дві тренувальні ковзанки. Саме такий підхід є найбільш продуктивним для досягнення високих спортивних результатів і розвитку здорового способу життя великої кількості осіб всіх верств населення, особливо – дітей і молоді.

Київ, як столиця і найбільше місто України, є найбільш доцільним місцем для реалізації такого проєкту. Інші альтерна-

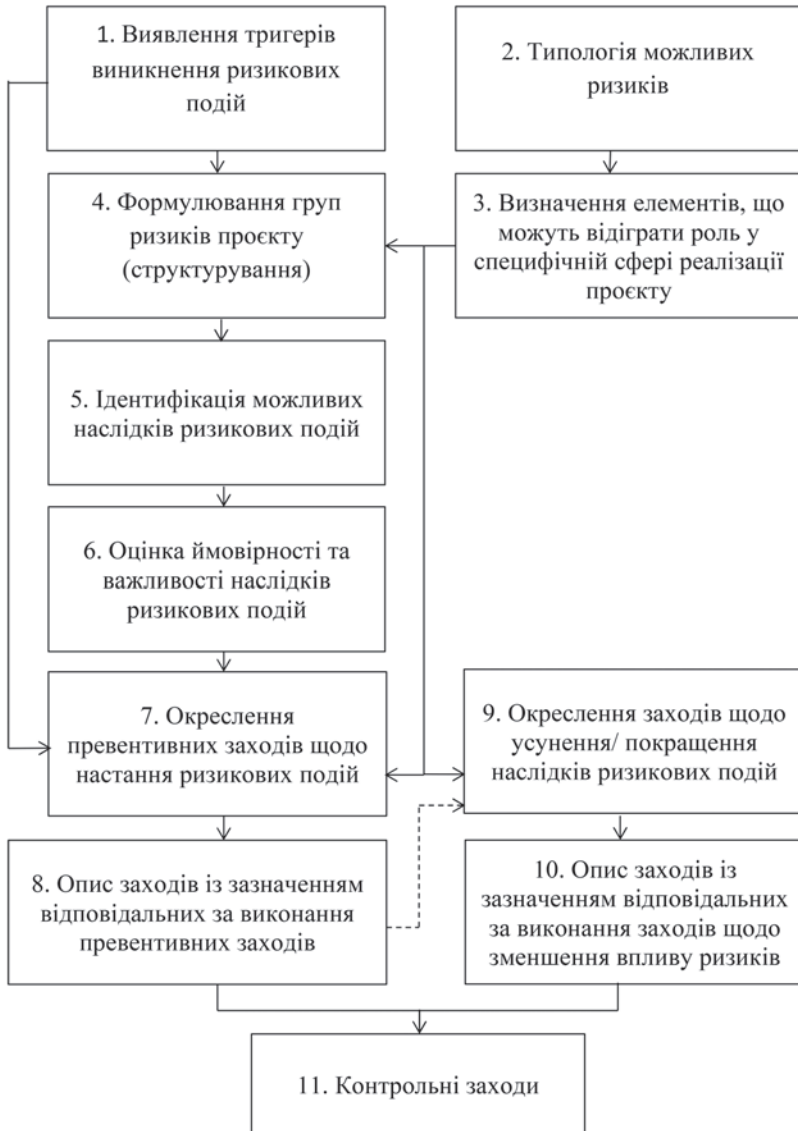


Рис. 7.1. Концептуальний алгоритм побудови плану управління ризиками проєкту

тиви є менш конкурентоспроможними, оскільки не матимуть системного впливу на розвиток вітчизняного спорту. За типологією проєктів, пропонується проєкт є соціальним зі створенням додаткових економічних благ.

Під час будівництва використовуватимуть передові технології та матеріали (безкаркасне будівництво з легких металевих конструкцій), які дадуть змогу створити масштабний якісний спортивний об'єкт світового класу за оптимальну ціну і в максимально стислі терміни. Інші технологічні альтернативи не дають такого високого результату в чотирикутнику пріоритетів «час – якість – ціна – ризики».

Для стратегічного рішення щодо доцільності реалізації пропонується проєкту, уточненої ідентифікації позитивних можливостей і в контексті виконання кроків 1 та 4 згідно з алгоритмом побудови плану управління ризиками проєкту, було здійснено його **SWOT-аналіз** (табл. 7.1).

Отже, сильні сторони й позитивні можливості проєкту явно переважають його недоліки і пов'язані з ним загрози. Далі переходимо до чіткого визначення можливих ризиків цього проєкту.

Ризики проєкту було розподілено на три ключові групи відповідно до фази проєкту: інвестиційно-будівельної, операційної/експлуатаційної або обох водночас.

Таблиця 7.1

SWOT-аналіз проєкту

<i>Сильні сторони, переваги (Strengths)</i>	<i>Недоліки, слабкі сторони (Weaknesses)</i>
1. Проєкт буде здійснено у столиці, найбільшому місті України, що завдяки ефекту масштабу соціально-економічного впливу є його очевидною перевагою. 2. Місцезнаходження і характеристики земельної ділянки є оптимальними для такого проєкту (площа ділянки майже 17 га, добре підготовлена внутрішня інфраструктура, в оточенні «зеленої» зони, зручне розташування в сенсі	1. Обмежена участь українських виконавців у зведенні об'єкта будівництва. 2. Звужене коло кваліфікованих підрядників, які відповідають технічним, професійним і

Продовження табл. 7.1

<i>Сильні сторони, переваги (Strengths)</i>	<i>Недоліки, слабкі сторони (Weaknesses)</i>
транспорту, недалеко від декількох житлових масивів, у блоці з такими об'єктами, як Київський іподром і Національний виставковий центр тощо). 3. Передова технологія будівництва та інноваційні конструкції, що вже довели свою ефективність на міжнародному рівні. 4. Найбільш доцільний у такій ситуації метод виконання проекту – «під ключ» із застосуванням міжнародної моделі контракту з попередньо зафіксованою ціною. 5. Зниження пікових навантажень на державний бюджет України завдяки залученню кредитних коштів EDC на 5 років. 6. Максимально широкий спектр позитивних соціально-економічних впливів (превентивне оздоровлення, розвиток спорту, естетичне виховання, просування здорового способу життя, розвиток туризму тощо)	фінансово-організаційним вимогам, що є дуже високими і специфічними для цього проекту (щоб забезпечити переваги проекту, наведені у відповідній колонці цієї таблиці)
<i>Позитивні можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
1. Знижуватимуться ризики асоціальної поведінки дітей та молоді завдяки оптимізації їхнього дозвілля. 2. Значною мірою припиниться вимушений від'їзд за кордон багатьох талановитих і перспективних фігуристів, а також представників інших видів спорту на льоду. 3. Збільшиться консолідація суспільства завдяки формуванню у громадян патріотичних почуттів (такий соціальний вплив буде здійснено не тільки на учнів спортивних шкіл, а й на членів їхніх сімей, тренерів, осіб, що отримали нові робочі місця, гостей Києва тощо). 4. Буде створено передумови для налагодження вітчизняними товаровиробниками виробництва відповідного спортивного інвентарю та обладнання. 5. Цінність проекту покращуватиметься внаслідок застосування ключових принципів інтегрованого виконання (integrated project delivery, IPD)	1. Можливе погіршення балансу «вигоди–витрати» за проектом унаслідок падіння курсу гривні (через те, що доходи за проектом здебільшого будуть у гривнях, а витрати – у твердій валюті, очікується – у доларах США). 2. Імовірні ускладнення в процесі погодження проектної документації, оскільки вона буде в компетенції міжнародного підрядника «під ключ»

До групи А (економічні, фінансові й ринкові ризики) належать: тимчасове падіння (зниження) попиту на послуги Льодової арени з боку спортивних шкіл і населення; зростання тарифів на енерго-, водопостачання тощо; зменшення кількості міжнародних спортивних змагань, що проводитимуть у збудованій Льодовій арені (порівняно з очікуваним, плановим рівнем); відставання від графіка надходжень інвестиційних коштів на фінансування проєкту; зниження курсу гривні до долара США (адже ціну міжнародного контракту на будівництво номіновано в твердій валюті); будівництво інших спортивних об'єктів, які стануть конкурентами Льодової арени.

До ризиків групи Б (ризиків невиконання договорів/зобов'язань проєктувальником, постачальниками, підрядниками та іншими третіми особами) належать: зростання витрат на роботи й обладнання, що постачають за проєктом; несвоєчасне постачання конструкцій і обладнання, затримка виконання робіт за договором або невідповідність якості та технічних характеристик обладнання, нездатність підрядника виконати контракт; невідповідний стан надання послуг (ресурсів) третіми особами Льодовій арені під час її експлуатації.

До групи В (природні, регуляторні та інші ризики) належать: затримка виконання проєкту через несвоєчасне надання дозволу на будівництво, несприятливі погодні умови тощо.

Фрагмент Плану управління ризиками зазначеного проєкту наведено в табл. 7.2.

Залежно від успішності й кількості проведених масштабних міжнародних змагань на об'єкті передбачено можливість трьох типів фінансових років за проєктом – оптимістичний, імовірний і песимістичний. Найбільш імовірною комбінаторикою впродовж періоду прогнозування за проєктом є варіант: два оптимістичні роки, за якими йдуть чотири найбільш імовірні, а потім успішність знижується – три роки за песимістичним прогнозом. Такий варіант є логічним через те, що в перші роки об'єкт буде дуже конкурентоспроможним, потім його конкурентоспроможність буде просто достатньою, а в подальшому є ризик втрати конкурентоспроможності.

Таблиця 7.2

Фрагмент Плану управління ризиками проекту

Ключі (позначення):
L – низька **M** – середня
H – висока **C** – критична

№	Опис і визначення основних ризиків				Засоби оперування ризиками			
					Превентивні заходи		Усунення/покращення наслідків; заходи щодо зменшення впливу ризиків	
					Види ризиків	Можливі наслідки настання ризикових подій	Імовірність	Важливість наслідків
	1	2	3	4	5	6	7	8
	А. Економічні, фінансові й ринкові ризики							
1	Тимчасове падіння (зниження) попиту на послуги Льодової арені з боку спортивних шкіл і населення (**)		L		Укладення довгострокових договорів з ключовими споживачами (спортивними школами)	ДП «Льодовий стадіон»	Перехід на гнучкі тарифи надання послуг населенню (залежно від сезону, дня тижня, часу впродовж доби тощо)	ДП «Льодовий стадіон»

Продовження табл. 7.2

№	Опис і визначення основних ризиків				Засоби оперування ризиками		
	Види ризиків	Можливі наслідки настання ризикових подій	Імовірність	Важливість наслідків	Превентивні заходи		Усунення/покращення наслідків; заходи щодо зменшення впливу ризиків
					Опис заходу	Відповідальний	
	1	2	3	4	5	6	7
		Тимчасове зменшення грошових надходжень за проектом (через скорочення обсягів надання послуг)	L	H	Активна реклама конкурентних переваг Льодової арени, в тому числі за допомогою BIM	ДП «Льодовий стадіон», Федерація фігурного катання України	8
		Вимушене тимчасове скорочення годин роботи Льодової арени протягом доби	L	M	Впровадження програми «гостьових тренувальних сесій» для спортивних шкіл з інших міст	Проведення більшої кількості виступів (показових виступів фігуристів, балету на льоду тощо)	ДП «Льодовий стадіон»

(**) – стосується операційної/експлуатаційної фази проєкту.

Серед найбільш суттєвих ризиків цього інвестиційного проєкту, з огляду на залучення міжнародного підрядника, є валютний ризик. Більшість вигід за проєктом матиме гривневий вимір, натомість капітальні витрати – валютний. Отже, коливання валютного курсу впливатиме на баланс вигід і витрат. Оскільки до фінансування проєкту буде залучено кошти міжнародних фінансових організацій із невеликими відсотковими ставками, то це дасть змогу знизити фінансові ризики.

Завдяки виконанню Плану управління ризиками, з урахуванням оптимальної організаційної стратегії виконання, можливо реалізувати весь потенціал зниження ризиків за проєктом.

Тепер розглянемо декілька підходів щодо врахування ризиків під час оцінювання капітальних вкладень.

В Україні методи оцінювання ефективності капітальних вкладень давно увійшли в практику. В умовах переходу до ринкових відносин їх використання набуло ще більшого значення. Коректну й обґрунтовану оцінку ризиків часто вважають складним питанням, оскільки вона потребує застосування математичного апарату теорії ймовірності.

Дослідження з цієї специфічної теми були започатковані зарубіжними вченими. Наприклад, Г. Й. Грейсон розглянув використання так званого методу аналізу чутливості, а А. А. Робічек і С. К. Маєрс визначили концептуальні проблеми використання методу ризик-пристосованого коефіцієнта дисконтування. Застосування алгоритму прийняття інвестиційних рішень досліджував Й. Ф. Магі. Останнім часом дослідження стосувались насамперед удосконалення математичного апарату оцінки ризику, яке взагалі доволі важко сприймають практики.

На практиці компанії використовують декілька підходів щодо врахування ризику під час оцінювання капітальних вкладень. Найпоширенішими з них є метод очікуваної чистої нинішньої вартості (англ. *expected net present value, ENPV*), аналіз чутливості (англ. *sensitivity analysis*) і метод ризик-пристосованого коефіцієнта дисконтування (англ. *risk-adjusted discount rate*).

Метод ENPV на підставі декількох гіпотетичних варіантів майбутнього розвитку подій дає оцінку середнього, «очікуваного» доходу від проєкту. Наприклад, дисконтування грошового потоку за проєктом за двома сценаріями економічного стану в галузі дало такий результат:

- чиста нинішня вартість (NPV1) за умови економічного росту = + 477 тис. грн;
- чиста нинішня вартість (NPV2) за умови економічного спаду = - 255 тис. грн.

Імовірність економічного росту і спаду за оцінками, наприклад, становить 80 % і 20 % відповідно. В такому випадку $ENPV = + 477 \times 0,8 + (- 255) \times 0,2 = 330,6$ тис. грн.

Аналіз чутливості показує, як зміна окремих показників проєкту (суми капітальних вкладень, тривалості, операційних витрат тощо) впливає на рішення про його реалізацію або відхилення. Наприклад, чиста нинішня вартість (NPV) проєкту за розрахунками становить +330,6 тис. грн. Зважаючи на те, що цей показник має додатне значення, проєкт варто реалізовувати. Однак прогнознi показники грошового потоку (сума капітальних вкладень, тривалість проєкту, операційні витрати тощо), на підставі яких розраховано NPV, можуть не збігтися з реальними. Завдання полягає у тому, щоб обчислити, наскільки можна змінити ці показники, не порушуючи висновок про доцільність реалізації проєкту. Проєкт треба відхилити, якщо NPV має від'ємне значення. Тобто поворотною точкою, коли рішення про доцільність проєкту змінюється на протилежне, є $NPV = 0$.

Для досягнення поставленої мети спочатку обрахуємо значення кожного окремого показника, яке призводить до нульової NPV проєкту. Інші показники проєкту при цьому залишаються незмінними. Другий крок: визначимо, наскільки у процентному відношенні значення показника змінилось щодо прогнозного. Скажімо, розрахунки дали такі результати:

- зміна показника капітальних вкладень – +34 %;
- зміна показника тривалості проєкту – - 21 %;
- зміна показника операційних витрат – +4 % тощо.

Це свідчить про те, що висновок щодо доцільності проєкту є «чутливим» до розрахунків операційних витрат: якщо реальні витрати будуть лише на 4,1 % вище за прогнознi, проєкт буде неефективним. Тож їх треба уважно перевірити. Точність прогнозу інших показників проєкту (тих, що наведені вище) не впливає суттєво на рішення щодо доцільності проєкту.

Метод **ризик-пристосованого коефіцієнта дисконтування** ґрунтується на тому, що інвестор зазвичай вимагає компенсації за певний ризик, якого він зазнає в разі реалізації відповідного проєкту. Якщо вкладення коштів, яке умовно є не ризиковим, приносить, наприклад, 8 % річних, то, щоб заохотити інвестора вкласти кошти в ризиковий проєкт, необхідно передбачити відповідну «премію» у вигляді додаткових відсотків. Ця премія для проєктів із низьким, середнім і високим рівнями ризику становитиме, скажімо, 5 %, 9 % і 14 % відповідно. Отже, в цьому випадку при аналізі (обчисленні чистої нинішньої вартості) проєкту, наприклад, із високим рівнем ризику використовуватимуть коефіцієнт дисконтування 0,22 (8 % + 14 %).

Загальною перевагою кожного із зазначених методів є їх відносна простота і наочність. А що простішим, наочнішим і зрозумілішим є метод, то більше менеджери й акціонери довіряють отриманим на його підставі висновкам. Тому ці методи є досить поширеними у практиці. Але є і загальний для всіх зазначених вище методів недолік: вони прямо не вимірюють ризику.

Цього недоліку немає в іншого методу – **аналізу ефективності проєкту за певним розподіленням імовірності різних сценаріїв розвитку подій у майбутньому**. Він ґрунтується на строгій математичній теорії і дає чітку оцінку ризику. Однак через відносну складність цього методу, на практиці його використовують досить рідко.

Наведемо приклад розрахунку аналізу ефективності проєкту з урахуванням нормального розподілення ризику. Грошовий потік проєкту за різними сценаріями (ринковими умовами) подано в табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Багатоваріантний прогноз руху грошових коштів за проектом

(тис. грн)

Стан ринку	Рік			
	0	1	2	3
Добрий	-1200	1100	1100	1100
Порівняно добрий	-1200	950	950	950
Середній	-1200	700	700	700
Порівняно поганий	-1200	500	500	500
Поганий	-1200	350	350	350

Норма дисконтування для відповідного типу проектів у компанії становить, приміром, 16 %. Крім того, ймовірність зазначених варіантів економічного стану за оцінками, наприклад, є такою:

- добрий – 10 %;
- порівняно добрий – 20 %;
- середній – 40 %;
- порівняно поганий – 20 %;
- поганий – 10 %.

Зважаючи на ці дані, розраховуємо чисту нинішню вартість проекту за різними сценаріями стану ринку, а потім – очікувану нинішню вартість (ENPV) проекту:

(тис. грн)

Стан ринку	Чиста нинішня вартість (NPV)		Ймовірність стану ринку	
Добрий	1270,48	×	0,1	= 127,05
Порівняно добрий	933,60	×	0,2	= 186,72
Середній	372,12	×	0,4	= 148,85
Порівняно поганий	-77,06	×	0,2	= -15,41
Поганий	-413,94	×	0,1	= -41,39
			ENPV	= 405,81

Оскільки ENPV має додатне значення, попереднє рішення щодо його реалізації – позитивне (проект доцільно реалізовувати). Однак за умови поганого або порівняно поганого стану

ринку чиста нинішня вартість проєкту має від'ємне значення, тобто рішення про доцільність його реалізації буде помилковим. Отже, менеджменту компанії важливо знати, чому дорівнює ризик помилки (ризик негативних наслідків імплементації попереднього рішення). Розрахунки, наведені нижче, дають змогу знайти відповідь на це запитання.

Зважаючи на нормальне розподілення ймовірності, розраховуємо стандартне відхилення:

(тис. грн)

Стан ринку	$(NPV - ENPV)^2$		Ймовірність стану ринку		
Добрий	747 649,84	×	0,1	=	74 764,98
Порівняно добрий	278 555,99	×	0,2	=	55 711,20
Середній	1134,90	×	0,4	=	453,96
Порівняно поганий	233 159,82	×	0,2	=	46 631,96
Поганий	671 989,54	×	0,1	=	67 198,95
				Варіація	= 244 761,06
				Стандартне відхилення	= 494,73

Як варіація, так і стандартне відхилення є коректними вимірами ризику, оскільки ці показники характеризують дисперсію навколо очікуваної NPV, тобто наскільки реальний перебіг проєкту може не збігтися з прогнозом. Крім того, варіація і стандартне відхилення характеризують обидва боки невідзначеності ситуації у майбутньому: як ризик того, що проєкт матиме NPV меншу, ніж очікувана, так і ймовірність того, що NPV буде більшою.

Однак предметом уваги є ймовірність від'ємної NPV, тобто можливість прийняття помилкового рішення щодо доцільності проєкту. Крім того, більш звичним і наочним для менеджерів є відображення ризику через коефіцієнт (або відсоток). Для цього спочатку треба обчислити так званий коефіцієнт Z, а потім, використовуючи відповідні таблиці, визначити відповідну площу під графіком нормального розподілення. У нашому прикладі $Z = (0 - 405,81) / 494,73 = -0,82026$. Використовуючи дані таблиці про площу під графіком нормального розподі-

лення, визначаємо, що ймовірність від'ємної NPV за проектом становить 20,61 %. Цей відсоток власне і відображає ймовірність того, що рішення про доцільність реалізації проекту буде помилковим.

За наведеною вище процедурою обчислюють чисту нинішню вартість проекту з урахуванням ризику за умови, якщо є можливість оцінити ймовірності різних сценаріїв подій у майбутньому (у наведеному прикладі ймовірність стану ринку було оцінено так: добрий – 10 %, порівняно добрий – 20 %, середній – 40 % тощо). Крім того, через суб'єктивність метод часто не додає прогнозу NPV і обчисленню ризику ані точності, ані обґрунтованості. Ці аргументи свідчать на користь використання на практиці двох інших підходів, що описані нижче.

За даними нашого прикладу чиста нинішня вартість проекту залежно від ситуації може коливатись від (а) – 413,94 тис. грн до (b) 1270,48 тис. грн. Причому найбільш очікуваною є ситуація коли NPV дорівнюватиме (m) 372,12 тис. грн. Тобто ми маємо три варіанти прогнозу – песимістичний, оптимістичний і найбільш очікуваний.

На підставі цих даних розраховуємо середнє значення (χ), варіацію (σ^2) і стандартне відхилення (σ) відповідно до потрійного, або бета розподілення:

Тип розподілення	Середнє значення	Варіація	Стандартне відхилення
Потрійне	$\chi = (a + m + b) / 3 = 409,48$	$\sigma^2 = [(b - a)^2 + (m - a)(m - b)] / 18 = 118394,35$	$\sigma = 344,08$
Бета	$\chi = (a + 4m + b) / 6 = 390,84$	$\sigma^2 = [(b - a) / 6]^2 = 78812,81$	$\sigma = 280,74$

Отже, якщо складно, недоцільно або неможливо визначити ймовірність розвитку подій за окремими сценаріями у майбутньому, треба просто зробити припущення про відповідний тип розподілення ймовірності. Це разом із трьома варіантами прогнозу (песимістичним, оптимістичним та най-

більш очікуваним) дасть змогу розрахувати показники ризику (варіацію та сигму). На жаль, такий підхід не дає оцінки лише «негативного боку» ризику, який і є об'єктом особливої уваги.

Бета-розподілення лежить в основі так званого **методу оцінки й огляду проєктів** (англ. project evaluation and review technique, PERT). Було доведено зручність, корисність і надійність цього методу для обчислення тривалості проєктів, а також проєктних витрат. Цей підхід корисно застосовувати при прийнятті рішень щодо економічної доцільності та зіставлення ефективності проєктів.

Отже, надійним і органічним методом оцінювання ризиків при прийнятті інвестиційних рішень є аналіз ефективності проєктів відповідно до певного розподілення ймовірності сценаріїв розвитку подій у майбутньому. Чіткість визначення ризику за цим методом варта зусиль на впровадження відповідного «математичного апарату» в практику організації.

У разі недоцільності або неможливості визначити ймовірність розвитку подій за окремими сценаріями у майбутньому, слід просто зробити припущення про відповідний тип розподілення ймовірності – бета або потрійний. Такий підхід (особливо на основі бета-розподілення) є досить зручним при обрахунку ризиків ефективності інвестиційних проєктів.

Література для поглибленого опрацювання теми

1. Бугрова, О. (2003). Методологічні основи оцінки ризику при прийнятті інвестиційних рішень. *Економіка України*, 10, 29–32.
2. Бугрова, О. (2018). Соціально-економічний розвиток шляхом здійснення суспільних проєктів. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 3 (1), 14–20. <https://doi.org/10.18523/2519-4739312018148770>
3. Бугрова, О. (2019). Управління ризиками суспільного проєкту: алгоритм і бізнес-кейс. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 4 (1), 14–19. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20194.1.14-19>

4. Benda, Luc, Fenger, Menno, Koster, Ferry, & Van der Veen, Romke. (2017). Social Investment Risks? An explorative analysis of new social risks in the social investment state. *Corvinus Journal of Sociology and Social Policy*, 8 (2), 25–42. <https://doi.org/10.14267/cjssp.2017.02.02>
5. Bushuyev, S. D., & Wagner, R. F. (2014). IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): New approaches in the field of project management maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7 (2), 302–310. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-10-2013-0049>
6. Integrated project delivery: a guide. (2007). AIA. https://info.aia.org/SiteObjects/files/IPD_Guide_2007.pdf.
7. Mentis, M. (2015). Managing project risks and uncertainties. *Forest Ecosystems*, 2 (1). <https://doi.org/10.1186/s40663-014-0026-z>
8. Robichek, A. A., & Myers, S. C. (1966). Conceptual problems in the use of risk-adjusted discount rates. *The Journal of Finance*, 21 (4), 727–730. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1966.tb00277.x>

Виконання інвестиційних проєктів пов'язано з фінансово-економічним прогнозуванням, вибором найкращих виконавців і постачальників, пошуком найменш витратних за ресурсами технологій, розв'язуванням винахідницьких задач та їх упровадженням під час підготовки, проєктування, будівництва та експлуатації об'єктів. Отже, протягом усього проєктного циклу обов'язково виникатимуть різні комбінації елементів (ситуацій, подій, факторів тощо), які можуть так чи так вплинути на ефективність.

В епоху дигіталізації технічної, суспільної та економічної діяльності **комбінаторика** набуває потенціалу значного позитивного впливу на результати проєктів. У поєднанні з можливостями аналізу великих баз даних штучним інтелектом, комбінаторика може стати дуже потужним інструментом прийняття найбільш доцільних рішень.

Без дигіталізованого інструментарію зробити надійні передбачення вкрай складно. **Будівельне інформаційне моделювання** (англ. building information modeling, BIM) надає такі потенційні можливості. Стохастичний характер масиву даних (про майбутні стани проєкту) для прийняття рішень зумовлює потребу в застосуванні теорії імовірності. Водночас, завжди існують якоюсь мірою значущі передумови, які свідчать про те, що найбільш бажаним або очікуваним варіантом є набір певних комбінацій. Отже, на основі логіки можна такі «опорні» комбінації визначити або передбачити. Очевидно, прогноз у

зазначеному випадку не стане чітко детермінованим. Стохастичний компонент прогнозування і оцінок залишиться, проте управління ризиками і можливостями в різних аспектах здійснення проєктів вже не буде базуватись (передусім або лише) на підході нормального розподілу ймовірностей.

Комбінаторика – це наука про певні комбінації. Її використовують не лише в математиці, а й також у інших науках: біології, фізиці, лінгвістиці, інформаційних технологіях, економіці, в усіх питаннях, де для нас є важливим знати масив способів щось зробити. У комбінаториці застосовують відповідні основні правила: суми, добутку, рівності та методи: перестановки, розміщення, комбінації.

Наявна висока інтенсивність інформаційних потоків потребує застосування особливих моделей для прийняття виважених рішень. Використання комбінаторики відіграє важливу роль у систематизації вихідних даних. Це дає змогу розширити коло можливих варіантів технічних рішень, а отже допомагає більш ефективному розв'язанню науково-технічних завдань.

Також застосування комбінаторики дає змогу визначити набір незалежних змінних, наприклад, у системі оподаткування для побудови економетричних моделей, що дає можливість встановити чіткіший зв'язок податків з економічним зростанням країни.

Будівельне інформаційне моделювання є одним із ключових синергетичних елементів, які впливають на ефективність здійснення проєктів капітального будівництва. Отже, ефект і користь від застосування БІМ значно зростають у середовищі дії інших компонентів менеджменту. Успіх проєкту невідворотно залежить від правильності прийнятих рішень, які базуються зокрема на сценаріях прогнозу і оцінках альтернативних карт постачання проєкту. Такі сценарії та проєктні альтернативи є контекстом аналізу за допомогою комбінаторики.

Сьогодні світ має високий ступінь непередбачуваності, що підвищує актуальність розроблення і впровадження нових методів управління проєктними ризиками і можливостями. Ще однією особливою рисою сучасності є дигіталізація. Засто-

сування прийомів комбінаторики в економіці й менеджменті є важливим чинником успішного управління.

Дигіталізація здійснення інвестиційних будівельних проєктів відбувається шляхом BIM. Своєю чергою, BIM кожного окремого проєкту створюють на основі національних і міжнародних електронних бібліотек товарів і послуг, що містять повну інформацію щодо кожного елементу: виробник, габарити, фізичні характеристики, якість, ціна, умови й терміни постачання тощо. Отже, архітектор-проєктант створює модель будівлі і конструює її, спираючись на велику інформаційну базу альтернатив. Кожна комбінація альтернативних елементів призводить до свого результату (зручність, надійність, тривалість, естетичні характеристики, вартість, економічна ефективність тощо). При цьому, певні елементи можна застосувати не в усіх комбінаційних ланцюжках. У такий спосіб архітектор-проєктант в умовах BIM стає суб'єктом творчої комбінаторики. Зазначимо також, що BIM формує багатовимірну модель, яка охоплює весь проєктний цикл – аж до моменту знесення будівлі й відновлення земельної ділянки.

Інтегроване виконання проєктів (англ. integrated project delivery, IPD) створює сприятливі умови для активної участі у творчо-аналітичній комбінаториці не тільки архітектора, а й усіх, без винятку, учасників проєкту – замовника, кошторисника, консультантів, підрядника, субпідрядників, постачальників, майбутніх споживачів-власників, фахівців з експлуатації будівлі тощо. Залучення сторін до комунікативного процесу комбінаторики відбувається на якомого ранній стадії проєкту. У зазначений спосіб компетентності всіх учасників проєкту інтегруються, підсилюючи можливість знайти справді найкращу комбінацію в інтересах суспільства і відповідно до принципів сталого розвитку. В умовах IPD і цифрового середовища BIM постає можливість запровадження проєктними командами прогнозування на основі карт сценаріїв розвитку подій.

Ефективна інформаційна база для управління проєктом (якою є BIM) і зручна платформа для комунікацій між його учасниками (якою є IPD) сприяють творчо-аналітичній комбінаториці в побудові найраціональніших **ланцюжків поста-**

чання (англ. supply chains, SC). Менеджмент ланцюжками постачання відбувається в матриці взаємовідносин і обміну інформацією, яка передбачає, з одного боку, розподіл на стадії виконання проєкту (від визначення стратегії до знесення будівлі), а з іншого – на ролі і характеристики різних учасників проєкту. Деякі з учасників проєкту є постійними (наприклад замовник), а деякі – альтернативними (наприклад, виробники обладнання, конструкцій і матеріалів). Комбінаторика закупівель робіт, товарів і послуг у зазначеній моделі суттєво відрізняється від егоїстичних правил «первинного» ринку: вибір кожного постачальника перманентно здійснюється на основі прозорості і доброчесної інформації щодо якості, досвіду, цін, строків, кваліфікації, надійності, довіри тощо. Отже, комбінаторика в SC принципово змінює маркетингову стратегію.

Заощадливе будівництво (англ. lean construction, LC) є методом мінімізації зайвих витрат ресурсів, часу і коштів. Техніко-економічний аудит і пошук резервів виробництва допоможуть знайти найбільш заощадливу комбінацію рішень. В умовах, коли кожен учасник аналізує проєкт окремо і відповідно до власних інтересів, поза можливостями відкритого BIM, та або та сторона знаходить максимально економний варіант саме для себе. Проте в комбінації з іншими учасниками цей варіант імовірно не буде найкращим. Наприклад, заощадження одного субпідрядника може призвести до зайвих втрат інших субпідрядників, або невелике заощадження у процесі будівництва може спричинити значні втрати на довготривалому етапі експлуатації об'єкта. Творча комбінаторика в контексті LC, у середовищі BIM і IPD, дає змогу винайти справді найбільш економний інтегрований варіант (комбінацію можливих альтернатив).

Аналіз «вигоди-витрати» (англ. «benefit-cost» analysis, BCA), як доповнення до традиційно застосовуваних прийомів економічного дослідження проєкту та інвестиційних ризиків в умовах невизначеності, можна збагатити оцінюванням ключових комбінацій з урахуванням вартості коштів у часі. Тобто, наприклад, крім аналізу ефективності проєкту із застосуванням методу Монте-Карло, можна обрахувати інтегральні економічні показники проєкту за сценаріями, які творчо-аналітичною

комбінаторикою визначені як базисні (найбільш очікувані, бажані тощо). Цей аспект контексту комбінаторики (у щільному взаємозв'язку з іншими) стисло розглянемо на прикладі проєкту будівництва сучасної Льодової арени в м. Києві.

Зазначений масштабний українсько-канадський соціально-спортивний проєкт має здійснюватись на платформі BIM. Окрім вищезгаданих переваг, віртуальна модель, яка містить повну наочну інформацію про створюваний актив, надає можливість подання заявок на проведення міжнародних спортивних змагань заздалегідь. У такий спосіб значно підвищується стартова конкурентоспроможність проєкту, адже проведення низки великих (і економічно вигідних) змагань може розпочатись одразу після здавання об'єкта будівництва в експлуатацію.

Льодову арену має бути побудовано за контрактом «під ключ» (англ. turn-key contract) із застосуванням основних принципів IPD. Організаційна стратегія, яка стоїть за цим підходом, полягає в тому, що на підрядника, що є ключовою особою в інтегрованій команді всіх зацікавлених сторін, покладено завдання спроектувати об'єкт, закупити для нього необхідне обладнання і виконати будівельно-монтажні роботи і, коли актив буде готовий для ведення операційної діяльності, передати його замовникові. Така стратегія надає хороші можливості для побудови раціональної комбінації ланцюжків постачання (SC), а також мінімізує зайві витрати ресурсів, часу і коштів за допомогою комбінаторики LC.

Методологія BCA, за визначенням, охоплює весь проєктний цикл. Термін експлуатації об'єкта будівництва сягає понад 50 років. Водночас, спрогнозувати перебіг подій із таким віддаленим горизонтом неможливо, адже упродовж експлуатації активу відбудеться кілька економічних циклів і можуть виникнути зовсім несподівані обставини. Підтвердженням цього є ситуація з пандемією COVID-19 і її значний вплив на ринки. Через це визначено період прогнозування у 11 років, наприкінці якого об'єкт матиме залишкову вартість (що враховує подальший грошовий потік за проєктом). У межах цього періоду прогнозування 2 роки є інвестиційними (будуть витрачені на проєктування і будівництво).

Залежно від кількості успішно проведених масштабних міжнародних змагань на об'єкті, комбінаторикою визначено можливість трьох типів фінансових років за проектом – оптимістичний, ймовірний і песимістичний. Нижче наведено оцінку зведених вигід від реалізації проекту за кожним із цих трьох сценаріїв (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Оцінка вигід від проекту за трьома варіантами прогнозу
(оптимістичний, ймовірний і песимістичний)

<i>Сценарії</i>	<i>Операційні (прямі) доходи за проектом протягом року, тис. грн</i>	<i>Додаткові (опосередковані) вигоди за проектом протягом року, тис. грн</i>
Оптимістичний прогноз	595 028	162 512
Ймовірний прогноз	361 060	131 709
Песимістичний прогноз	130 407	90 309

Проте навряд чи можна очікувати, що всі роки матиме місце або оптимістичний, або ймовірний, або песимістичний сценарій. Якщо покластися лише на розрахунок очікуваної чистої приведеної вартості (ENPV) і нормальний розподіл ймовірностей для обчислення ризиків, то це не дасть повної картини. Тому доцільно також застосувати підхід комбінаторики. Найімовірнішою комбінацією протягом прогнозованого періоду експлуатації об'єкта є такий варіант: два оптимістичні роки, за якими йдуть чотири ймовірні, а потім успішність знижується – три роки за песимістичним прогнозом. Такий варіант є логічним через те, що в перші роки об'єкт буде дуже конкурентоспроможним, потім його конкурентоспроможність буде лише достатньою, а в подальшому є ризик втрати конкурентоспроможності.

Відповідно до зазначеної ключової комбінації можливостей на ринку, було розраховано ключові показники ефективності проекту (табл. 8.2).

У такий спосіб можна визначити ефективність проекту за умови будь-якої іншої комбінації. Отже, творчо-аналітична

Таблиця 8.2

Ключові показники ефективності інвестування в проєкт

Показники ефективності	Фінансова оцінка	Економічна оцінка
Чиста приведена вартість, тис. грн	178 989 *	785 487 *
Дисконтований період окупності, років**	Більше ніж 10 *	Більше ніж 5 *
Індекс прибутковості	1,097 *	1,424 *
Внутрішня ставка дохідності	15 %	24 %

Примітка: * – за умови ставки дисконтування 12 %,

** – від початку експлуатації новобудови

комбінаторика (в інтегрованому середовищі BIM, IPD, SC, LC) надає масив ключових комбінацій, які за допомогою ВСА в режимі «what if» оцінюють у контексті ефективності інвестування коштів у проєкт.

Література для поглибленого опрацювання теми

1. Настасенко, В. О. (2018). Методологія рішення нових науково-технічних задач інструментального виробництва. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*, 25 (1301), 111–116. <https://doi.org/10.20998/2079-0775.2018.25.21>
2. Bugrov, O., & Bugrova, O. (2017). Formation of a cumulative model for managing the value of construction projects. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5 (3 (89)), 14–22. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2017.110112>
3. Bugrova, O. (2020). Комбінаторика в управлінні інвестиційними будівельними проєктами. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 5 (1), 16–20. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.16-20>
4. Flajolet, P., & Sedgewick, R. (2009). *Analytic combinatorics*. Cambridge University Press. <http://algo.inria.fr/flajolet/Publications/book.pdf>.
5. Lenart, C. (2015). *The Many Faces Of Modern Combinatorics*. Department of Mathematics and Statistics, SUNY at Albany. <https://www.albany.edu/faculty/lenart/articles/combin1.pdf>.

У сучасному світі корпоративний бізнес відіграє ключову роль у розвитку фінансово-економічної екосистеми. Саме у корпорацій (насамперед великих акціонерних товариств) є достатня можливість формуватись, зростати і набувати конкурентоспроможності на основі інноваційних проєктів, а унітарні організації, як правило, не мають такого потенціалу. Нещодавно виникла нова глобальна концепція відтворення капіталу – так званий когнітивний капіталізм. У рамках цієї парадигми домінантним джерелом відтворення капіталу стають знання і технологічні інновації. Проте компанії не можуть здійснювати інноваційні проєкти без ефективних організаційних заходів із залучення інвестицій. Належне корпоративне управління, отже, стає не лише фактором забезпечення збалансованих відносин між власниками і менеджерами корпорацій, а й ключовим чинником інноваційної капіталізації.

Від *практики корпоративного управління* залежить, наскільки легко компанії отримують доступ до ринків капіталу. Компанії з високим рівнем корпоративного управління мають більшу довіру з боку інвесторів, оскільки застосовують процеси, що сприяють підвищенню ефективності капіталовкладень, збалансовано і справедливо враховують інтереси всіх стейкхолдерів.

Єдиного визначення корпоративного управління, яке можна застосувати для всіх ситуацій та в усіх країнах, немає. Пропоновані сучасні визначення значною мірою залежать від

установи або поглядів автора, а також від країни та правової традиції.

Міжнародна фінансова корпорація (МФК) визначає корпоративне управління як «структури і процеси керівництва компаніями і контролю за ними».

Згідно з визначенням Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), корпоративне управління – це внутрішні механізми, за допомогою яких здійснюють керівництво компаніями і контроль за ними. Ці механізми виникають з системи взаємовідносин між радою директорів, менеджерами, акціонерами та іншими зацікавленими особами. Корпоративне управління охоплює визначення стратегічних цілей компанії, засобів досягнення таких цілей, а також здійснення відповідного контролю. Належне корпоративне управління відбувається за умови, якщо рада директорів і менеджери спрямовують свої зусилля на досягнення цілей, що якнайкраще відповідають інтересам компанії та акціонерів.

Корпоративне управління має низку ключових загальних рис (проєкцій).

По-перше, корпоративне управління є *системою взаємовідносин*, які відбуваються відповідно до встановлених процесів. Наприклад, відносини між акціонерами й менеджерами полягають у тому, що перші надають капітал компанії (з метою отримання прибутків на вкладені кошти), а другі мають регулярно надавати акціонерам прозору фінансову інформацію і звіти про діяльність компанії. Крім того, певні інституційні механізми регулюють відносини між компанією і кредиторами (наприклад, власниками корпоративних облігацій).

По-друге, учасники зазначених взаємовідносин можуть мати *різні інтереси*. Багатовекторність інтересів стейкхолдерів (акціонерів, директорів, кредиторів тощо) є певним викликом, який треба подолати. Незбігання інтересів акціонерів і менеджерів часто називають проблемою «принципал-агент». Що досконалішим є корпоративне управління, то менш значущою стає зазначена проблема. Завдяки правильній корпоративній стратегії вектори інтересів різних сторін можуть бути інтегровані так, що виникне корисна бізнес-синергія.

По-третє, всі сторони беруть участь в управлінні компанією. В рамках такого управління здійснюється контроль. Загальні збори акціонерів приймають базові рішення (наприклад, про розподіл прибутків компанії), а рада директорів відповідає за загальне керівництво компанією і контроль роботи менеджерів. Разом із цим, слід зауважити, що іноді зовнішні виклики кредитори претендують на суттєвий контроль над діяльністю компанії, що часто буває не вигідним для ключових стейкхолдерів – акціонерів. Отже, належне корпоративне управління потребує правильного розподілу прав і обов'язків, формування інституційних противаг для уникнення невинуватої втрати компанією своєї незалежності.

Окреслені вище «проекції» корпоративного управління спрямовані на підвищення вартості компанії в довгостроковому періоді.

Концепція корпоративного управління ОЕСР побудована на зазначених нижче чотирьох ключових принципах:

- *справедливість* – система корпоративного управління має захищати права та інтереси прав акціонерів і забезпечувати рівне ставлення до всіх акціонерів, зокрема міноритарних та іноземних;
- *відповідальність* – система корпоративного управління має забезпечувати чітке виконання зобов'язань перед зацікавленими сторонами і сприяти активному співробітництву між компанією і стейкхолдерами з метою максимізації цінності та забезпечення ефективного фінансово-економічного розвитку підприємств;
- *прозорість* – система корпоративного управління має забезпечувати достовірність, прозорість і обґрунтованість інформації за всіма суттєвими питаннями щодо роботи підприємства, уникаючи приховування або викривлення тих чи інших моментів;
- *підзвітність* – система корпоративного управління має забезпечувати регулярне надання звітів, які сприяють ефективному контролю за станом компанії та діяльністю менеджерів і ради директорів.

Корпоративне управління потрібно відрізнити від менеджменту. Для корпоративного управління головними є механізми, які слугують забезпеченню доброчесності, відповідальності та прозорості відносин між стейкхолдерами. Натомість менеджмент являє собою практику і систему методів та моделей, спрямовану на управління діяльністю організації (підприємства). Отже, корпоративне управління за своїм ієрархічним статусом перебуває на більш високому щаблі керівництва. І тільки на рівні стратегії функції корпоративного управління і менеджменту тісно перетинаються і накладаються, оскільки вирішення стратегічних завдань належить одночасно до сфери і менеджменту, і корпоративного управління.

Головна мета стратегічного фінансового менеджменту – пошук джерел нагромадження капіталу компанії і варіантів перерозподілу її фінансових ресурсів у найбільш прибуткові проекти.

На рис. 9.1 наведено фінансові аспекти корпоративного управління в системі науково-практичних сфер керівництва підприємством.

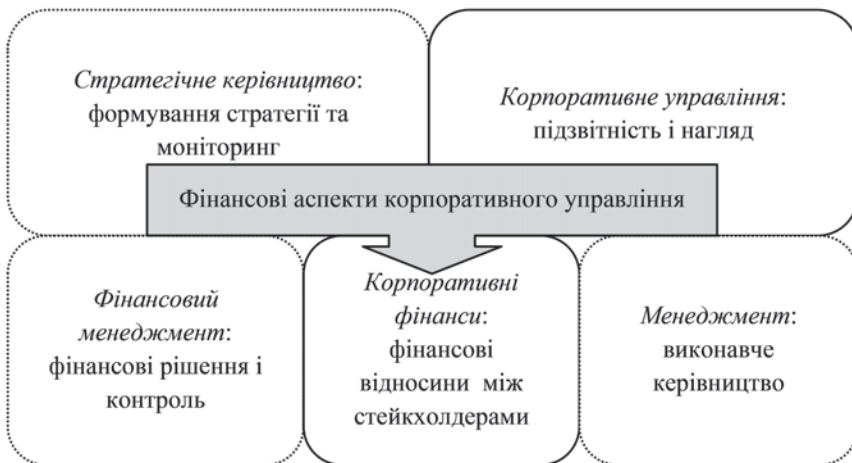


Рис. 9.1. Схематичне зображення сфер діяльності, які стосуються фінансових аспектів корпоративного управління

Правила корпоративного управління стосуються передусім великих відкритих акціонерних товариств, акції яких є об'єктом купівлі-продажу на біржі. Водночас, ці правила можуть бути застосовані в усіх компаніях, незалежно від їхніх розміру, організаційно-правової форми, кількості співвласників, структури власності або інших характеристик. Належна корпоративна практика може сприяти фінансовому успіху будь-якої компанії.

До основних функцій фінансів, на думку більшості вчених, можна віднести: розподільчу, контрольну, відтворювальну, стимулювальну й регулювальну. В контексті фінансів організації можна визначити такі чотири специфічні функції: регулювання грошових потоків корпорації; формування капіталу, грошових потоків і фондів; використання капіталу, доходів і фондів; корпоративний і зовнішній контроль.

Взаємодію фінансових функцій та їхніх проявів, що відбуваються в рамках системи корпоративного управління, зображено на рис. 9.2.

Покращуючи корпоративне управління, компанія досягає більш високого рівня зрілості (рис. 9.3). А це, своєю чергою, приносить позитивні результати:

- знижується вартість (відсоткова ставка) залучення капіталу;
- зростає гудвіл компанії;
- спрощується доступ до ринків капіталу;
- збільшується фінансова ефективність діяльності компанії.

Якщо ж компанія не виконує вимог законодавства, рівень її корпоративного управління не можна вважати належним.

Рівень корпоративного управління рейтингового агентства Standard & Poor's (S&P Corporate Governance Score, CGS) вважають індикатором, який найбільш точно відображає корпоративне управління та відповідність його рівня певним стандартам. Як такий стандарт затверджено Принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Рівень корпоративного управління CGS розраховують за методологією, яка ґрунтується на аналітиці двох компонентів: рейтингу компанії та національного фону.



Рис. 9.2. Класифікація фінансових функцій та їхніх проявів, які відбуваються в рамках корпоративного управління

Отже, підхід *S&P* відповідає такій логіці: базовим рівнем корпоративного управління є відповідність вимогам законодавства (національний фон), і на цій основі формуються вищі рівні зрілості, залежно від ступеня розвиненості практики окремої оцінюваної компанії (рис. 9.3).

Одним із результатів належного корпоративного управління є висока репутація компанії. Покращення репутації компанії сприяє зростанню гудвілу. З погляду бухгалтерського облі-

ку, **гудвіл** – це сума, на яку ціна компанії перевищує справедливую вартість її матеріальних активів. Отже, вдале застосування фінансового інструментарію корпоративного управління, окрім іншого, дає змогу сформувати й наростити нематеріальну складову компанії.

Рівні зрілості корпоративного управління

Фінансові результати

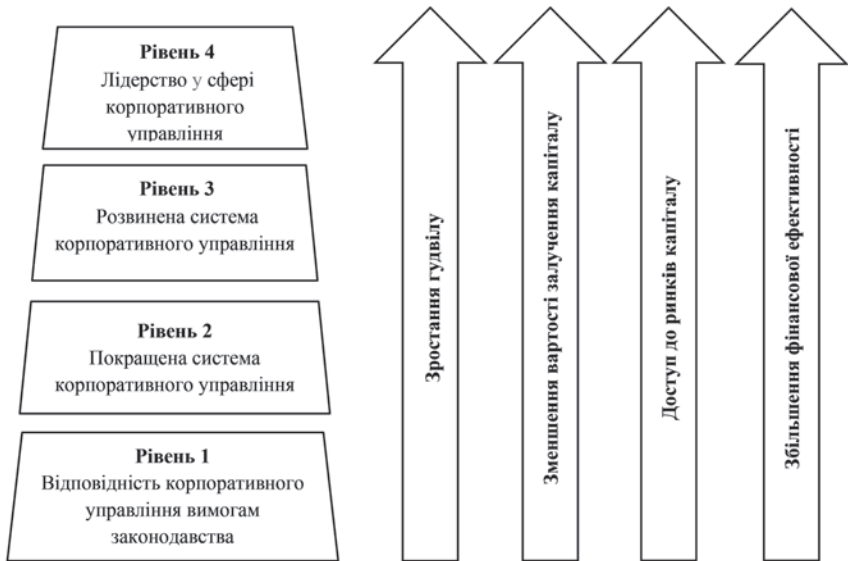


Рис. 9.3. Схематичне зображення фінансових результатів, яких досягають завдяки підвищенню рівня зрілості корпоративного управління (на основі IFC)

Належне корпоративне управління передбачає «інтелектуальну чесність», а не просто дотримання правил і вимог. Капітал надходить компаніям, які застосовують саме такий тип управління на практиці.

Міжнародна фінансова корпорація (IFC) звертає увагу на важливість дотримання належної практики. Ключовим аспектом корпоративного управління є забезпечення припливу зовнішнього капіталу. Отже, корпоративне управління передба-

чає пошук способів, за допомогою яких можна заохотити потенційно зацікавлених осіб до здійснення інвестицій у компанію. Конкурентоспроможність і успіх діяльності компанії є результатом взаємодії різних осіб, які надають ресурси. Компанії мають усвідомлювати, що внесок стейкхолдерів є важливим для забезпечення конкурентоспроможності й рентабельності. З цієї причини посилення взаємовигідного співробітництва із зацікавленими особами відповідає довгостроковим інтересам компанії. Отже, в основі системи корпоративного управління має бути ідея про те, що компанія має визнавати інтереси зацікавлених осіб та їхній внесок у довгостроковий успіх.

Корпоративні конфлікти є результатом існування корпоративної форми власності, оскільки вона є передумовою утворення двох груп зацікавлених суб'єктів, інтереси яких потрібно збалансувати. Першою групою є безпосередньо самі власники (акціонери) компанії, які мають такі цілі, як покращення добробуту й позитивного результату компанії на ринку у довгостроковій перспективі. Іншу групу представляють менеджери різних ланок, що мають на меті отримати гідну оплату за свою роботу й зосереджені на досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності організації.

Покращення практики корпоративного управління компанії мінімізує моральний ризик (англ. *moral hazard*): знижується можливість проявів шахрайства з боку посадових осіб компанії та ймовірність укладення ними угод, які є корисними особисто для них, а не для акціонерів і бізнесу.

Останнім часом у різних країнах з'явилися так звані кодекси корпоративного управління – добровільно прийняті стандарти та внутрішні норми, що встановлюють і регулюють порядок корпоративних відносин.

Найвідомішими стандартами національного рівня є:

- Кодекс Кедбері, сформований комітетом під керівництвом Адріана Кедбері, Радою інформації, Лондонською фондовою біржею і професійною спілкою бухгалтерських службовців у 1991 р. у Великій Британії;

- Кодекс найкращої практики для німецького корпоративного управління, підготовлений Німецькою групою з корпоративного управління у січні 2000 р.

Кодекси корпоративного управління у різних країнах мають неоднаковий правовий статус. В Україні правила корпоративного управління мають рекомендаційний характер.

Головним стимулом щодо дотримання зазначених правил товариствами є економічна доцільність та об'єктивні вимоги ринку щодо залучення інвестицій.

Рекомендації з найкращої практики корпоративного управління для акціонерних товариств України (погоджені Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку, рішення № 190 від 02.06.2002 р.; далі – Рекомендації) адресовані перш за все відкритим акціонерним товариствам, а також закритим акціонерним товариствам із великою кількістю розпорошених акціонерів. Рекомендації базуються на досвіді економічно розвинутих країн, Принципах корпоративного управління, ухвалених Організацією економічного співробітництва та розвитку, а також на практиці діяльності акціонерних товариств в Україні. Водночас Рекомендації цілком узгоджуються з вимогами чинного законодавства.

Найкраща практика корпоративного управління передбачає своєчасне та повне розкриття акціонерним товариством суттєвої інформації, зокрема, про фінансовий стан, результати діяльності, значні угоди, реорганізацію, власників та управління.

Громадське регулювання і контроль за корпоративним управлінням в Україні забезпечує громадська організація «Спілка акціонерів України», до обов'язків якої належать захист прав акціонерів та інвесторів, формування довіри до акціонерної форми власності, підвищення професіоналізму в управлінні акціонерним капіталом та ефективність акціонерного капіталу.

Водночас, експерти підкреслюють, що наразі українська модель корпоративного управління є недостатньо розвинутою, має багато запозичень принципів і базису різних моделей. Очевидною є наявність ознак як аутсайдерської (порів-

няно розпорошена власність, нерозвинений фондовий ринок), так і інсайдерської моделі (тенденції до зростання концентрації власності, становлення елементів інсайдерського контролю, впровадження схем перехресного володіння акціями та формування складних корпоративних структур різного типу).

Для визначення рівня ризикованості інвестування в ту чи ту корпорацію можна скористатись методологією рейтингового агентства «Кредит-Рейтинг». Згідно з цією методологією, корпоративне управління може бути на одному з п'яти рівнів (А, В, С, D або Е) і мати один із чотирьох прогнозів динаміки зміни рейтингу (стабільний, позитивний, негативний, у розвитку/нестабільний). Відповідно до цього, можна відобразити тенденції зміни ризику та зміни надійності захисту інвестицій (рис. 9.4).

Найвищим є рейтинг рівня А, найнижчим – рейтинг рівня Е. Рівень рейтингу корпоративного управління А характеризується мінімальними ризиками, рівень В – незначними, рівень С – помірними, рівень D – значними, рівень Е – дуже високими.

Чітке дотримання стандартів належного корпоративного управління сприяє покращенню процесів прийняття рішень. Це, своєю чергою, підвищує ефективність фінансової діяльності підприємства. Належне корпоративне управління має проєкцію раціоналізації бізнес-процесів компанії, що дає можливість створювати і застосовувати ефективніші моделі залучення капіталу.

Для пояснення поведінки інвесторів при прийнятті рішень про об'єкт інвестування на фінансовому ринку зазвичай використовують термін **«поведінкові фінанси»**.

Ефект *«поведінкових фінансів»* полягає в тому, що у разі виникнення певної інвестиційної пропозиції на ринку одні інвестори вважають доцільним вкласти свої кошти в цей проєкт, а інші, навпаки, вважають для себе таку інвестицію непривабливою. Отже, проєкт формально є абсолютно однаковим для всіх, проте кожен суб'єкт сприймає перспективи відповідних інвестицій по-своєму. Відбувається така різна поведінка інвесторів передусім через різне ставлення окремих осіб до ризи-

ків. Якщо частина з них (інвестори-оптимісти) бачать насамперед позитивні можливості проєкту, то інша частина (інвестори-песимісти) налаштовані недовірливо, передусім побоюються ймовірності негативного розвитку подій (зокрема обману). І різниця в поведінці зазначених двох груп інвесторів є тим більшою, чим менш обґрунтованим і прозорим є проєкт.

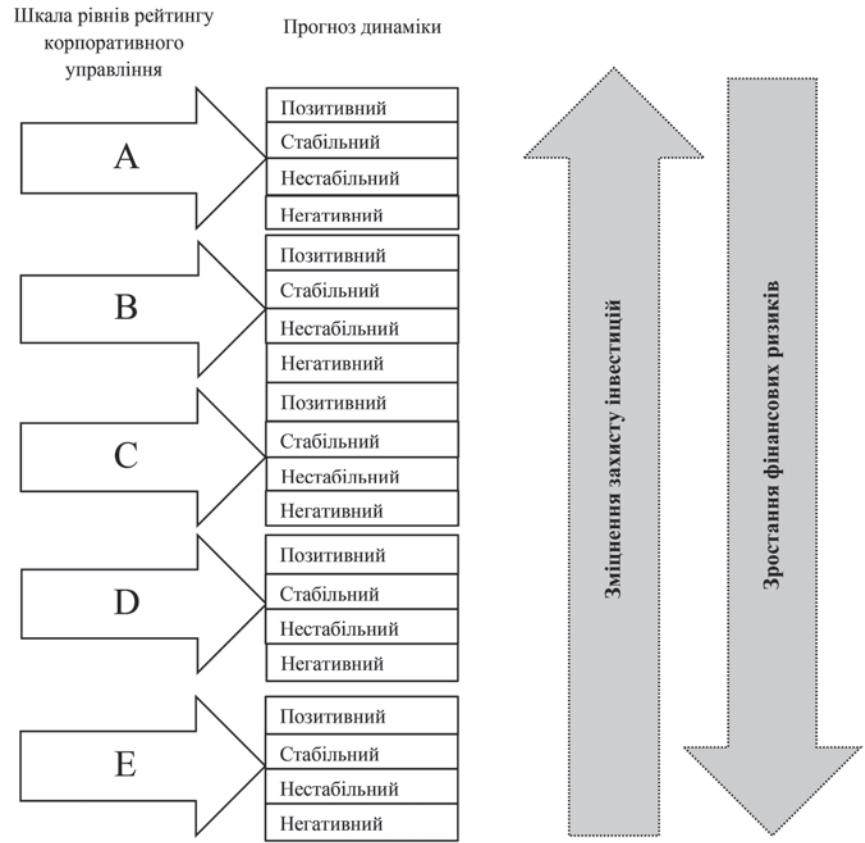


Рис. 9.4. Схематичне зображення тенденцій зміни ступеня фінансових ризиків і надійності захисту інвестицій

Варто також підкреслити, що інвесторів-песимістів зазвичай більше, ніж інвесторів-оптимістів. Можна навіть сказати, що інвестори-песимісти становлять переважну більшість. Тож, знижуючи ступінь невизначеності за проєктом, підвищуючи достовірність обґрунтування умов інвестиційної або кредитної пропозиції, покращуючи ділову репутацію компанії, можна досягти значного зростання кількості охочих вкласти свої кошти у відповідний бізнес. Адже це є певним засобом захисту інвестицій.

Отже, щоб успішно заохотити інвесторів і кредиторів, треба достовірно, прозоро і доброчесно обґрунтувати дохідність того чи того інструменту залучення коштів у компанію. Саме це і є ключовим засобом реалізації фінансової місії корпоративного управління. В Україні сьогодні найперспективнішим інструментом залучення зовнішнього капіталу в компанію є корпоративні облігації.

У контексті «поведінкових фінансів» треба також зазначити, що одні суб'єкти більше налаштовані вкладати кошти в акції (що підвищує ступінь невизначеності, але дає можливість більшого контролю за діяльністю компанії), а інші – у кредитні інструменти (що більше гарантує отримання доходів, однак створює обмеження щодо впливу на перебіг подій). Отже, щоб розширити коло осіб, які можуть бути зацікавлені вкладати кошти в компанію, можна скористатись можливостями конвертованих облігацій. У такий спосіб проєкт може привабити прихильників як кредитних інструментів, так і акцій.

Як зазначає IFC, найважливішим аспектом корпоративного управління є забезпечення припливу зовнішнього капіталу в компанію. Якщо такий приплив є суттєвим, то це свідчить про те, що компанія є конкурентоспроможною, лідирує в інноваційних технологіях, корпоративному управлінні та динамічно розвивається. В такому випадку вартість акцій компанії значно зростатиме, отже, виконується завдання менеджерів із максимізації достатку власників фірми. Відповідно, можна говорити про те, що в цій компанії проблема «принципал – агент» є ефективно вирішеною.

Основними формами припливу зовнішнього капіталу в компанію є емісія акцій (простих та/або привілейованих), банківський кредит і випуск корпоративних облігацій. При цьому емісію акцій наявні акціонери компанії можуть вважати далеко не найкращою альтернативою через низку причин. Нова емісія акцій може призвести до «розмивання» власності і зменшення впливу чинних акціонерів на прийняття рішень. Крім того, цей підхід не дає можливості скористатись перевагами левериджу (фінансового важеля). Якщо ж компанія застосовує креативні підходи і розпочинає інноваційні проєкти, то виграш від левериджу може бути суттєвим. Привабливою є ідея підвищити свій добробут за рахунок доброчесного залучення коштів «сторонніх» осіб. Отже, якщо в структурі капіталу компанії довгострокові запозичення є на мінімальному рівні, це означає, що корпоративне управління не використовує всього можливого потенціалу задоволення кращих інтересів власників фірми.

З іншого боку, проблеми із залученням позикового капіталу в корпорації і відповідні зависокі процентні ставки належать до основних економічних загроз в Україні. Бізнес уже звик до того, що навіть підготувавши реально привабливий проєкт, розробивши детальний і переконливий бізнес-план і наважившись на проходження всіх складних процедур, розраховувати на отримання банківського кредиту важко. Ті ж, кому вдалось отримати кредит, потім потерпають від зависокої вартості (процентних ставок) позик. Скористатись позитивними можливостями левериджу в умовах турбулентності зазвичай не вдається. Більше того, у разі виникнення певних тимчасових проблем з обслуговуванням кредиту, компанія ризикує втратити частину своєї господарської незалежності, оскільки банк починає втручатись у різноманітні бізнес-процеси фірми.

Водночас, і самі українські банки не розглядають кредити в корпоративний сектор як свій пріоритет. Натомість, пріоритетом кредитування банками економіки України є облігації внутрішніх державних позик (ОВДП). Ця тенденція спостерігається вже упродовж десятиріч. Самі ключові кредитори (банки)

своєю практикою підштовхують до висновку, що українським компаніям варто в сучасних умовах передусім покладатися на такий кредитний інструмент, як облігації. Проблема полягає лише у тому, як, застосовуючи найкращі стандарти й моделі, компанії можуть переконати потенційних інвесторів придбати свої корпоративні облігації.

Отже, корпорації в Україні часто не в змозі або не бажають залучати довгострокові банківські кредити і ведуть діяльність, передусім, на основі формування і обігу капіталу власників.

Ключові проблеми та стратегічні завдання у сфері фінансів корпоративного управління, які є на сьогодні найбільш актуальними в Україні, наведено на рис. 9.5.

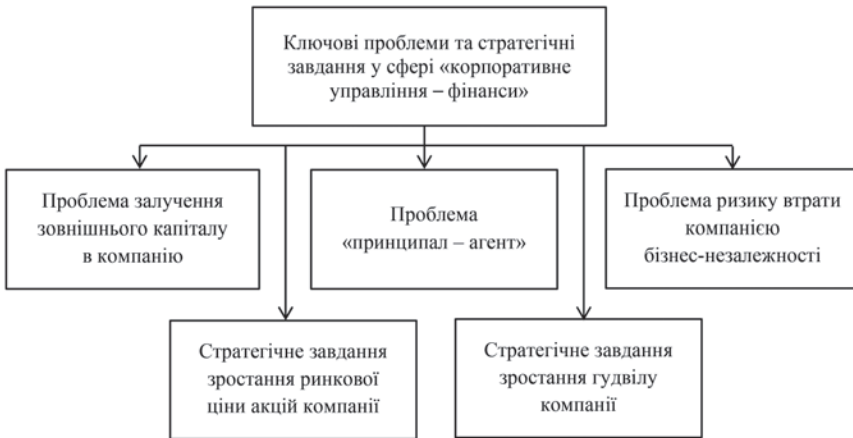


Рис. 9.5. Ключові проблеми та стратегічні завдання у ланці «корпоративне управління – фінанси»

Належне корпоративне управління базується на принципах прозорості, доступності, ефективності, своєчасності, повноти й достовірності інформації. Отже, якщо потенційним інвесторам надати інформацію щодо дохідності вкладення коштів у проєкт, що якнайкраще відповідатиме вищезазначеним принципам, то можливість залучення нового капіталу збільшується. Інвестори часто вважають практику корпоративного

управління одним із ключових факторів при прийнятті інвестиційних рішень. Що кращою є практика корпоративного управління, то більшою є впевненість у тому, що капітал належно використовують в інтересах акціонерів і кредиторів.

У фокусі фінансових аспектів корпоративного управління є пошук найвигідніших джерел фінансування і залучення відповідного капіталу в діяльність корпорації з урахуванням інтересів власників компанії та усіх справедливих вимог і очікувань із боку нових інвесторів і кредиторів.

Література для поглибленого опрацювання теми

1. Бугров, О. В., Бугрова, О. О., & Лук'ячук, І. О. (2021). Синергетична модель розвитку у контексті фінансових аспектів корпоративного управління. *Економіка та держава*, 5, 108–118. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.5.108>
2. Заєць, Т. О. (2010). Моделі та механізми корпоративного управління в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 11, 65–68.
3. Іоргачова, М. І., Ковальова, О. М., & Коцюрубенко, Г. М. (2020). Вартісно-орієнтоване управління в системі корпоративного управління компанією. *Економіка та держава*, 5, 111–115. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.111>
4. Методологія оцінки рівня корпоративного управління. Рейтингове агентство Credit rating. [https://www.credit-rating.ua>img>RCG_method](https://www.credit-rating.ua/img>RCG_method).
5. Принципи корпоративного управління ОЕСР. (2002). У *Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління (збірник індексів та принципів)*. Міжнародна фінансова корпорація член групи Світового банку, Проєкт «Корпоративний розвиток в Україні».
6. Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 02.06.2002 р. № 190 «Про погодження Рекомендацій з найкращої практики корпоративного управління для акціонерних товариств України». <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr190312-02#Text>.
7. Романюк, В. М. (2015). Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції. *Бізнесінформ*, 7, 288–294.

SUMMARY

The handbook “Current issues of entrepreneurship: seminars-discussions on problematic topics” is prepared by Associate Professor of the Department of Economic Theory O. O. Bugrova.

This guide addresses topical issues that are not included in standard textbooks and therefore provide a wide range of business knowledge.

The first topic reveals the positioning issue of the enterprise in the modern economic environment. The material provides an understanding of the tools for assessing the development of the economic environment in which enterprises operate. The principles of positioning the enterprise in terms of different models of organization of the economic environment are also explained.

The second topic reveals the principles of logistical integration of different business entities. Emphasis is placed on the fact that the set of innovative factors of modern logistics centers of multi-modal transport can generate a significant effect of development in various sectors of the economy. The importance and possibilities of implementing modern practices on the example of a regional logistics program are explained.

The third topic discusses the relationship between network scheduling methods and project financing principles. The approaches that can be recommended for use by business initiators, investors, creditors, developers, etc. in the organization of project financing are explained too.

The fourth topic highlights the essence of the concept of the economic activity and management processes modeling. The advantages of using a convenient tool for planning systems, analysis of system requirements and their design in the field of economics and enterprise management are also shown.

The fifth topic deals with the solution of key socio-economic problems of development through the implementation of public business projects and considers the procedure for preparing a public project on the example of the construction of the Ice Arena.

The sixth topic focuses on the issue of modeling effective enterprise development strategies in public-private partnerships.

The seventh topic reveals the procedure of opportunities and risks identification for public projects on the example of a business case. The method of project efficiency analysis is considered too.

The eighth topic presents the properties of combinatorics techniques as one of the means of proactive project management in conditions of uncertainty. The application of applied combinatorics in a real business case is considered.

The ninth topic highlights the essence of good corporate governance and the importance of its high standards to enable an enterprise to achieve financial results.

In this handbook the offered materials will help to expand the mindset of students and look at entrepreneurship from a practical and scientific point of view.

These topics provide readers with the opportunity to gain deeper knowledge of entrepreneurship, promote creative and critical thinking, expand the mindset, generate commercial ideas, research and development projects.

Навчальне видання

Бугрова Олена Олександрівна

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА:
СЕМІНАРИ-ДИСКУСІЇ З ПРОБЛЕМНИХ ТЕМ**

Навчальний посібник

Підготовлено до друку
редакційно-видавничим відділом НаУКМА

Підписано до друку 17.10.2022. Формат 60 × 84 $\frac{1}{16}$.
Гарнітура Montserrat.
Умов.-друк. арк. 6,16. Наклад 50 прим.

Адреса редакційно-видавничого відділу НаУКМА:
вул. Г. Сковороди, 2, м. Київ, 04655,
тел.: (044) 463-66-68

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів
книжкової продукції
серія ДК № 3631 від 23.11.2009

Бугрова О. О.

Актуальні питання підприємництва: семінари-дискусії з проблемних тем. – Київ : Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2022. – 106 с.

ISBN 978-617-7668-41-0

Навчальний посібник містить матеріали для вивчення важливих компонентів сучасного підприємництва і розглядає низку актуальних науково-практичних тем. Запропоновані теми дають читачам можливість отримати глибші знання з підприємництва, сприяють розвитку креативного та критичного мислення, розширенню світогляду, генеруванню комерційних ідей, наукових розробок і проєктів.

Видання призначено для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, однак буде корисним для усіх, хто цікавиться підприємництвом.

УДК 330.341