

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В
СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Дмитро САКОВЕЦЬ

**Науковий керівник,
к.ю.н, доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2023

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Саковцю Дмитру Григоровичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту»,

Науковий керівник: Коломоець Юлія Олександрівна, к.ю.н, доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2023 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю фірми «ЛОГОС» за 2020-2022 рр., виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).

1. Теоретико-прикладні аспекти розвитку девелопменту
2. Сучасний рівень організації управління ТОВ фірма «ЛОТОС» в системі будівельного девелопменту
3. Удосконалення управління ТОВ фірма «ЛОТОС» в системі будівельного девелопменту
4. Висновки та пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1. Класифікація видів девелопменту
2. Схема взаємодії державних інституцій та приватного капіталу
3. Динаміка результативних показників діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС»
4. Особливості енергоощадного девелопменту будівельного комплексу
5. цілей» проекту створення екомістечка в системі будівельного девелопменту ТОВ фірма «ЛОГОС»
6. Прогнозні показники діяльності ТОВ фірма «ЛОТОС» при участі у проекті екоміста будівництва

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «18» листопада 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретико-прикладні аспекти розвитку девелопменту	грудень 2022 квітень 2023	
4.	Сучасний рівень організації управління ТОВ фірма «ЛОТОС» в системі будівельного девелопменту	травень-липень 2023	
5.	Удосконалення управління ТОВ фірма «ЛОТОС» в системі будівельного девелопменту	липень-вересень 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2023	

Здобувач

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Дмитро САКОВЕЦЬ

Керівник роботи

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту»

Кваліфікаційна робота містить: 73 с., 8 рис., 11 табл., 1 додаток, 61 літературне джерело.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства в сучасній системі девелопменту.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних досліджень та практичних підходів до удосконалення управління підприємством в сучасній системі девелопменту.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних підходів до визначення поняття сутності девелопменту, узагальнення його основних характеристик, виявлення проблем управління бізнесом у сучасній системі девелопменту та розробити шляхи їх вирішення.

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: індукція та дедукція, аналітичні показники динаміки та аналітичне вирівнювання, методи статистичного аналізу, метод порівняння, табличний та графічний методи, методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

В роботі розроблена програма «енергоефективного розвитку», яка спрямована на зменшення споживання енергоресурсів у будівлях, удосконалення організаційних сфер та управління та оптимізацію бізнес-процесів на основі впровадження енергозберігаючих технологій та практики управління. Розроблений механізм державно-приватного партнерства, який встановлює умови та заходи, спрямовані на забезпечення привабливості приватних інвестицій для відновлення соціальної інфраструктури України, скорочення строків здачі та збільшення обсягів приватних інвестицій для реконструкції.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ, ДЕВЕЛОПМЕНТ, ІНВЕСТИЦІЇ, ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО, ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК, ВІДБУДОВА, ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧІ ТЕХНОЛОГІЇ

KEY WORDS

MANAGEMENT, DEVELOPMENT, INVESTMENTS, PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP, ENERGY-EFFICIENT DEVELOPMENT, CONSTRUCTION, ENERGY-SAVING TECHNOLOGIES

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕВЕЛОПМЕНТУ	8
1.1. Сутність та характеристика вітчизняного девелопменту	8
1.2. Особливості вітчизняного державно-приватного партнерства	16
1.3. Методичні аспекти аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ ФІРМА «ЛОГОС» В СИСТЕМІ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ фірма «ЛОГОС»	32
2.2. Організація управління інвестиційною діяльністю та інвестиційним забезпеченням ТОВ фірма «ЛОГОС»	36
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ ФІРМА «ЛОГОС» В СИСТЕМІ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ	44
3.1. Обґрунтування доцільності розробки інвестиційно-будівельних проектів ТОВ фірма «ЛОГОС» на платформі енергозбереження	44
3.2. Удосконалення організації державно-приватного партнерства	60
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТОК	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні в Україні все більш актуальною стає проблема нових можливостей розвитку через використання механізмів державно-приватного партнерства. Наявність суперечностей у розвитку як формі державно-приватного партнерства в Україні потребує подальшого дослідження. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються такі питання, як правове забезпечення, підвищення ефективності приватного та державного секторів, а також розширення меж розвитку в міру взаємодії державного та приватного секторів. Для вирішення суперечки щодо використання та розвитку як форми партнерства необхідно провести глибоке дослідження. Вони визначають основні проблеми та допомагають визначити шляхи їх вирішення.

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблема управління підприємством в системі будівельного девелопменту завжди була в колі інтересів вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема тема будівельного девелопменту висвітлювалася в роботах таких дослідників як: Аксельрод Р.Б., Бондар Н.М., Бондарчук Н.В., Вороніна А.В., Гусарова Л.В., Забаштанський М.М., Івахненко І.С., Кіщенко Т.Є., Климчук М.М., Косач І.А., Кушнір І.І., Малашкін М.А., Павлюк К.В., Поровчук М.К., Ревунов О.М., Терещенко С.В., Чигасов С.Г., Шпаков А.В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних підходів до визначення поняття сутності девелопменту, узагальнення його основних характеристик, виявлення проблем управління бізнесом у сучасній системі девелопменту та розробити шляхи їх вирішення.

Задля досягнення визначеної мети кваліфікаційної роботи визначено наступні наукові завдання:

- визначити сутність та характеристику вітчизняного девелопменту;
- розкрити особливості вітчизняного державно-приватного партнерства;

- дослідити методичні аспекти аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства;
- проаналізувати діяльність ТОВ фірма «ЛОГОС»;
- визначити стан управління інвестиційною діяльністю для обґрунтування участі в системі девелопменту;
- довести доцільність розробки інвестиційно-будівельних проектів ТОВ фірма «ЛОГОС» на платформі енергозбереження;
- обґрунтувати напрямки удосконалення організації державно-приватного партнерства.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства в сучасній системі девелопменту.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних досліджень та практичних підходів до удосконалення управління підприємством в сучасній системі девелопменту.

Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи є аналіз та синтез; статистичні методи: порівняння, динаміки, структурних величин, аналітичне вирівнювання; табличний та графічний методи для наочного представлення результатів аналізу, методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дало змогу охарактеризувати та дозволило розробити пропозиції щодо вдосконалення управління підприємством в системі будівельного девелопменту. Новизна дослідження полягає у тому, що автором розроблена програма «енергоефективного розвитку», яка спрямована на зменшення споживання енергоресурсів у будівлях, удосконалення організаційних сфер та управління та оптимізацію бізнес-процесів на основі впровадження енергозберігаючих технологій та практики управління. Запровадження сучасних сценарних інструментів розвитку девелопменту енергозбереження, зокрема Buildings Industry Transportation Electricity Scenarios (BITES), для аналізу розвитку попиту та пропозиції енергоресурсів у

реальних секторах економіки. Розроблений механізм державно-приватного партнерства, який встановлює умови та заходи, спрямовані на забезпечення привабливості приватних інвестицій для відновлення соціальної інфраструктури України, скорочення строків здачі та збільшення обсягів приватних інвестицій для реконструкції.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення управління підприємством в системі будівельного девелопменту та в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ фірма «ЛОГОС».

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на 11-тій Всеукраїнській науково-практичній конференції (м. Дніпро, 8-9.11.2023)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕВЕЛОПМЕНТУ

1.1. Сутність та характеристика вітчизняного девелопменту

Створення ефективної комерційної нерухомості – тривалий і складний процес. Багато учасників взаємодіють на кожному кроці. Ефективність майбутніх проектів багато в чому залежатиме від того, як саме розробники зможуть побудувати цей процес. Зараз український ринок девелопменту в класичному розумінні знаходиться на стадії зародження і тому суттєво відрізняється від міжнародних стандартів. Девелоперами в Україні зазвичай є не самостійні компанії, а фінансово-промислові групи або структурні підрозділи великих будівельних компаній.

Девелопери часто виступають інвесторами, архітекторами, юристами, керівниками будівництва, а також керують вже реалізованими проектами. Найхарактернішою рисою розвитку в Україні є високий рівень ризику на всіх етапах, починаючи від вивчення землі і закінчуючи реалізацію цілей.

В даний час фінансування проектів розвитку часто обмежується трьома джерелами: власний капітал від власників і партнерів, співінвесторів і довгострокові банківські позики. Для подальшого розвитку бізнесу необхідно шукати додаткові та альтернативні інструменти фінансування. Зараз багато хто зіткнувся з проблемою розширення спектру своїх варіантів фінансування, наприклад, шляхом залучення портфельних інвесторів або через публічні пропозиції на західних фондових біржах.

Девелопмент походить від англійського слова «real estate development», що перекладається як «покращення, розвиток нерухомості». У вітчизняній літературі термін «девелопмент» визначається переважно як «комерційна діяльність, спрямована на створення або збільшення вартості об'єктів нерухомого майна

(будівель, земельних ділянок) з подальшим їх продажем або здачею в оренду». Однак сам термін «девелопмент» має ширше значення.

Девелопмент нерухомості як галузь знань можна розділити на три основні поняття:

- як економічна категорія;
- як вид підприємницької діяльності;
- як процес управління.

Девелопмент нерухомості як економічне поняття означає «якісне перетворення нерухомості, що забезпечує підвищення її вартості» [2].

Девелопмент як форма підприємницької діяльності виражається в процесі інвестування в розвиток нерухомості, який включає підбір команди учасників проекту, дослідження ринку, маркетинг, проектування, будівництво, фінансування, облік, управління майном і т.д. Компанії потребують відносно великих інвестицій із тривалими циклами, а нерухомість може генерувати регулярні грошові потоки протягом тривалого періоду часу.

Девелопмент нерухомості як процес управління - це конкретні заходи щодо залучення коштів. Організація та укладення договорів із замовними проектно-будівельними компаніями на розробку та суттєву реалізацію інвестиційних проектів. Надання фінансування для забезпечення будівництва та моніторингу ходу будівництва. Продаж об'єктів (комісія), повернення вкладених коштів, розрахунок з кредиторами [14].

Різні словники та автори тематичної літератури дають визначення терміну «девелопмент». У таблиці 1.1 наведено деякі з цих визначень.

Тому, проаналізувавши сутність поняття «девелопмент», було сформульовано надане автором визначення девелопменту як комерційної діяльності з планування, супроводу, реалізації та подальшого управління проектами житлової та комерційної нерухомості.

Ключовою особою в девелоперській діяльності є розробник - девелопер. Девелопер: суб'єкт, який може виступати в якості генератора ідей для проекту. Компанії, яка ініціює та здійснює процес отримання землі під забудову та дозволів на будівництво. Організатор складання проекту та будівництва об'єктів. При необхідності девелопер залучає необхідну суму інвестиції в свій проект.

Таблиця 1.1

Трактування категорії «девелопмент» міжнародними авторами

Визначення: Девелопмент - це	Автори
... прибуткова будівельна галузь.	Cambridge Dictionary
... мистецтво підвищення вартості нерухомості шляхом управління ризиками.	Річард Пейзер, Девід Гамільтон
... вид комерційної діяльності, що полягає у створенні, реконструкції або модифікації існуючого об'єкта нерухомого майна чи земельної ділянки у сфері будівництва житлових будинків, комерційних приміщень, офісів, промислових і складських приміщень з метою отримання вигоди від збільшення вартості.	Economic-definition
... проведення будівельних, інженерних, земельних та інших робіт на поверхні, над землею або під землею або суттєва зміна цільового призначення будівель чи земель.	The Glossary of Property Terms
... сукупність будинків або будівель, побудованих і належних забудовнику.	Collins Dictionary
... багатогранний бізнес, який включає діяльність, починаючи від реконструкції та перенесення існуючих будівель до закупівлі сировини та продажу покращеної землі чи будівель третім особам.	Educalingo

Оскільки розробники мають подібні можливості, терміни «замовник-забудовник» і «девелопер» часто трактуються дослідниками як синоніми. Однак різниця між категоріями «підрядник» і «девелопер» полягає в тому, що перший має юридичні обов'язки в Україні, тоді як другий є лише терміном, що стосується типу компанії.

На практиці розрізняють два види девелопменту нерухомості [8]:

Платна забудова включає діяльність забудовника на замовлення інвестора з організації реалізації проекту і, як правило, не передбачає вкладення власних коштів забудовника.

Спекулятивний або «ризикований» розвиток – участь в інвестиційних і будівельних проектах, у які забудовник інвестує власні кошти.

Залежно від типу створюваного або реконструйованого активу виділяємо також такі види розвитку [9]:

1. Зведення будівель і споруд.
2. Забудова території (планування території).

Крім того, в залежності від призначення створеного або реконструйованого об'єкта розрізняють:

Девелопмент житлової нерухомості. Включає забудову елітної житлової нерухомості, забудови житлової нерухомості бізнес-класу та забудови житлової нерухомості економ-класу.

Девелопмент нежитлової нерухомості, в тому числі девелопмент промислової нерухомості, девелопмент комерційної нерухомості, а також девелопмент нерухомості для рекреаційних і туристичних цілей.

Існує також класифікація за джерелом інвестування. За цим критерієм виділяють наступні типи розвитку:

Розвиток нерухомості за рахунок приватних інвестицій.

Девелопмент нерухомості з державними інвестиціями (кошти державного чи місцевого бюджетів).

Залежно від типу будівництва, що виконується в рамках девелоперського проекту, розрізняють наступні проекти:

Без будівництва (наприклад, проект землеустрою). Нове будівництво або забудова.

Редевелопмент – реконструкція, технічне переоснащення діючих підприємств, ремонт і капітальний ремонт об'єктів будівництва.

На рис. 1.1. представлена загальна схема класифікації девелопменту за типом об'єкта нерухомості та його призначенням.

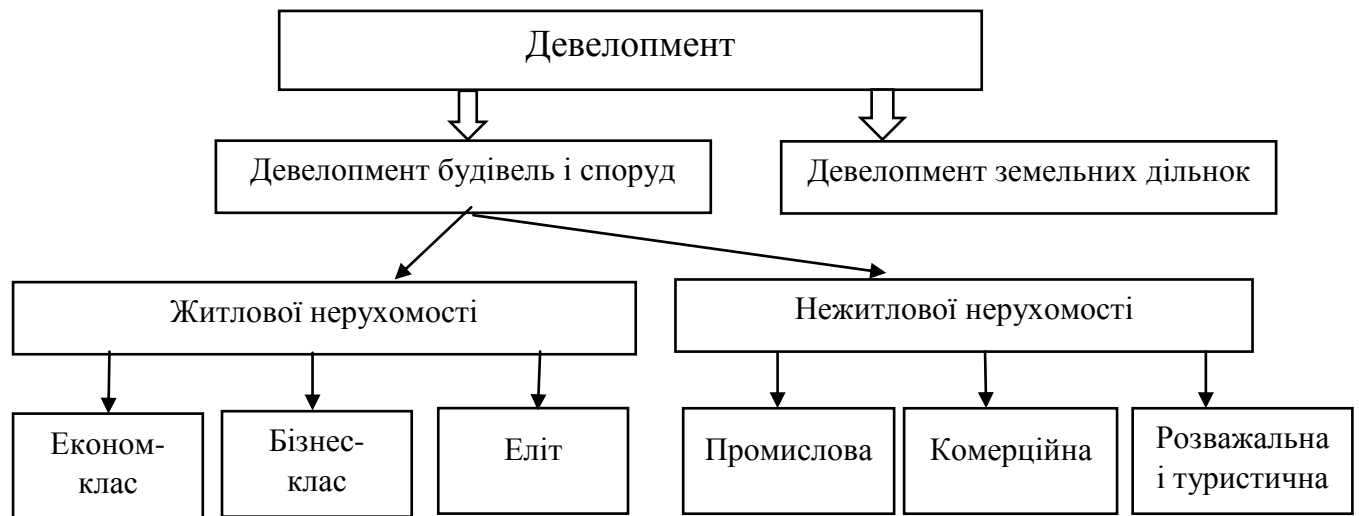


Рис. 1.1. Класифікація видів девелопменту

Класифікація розробок у науковій літературі не є вичерпною і потребує доповнення з урахуванням сучасних економічних реалій. Тому для цілей розробки можна виділити наступні типи:

Екологічний – використання екологічно чистих матеріалів при будівництві та розташування нерухомості в багатих і екологічно чистих районах.

Інноваційний – характеризується використанням новітніх технологій і розробок (наприклад, «розумний дім»).

Суспільство складається з побудови розвиненої інфраструктури, включаючи соціальні установи (школи, дитячі садки, парки, лікарні, поліклініки, торгові центри, розважальні центри тощо).

Кожен проект розробки проходить певні необхідні етапи. Загалом можна виділити чотири фази розробки проекту: передпроектна стадія; етап реалізації; етап проектування; етап будівництва.

Розглянемо детальніше, які завдання виконуються у відповідних фазах.

Передпроектна фаза: аналіз ринку нерухомості, пошук і вибір об'єктів нерухомості, розробка стратегії проекту, інвестиційний аналіз, підготовка всіх необхідних погоджувальних документів, отримання фінансування та інвестицій.

Фаза проектування: розробка фінансових планів, організація фінансування, формування архітектурно-інженерних груп, залучення посередників для продажу площ для консультацій, управління проектуванням, управління тендерами на будівельні роботи.

Етап будівництва: координація будівельних робіт, контроль якості будівництва та кошторисної вартості.

Етап реалізації: рекламні кампанії на ринку, здійснення розрахунків, оперативне управління будівлями та експлуатація технічних систем.

Кожен проект має свої специфікації, залежно від необхідних характеристик майбутньої нерухомості. Хоча всі проекти розвитку базуються на єдиних принципах управління, деякі сегменти мають специфічні потреби та проблеми в процесі реалізації проекту. Критерії, які створюють особливі вимоги до кожного проекту, різноманітні. Починаючи від цільового сегменту проекту (тобто якому класу відповідатиме майбутня будівля), через реалізовані архітектурні та дизайнерські рішення, до деталей маркетингової кампанії та обраної структури фінансування.

Особливості девелопменту житлової нерухомості:

По-перше, забудовники звертають увагу на екологічні умови території, де планується розміщення об'єкту. Також велике значення має престижність району, його інфраструктура, віддаленість від центру міста, великих торгово-розважальних центрів. При розподілі квартири забудовники намагаються підібрати оптимальну площу відповідно до класу власності та розділити житлові приміщення таким чином, щоб створити комфортні та просторі місця загального користування.

Фактори навколишнього середовища відіграють меншу роль у розвитку комерційної нерухомості, ніж у розвитку житлової нерухомості. Важливо розташовуватися в діловому районі з високою концентрацією великих корпорацій, банків і державних установ. Також має бути зручне транспортне сполучення та достатня кількість паркувальних місць (бажано в підземному паркінгу).

Ці будівлі в основному використовуються для здачі в оренду і рідше для продажу. Забудовник зробить мінімально необхідний ремонт на ділянці, все інше зробить безпосередньо орендар. На етапі будівництва важливо підписати договір оренди. Така нерухомість не потребує якихось екстраординарних архітектурних чи дизайнерських рішень. Цільовій групі достатньо надати всі необхідні послуги.

Основна увага забудовника полягає в тому, щоб розташувати комерційні площі в районах інтенсивного руху, поблизу важливих автобусних зупинок, станцій метро та магістралей. Екологія не привертає уваги. Також важливим моментом є наявність паркомісць. Маркетингова програма орієнтована на комплексні пакети послуг для орендарів. Все для створення іміджу комплексу з високим рівнем сервісу та корисності.

Що стосується дизайнерських і будівельних рішень, важливо створити максимально відкрите середовище для покупців. Великі вітрини, просторі зали – все для максимального комфорту [24].

Девелопмент є досить ризикованим заняттям, оскільки процес будівництва характеризується високими витратами. Час реалізації проекту тривалий, складні питання часто затягують процес, а інвестиції не окупаються швидко.

Розвиток більш просунутий на західних ринках. Існує оптимальна модель, в якій професійні забудовники об'єднують власний капітал (власні кошти або кошти, позичені від інвесторів) у вигляді землі або фінансових активів. При цьому розробники не виконують усі функції самостійно. Операції, крім специфічних, передані аутсорсингу. Це означає, що частина бізнес-процесу або виробничої діяльності здійснюється іншою компанією, яка спеціалізується в цій галузі.

На українському ринку девелоперських проектів представлені різноманітні реалізації інвестиційних проектів у сфері нерухомості. Більшість із них все ще успішні, враховуючи, що ринок ще недостатньо розвинений і недостатньо насичений.

З точки зору оцінки, проекти розвитку класифікуються як спеціальні активи, такі як комерційна нерухомість або нерухомість.

Плани фінансування проектів розвитку зазвичай являють собою складні моделі, які складаються з власних коштів спонсора проекту, позикових коштів і внесків потенційних орендарів і покупців.

Ситуація на ринку землі в Україні склалася таким чином, що пошук землі, особливо на первинному ринку, стає досить тривалим і трудомістким процесом. Така ситуація призводить до дефіциту землі з потенціалом забудови на ринку, особливо у великих містах, де девелоперська діяльність найбільш активна (наприклад, рівень вакантності складських приміщень на ринку становить не більше 1,5%). З цієї причини найчастіше ідею вибирають для наявних властивостей, а не навпаки.

Ще однією особливістю нашого ринку є те, що кількість об'єктів, які здаються в оренду на вказаний забудовником термін, досить мала. Це пов'язано з непередбачуваними обставинами, пов'язаними з політичною та економічною нестабільністю. Потенційні проблеми рідко беруться до уваги при визначенні планів впровадження. З іншого боку, розробники схильні оптимістично дивитися на реалізацію своїх проектів щодо потенційних користувачів і покупців.

Планування є необхідним елементом розвитку міста (розвиток функціонального призначення території, щільності забудови тощо) і, реагуючи на потреби суспільства, здійснює трансформацію міста, яка неможлива саме для міста.

У процесі розробки формується команда реалізації проекту, частини якої належать як до приватного, так і до державного секторів, а співпраця між розробником та державою та місцевими громадами є нерозривною, щоб розробка була інтегрованою - форма державно-приватного партнерства (ДПП).

В Україні механізми реалізації концепції державно-приватного партнерства тільки починають формуватися. Водночас досвід європейських країн показує, що ДПП використовується як інструмент економічного та соціального розвитку на основі ефективної взаємодії державного та приватного секторів. У світовій практиці

відомо, що ДПП є дуже популярним у сфері будівництва та управління інфраструктурою. Водночас було б доречно вказати рейтингову позицію нашої країни на основі одного з рейтингів. Наприклад, за даними Світового банку, корпоративне регулювання було оцінено згідно з проектом Doing Business, який оцінив 183 економіки, в тому числі Україна посіла 64 місце в рейтингу легкості ведення бізнесу. Водночас на формування цього рейтингу впливають такі фактори, як отримання дозволу на будівництво (наша країна на 61 місці), фінансування (37), захист інвесторів (45), податки (65) та виконання контрактів (63 місце) та ін.

Тому слід зазначити, що впровадження та розвиток ДПП в Україні прискориться за наявності необхідних умов та інституційно-організаційних елементів для формування ДПП.

1.2. Особливості вітчизняного державно-приватного партнерства

Державні та приватні фінансові інститути, використовуючи свої можливості, формують своєрідну взаємодію синергії, тим самим стимулюючи економічний розвиток, забезпечуючи надання широкого спектру послуг і досягаючи багатьох соціально-економічних результатів (рис. 1.2).

В сучасних умовах обмежених фінансових ресурсів питання застосування моделей державно-приватного партнерства як засобу реалізації різноманітних програм стає все більш актуальним. На основі таких партнерств реалізуються інфраструктурні проекти, підвищується технологічний рівень економіки, впроваджуються сучасні рішення та балансуються ризики.

Глобалізаційні процеси, що панують у суспільстві, призводять до посилення співпраці, що приносить певні переваги та вигоди в рамках внутрішніх взаємодій. У міру поглиблення процесу глобалізації щоразу потрібні нові інструменти для реалізації потенціалу співпраці між державами та приватним капіталом. При цьому важливо враховувати особливості ринкового потенціалу і на цій основі максимально

ефективно використовувати можливості держави. Наукові результати у сфері зміцнення співпраці між державою та приватним капіталом тепер можуть бути реалізовані на практиці, а прикладні результати є стимулом для подальших теоретичних досліджень та експериментальних досліджень у майбутньому. Цей вектор відображає поле «становлення та розвитку державно-приватного партнерства» [22].

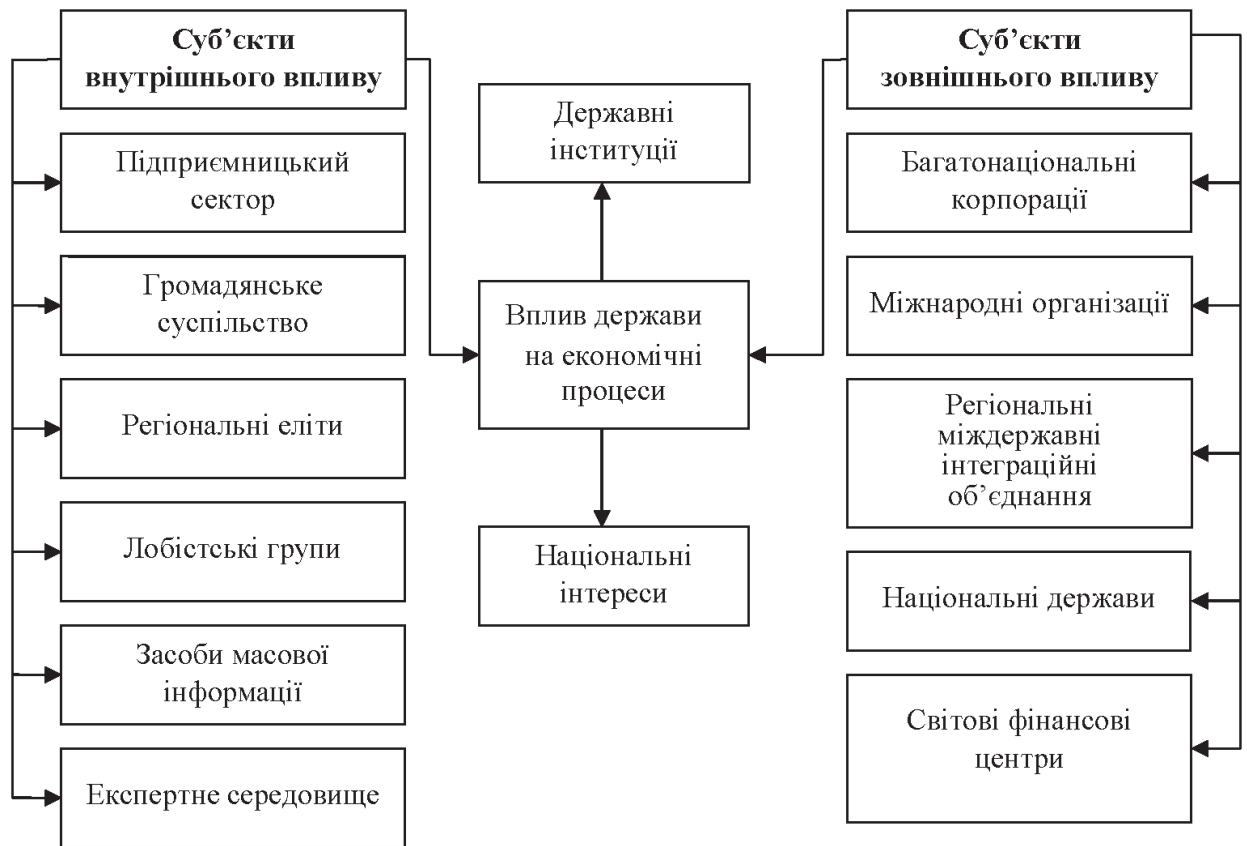


Рис. 1.2. Схема взаємодії державних інституцій та приватного капіталу

Враховуючи обмеженість бюджетних ресурсів для реалізації різноманітних масштабних проектів, органи державної влади різних рівнів змушені активізувати роботу з пошуку нових альтернативних механізмів залучення фінансових ресурсів. Альтернативою може бути фінансування великих проектів на основі державно-приватного партнерства, яке довело успіх у багатьох країнах світу. У своїй

найпоширенішій формі такі партнерства передбачають співпрацю між органами державної влади та приватним сектором у здійсненні спільних заходів, а також розподіл компетенцій між партнерами під час реалізації конкретних проектів. Угоди про державно-приватне партнерство активно використовуються в багатьох країнах.

Проведений аналіз привів до висновку, що державно-приватне партнерство є досить широким поняттям, яке включає різні форми співпраці державного та приватного секторів. При цьому перший є замовником конкретної роботи (наприклад, послуги), а другий – виконавцем. Співпраця між цими сторонами відбувається в рамках різних організаційно-правових моделей. Предметом державно-приватного партнерства є спільне здійснення різноманітних видів діяльності на основі розподілу завдань і ризиків між державним і приватним партнерами, сфера їхньої співпраці, по суті, обмежена внутрішньодержавним правом. Поняття державно-приватного партнерства також можна трактувати як систему відносин між державою та компанією, конкретний проект між державними та приватними партнерами, форму співпраці, альянс, соціальний інститут чи ринкову форму взаємодії, а також як особливий механізм.

Різні підходи до розуміння поняття державно-приватного партнерства демонструють його складність і комплексність. Державно-приватне партнерство включає різноманітні угоди між урядом і приватним сектором щодо використання промислової та соціальної інфраструктури та надання державних послуг. Водночас такі партнерства характеризуються тим, що вони відображають модель взаємодії, засновану на поєднанні зусиль, ресурсів і розподілу ризиків державного та приватного капіталу. Метою державно-приватного партнерства є реалізація найважливіших проектів шляхом довгострокової співпраці [43].

За змістом і багатьма результатами державно-приватне партнерство має схожість з угодами про виконання конкретних завдань. Однак відмінність полягає в управлінні проектом та змісті угоди між державою та приватним капіталом у рамках моделі державно-приватного партнерства. Реалізація проектів державно-приватного

партнерства пропонує багато переваг з точки зору державно-приватних партнерів. Водночас йдеться про можливість швидкого завершення багатьох важливих проектів державного, регіонального чи місцевого значення не лише з точки зору бюджету, а й з точки зору залучення приватних коштів та розподілу ризиків між державними та приватними партнерами. Він враховує конкурентні переваги кожної організації та досягає синергії на основі поєднання національних можливостей і приватного капіталу [41].

Конкретні партнерства виникають у системі специфічних інституційних середовищ і ґрунтуються на взаємодії систем суспільних і приватних інтересів і мотиваційних факторів ряду суб'єктів економічних відносин (рис. 1.3).

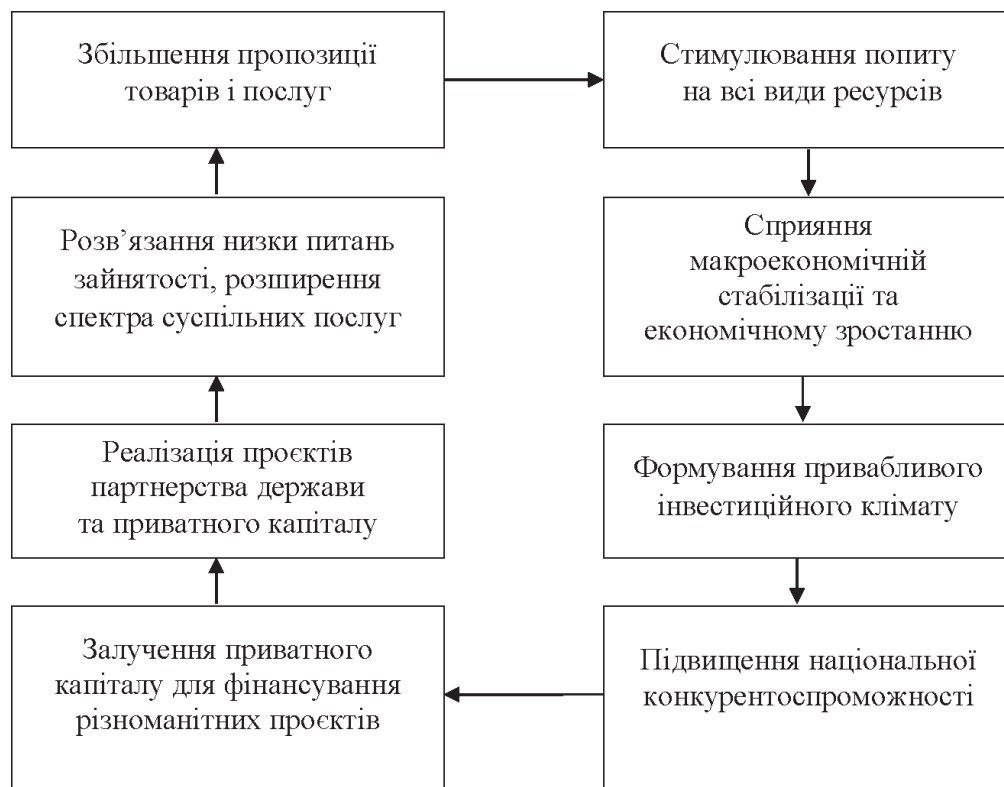


Рис. 1.3. Місце ДПП у економічному розвитку країни

Основною причиною активного розвитку державно-приватного партнерства в багатьох країнах є залучення фінансування для реалізації проектів у таких сферах, як

будівництво, ЖКГ, транспортна інфраструктура, охорона здоров'я, промисловий сектор, туризм і відпочинок та ін. Ці проекти реалізуються в рамках стратегічного напрямку національної політики, який визначає можливий напрямок державно-приватного партнерства.

Державно-приватне партнерство є ефективним механізмом мобілізації приватного капіталу для вирішення різноманітних завдань державного сектора. В умовах обмежених можливостей залучення інвестицій, необхідних для реалізації соціально значущих проектів на національному, регіональному та місцевому рівнях, такі партнерства часто є єдиним способом стимулювання економічної діяльності. Окрім економічних стимулів, переваги співпраці між державними та приватними партнерами, як правило, супроводжуються низкою ефектів економічного та соціального розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Ефект від поглиблення співпраці державних інституцій та капіталу
приватних компаній**

Показник	Ефект від співпраці
Зменшення трансакційних витрат	Спрощення торгівлі з метою зменшення витрат на транспортування товарів
Економія від масштабу	Взаємна гармонізація з метою збільшення економії від масштабу шляхом розширення асортименту товарів і послуг
Зменшити рівень політичного ризику	Підвищення прозорості та передбачуваності політичної ситуації на основі посилення співпраці, оскільки політична взаємодія сприяє вищій очікуваній віддачі від інвестицій
Посилення конкуренції на внутрішньому ринку.	Зменшення бар'єрів входу, покращення конкурентного середовища та сприяння чесній конкуренції
Витрати на забезпечення суспільних благ	Зниження витрат на надання суспільних благ
Сприяння політичним реформам	Створення механізмів, що дозволяють державам виконувати свої зобов'язання щодо врахування національних і міжнародних інтересів

Вступаючи в державно-приватне партнерство, залучені суб'єкти можуть отримати можливість реалізовувати важливі соціальні ініціативи, яких кожна сторона не могла б досягти поодиночі, і можуть досягти синергічного ефекту (ефективність спільної діяльності є більшою). Вони забезпечують більшу ефективність використання ресурсів (ніж якби подібні ініціативи здійснювалися індивідуально) та поширення знань, досвіду, технологій та інновацій на основі найкращих практик та інструментів для реалізації проектів.

Вигоди від використання державно-приватного партнерства розглядаються як з точки зору просування відповідних проектів, так і з точки зору досягнутих результатів. Для забезпечення їх ефективності необхідно не лише залучати для них необхідні ресурси, а й враховувати наявний досвід взаємодії цільової групи в рамках державно-приватного партнерства. Незважаючи на взаємодію між компаніями та представниками державної влади, державно-приватне партнерство слід розуміти як форму мережевої співпраці в системі економічних відносин. При цьому часто говорять про незв'язані теми в контексті конкретного проекту з визначеними сферами відповідальності [38].

Важливим аспектом державно-приватного партнерства є визначення обсягу та меж відповідальності партнерів. Таке визначення відповідальності є основою для рівноправних відносин у рамках проекту державно-приватного партнерства та сприяє його ефективній реалізації суб'єктами. Для формування та впровадження рівноправних відносин у рамках державно-приватного партнерства необхідно на ранній стадії визначити відповідні ініціативи в рамках проекту. Також важливо проаналізувати фінансову життєздатність проекту державно-приватного партнерства, його переваги та потенційні ризики, якщо він не досягне заявлених цілей [9].

Виходячи з проведеного аналізу, можна стверджувати, що в Україні гостро стоять проблеми післявоєнної відбудови та модернізації інфраструктури, підвищення рівня життя та покращення соціально-побутових умов населення. Таким

чином, перед органами державної влади та муніципалітетами на різних адміністративних рівнях стоять пріоритети, своєчасність вирішення яких насамперед визначає успіх євроінтеграції країни. Наразі зрозуміло, що для подолання цих викликів нам насамперед потрібна достатня ресурсна база, кращий досвід та інноваційні підходи та способи роботи. Фундаментальна проблема особливо загострилася у зв'язку з широкомасштабним вторгненням в Україну, через брак державних і місцевих фінансових ресурсів для реалізації найважливіших проектів відбудови країни.

Аналізуючи та узагальнюючи світовий досвід, можна стверджувати, що в таких ситуаціях доцільно запроваджувати та впроваджувати механізми державно-приватного партнерства. Це й налагодження співпраці з приватним сектором, що відкриває можливості для ефективного вирішення багатьох макроекономічних проблем [17]. Це стало можливим не лише завдяки фінансовим можливостям приватного капіталу, а й використанню успішного досвіду ведення бізнесу, сучасних підходів до організації господарської діяльності, маркетингу та багатьох інших інструментів.

На підставі проведених досліджень можна зробити висновок, що частину функцій держави щодо задоволення суспільних потреб та надання конкретних послуг може виконувати приватний капітал. Поєднання можливостей державного та приватного бізнесу дозволяє реалізовувати довгострокові проекти, які сприяють вирішенню проблем сталого економічного розвитку та підвищенню національної конкурентоспроможності. Задоволення потреб усього спектру суспільства сприяє формуванню активних зв'язків у системі «державна, громадянське суспільство та приватний капітал».

1.3. Методичні аспекти аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства

Слід зазначити, що наразі відсутня єдина методика комплексної оцінки ефективності проектів ДПП як для держави, так і для приватних партнерів. Найпростішими показниками для грубої та швидкої оцінки привабливості проекту є методи аналізу вигоди-витрати, а також точка беззбитковості проекту та термін його окупності (термін окупності). Однак, як слушно підкреслює Азарова Б.І., ці показники мають певний недолік, який полягає в тому, що вони припускають однакову важливість доходів і витрат різних періодів [1].

Розглядаючи особливості проектів ДПП як особливої системи відносин між бізнесом і владою, Крупка М. наголошує на наявності низки методів аналізу та оцінки ефективності такого типу партнерства. Це також включає проведення аналізу впровадження. Кількість проектів ДПП. За такими напрямками:

- Проведення аналізу бюджетної ефективності ДПП з використанням відповідних коефіцієнтів.
- Проведення аналізу фінансових показників ДПП та розглянути їх з точки зору реалізації інвестиційних проектів та поточної діяльності.
- Проведення аналізу соціальної ефективності проекту. Ми розглядаємо ДПП з точки зору кількості та якості вироблених суспільних благ і відповідних зовнішніх ефектів (бюджетна та соціально-економічна ефективність).

Сучасні методи проведення аналізу ефективності впровадження ДПП включають обґрунтування: економічні та фінансові показники реалізації проектів ДПП (чиста поточна вартість реалізації проектів ДПП – NPV, внутрішня норма прибутку – IRR, індекс прибутковості – PI, дисконтований період окупності – DPP).

Соціальні результати проекту:

Екологічний вплив та вплив проекту на природне середовище.

Оцінка потенційних приватних партнерів для реалізації того самого проекту без участі приватного власника, оцінка ризиків реалізації проекту ДПП, метод

реалізації ДПП та соціально-економічні та екологічні перспективи наприкінці договірні відносини оцінені.

Методи оцінки, засновані на розрахунку NPV, дозволяють прогнозувати фінансові показники проекту. У міжнародній практиці реалізації інфраструктурних проектів ДПП використовуються різні підходи фінансової оцінки в процесі відбору проектів на основі терміну окупності, внутрішньої норми прибутку (IRR), чистої поточної вартості (NPV) та багатьох інших факторів. вказує на те, що вони використовуються.

Коефіцієнт вартості капіталу є важливим критерієм для фінансової оцінки успішності інвестицій і визначає дисконтовану суму грошових потоків проекту після вирахування дисконтованої суми інвестицій. Позитивний NPV вказує на фінансову ефективність проекту ДПП.

Оскільки вплив може бути різним для різних учасників проекту (державні органи, кредитори, інвестори), кожен учасник буде оцінюватися за такими показниками:

Співвідношення ціни та якості (VFM) – для національних партнерів.

Рентабельність і термін погашення кредиту – для кредиторів.

NPV і IRR призначені для інвесторів.

Традиційні підходи мають недоліки та обмеження (наприклад, NPV чутливий до зміни ставки дисконту, що може істотно змінити кінцеву вартість).

Існуючі підходи постійно доповнюються новими методами оцінки. Одним із найновіших підходів є метод реальних опціонів. Це дає можливість приватному власнику прийняти остаточне рішення про участь у проекті. Метод оцінки фактичної вартості опції використовує біноміальну модель, засновану на доведенні можливості вибору між декількома станами у вузлах проекту. Іншим методом є модифікована модель Блека-Шоулза. Біноміальні моделі підвищують точність результатів завдяки численним джерелам невизначеності або даних рішень. Ця модель «дозволяє

описати можливі сценарії реалізації проекту, але потребує значної кількості розрахунків» [3].

При перекладі певних ризиків на державу використання методів свідчить про ступінь ефективності вкладених ресурсів. Однак цей метод має обмеження при оцінці проектів ДПП, оскільки він аналізує рішення державного сектора, такі як елементи інвестування, тривалість контракту, делегування відповідальності та ризики. Рейтинги визначаються кількісними показниками або експертними методами і не можуть бути обчислені математично.

Математичний метод оцінки проекту ДПП аналізує ризики, які мають найбільший вплив на досягнення цілей проекту, де ступінь ефективності є основним елементом, і на основі розрахунків створюється стратегія управління ризиками. Вчені аналізують вплив ризиків і використовують статистичний аналіз, експертні знання та теорію ігор для групування, розподілу та оцінки ризиків.

Штучні нейронні мережі (ШНМ) вважаються альтернативою традиційним методам оцінки та використовуються інвесторами для вибору проектів та аналізу ризиків проектів ДПП, де інформація обмежена, а традиційні методи важко застосувати. Завдяки здатності до навчання штучні нейронні мережі підходять для вирішення наукових і прикладних завдань.

Інвестори використовують новітні комплексні методи штучного інтелекту. Випадковий ліс (RF) – алгоритм машинного навчання, який використовує дерева рішень. Метод опорного вектора (SVM) — це алгоритм класифікації та регресії, який використовує теорію машинного навчання. Неясна логіка, генетичні алгоритми тощо. Ці методи можуть вирішувати дуже складні завдання та передбачати майбутні результати, навіть якщо вихідна інформація обмежена. У проектах ДПП вищевказані методи використовуються для вибору ефективних стратегій управління ризиками.

Перевага штучних нейронних мереж полягає в їх розв'язанні в умовах обмеженої інформації та складних зв'язків між елементами. Враховуючи стрімкий розвиток систем штучного інтелекту протягом останніх років, використання

сучасних підходів значно сприятиме досягненню максимально комплексної та об'єктивної оцінки ефективності проектів ДПП. Поєднуючи методи економічної оцінки ШНМ з нечіткою логікою, генетичними алгоритмами та застосуванням методів великих даних (обробка широкого діапазону даних), ми можемо додатково оцінити ефективність проектів ДПП і майбутній розвиток конкретних проектів.

Реалізація проекту ДПП – це залучення інвестицій від приватних власників і тим самим збільшення масштабу конкретного проекту. Певні коефіцієнти враховують кількість проектів і показують збільшення соціального ефекту. Показники доходів домогосподарств можуть визначатися на основі додаткових податкових надходжень або доходів від реалізації продукції (послуг), створеної (наданої) в рамках реалізації проекту. Витрати бюджетних коштів під час реалізації проекту – обсяг фінансування проекту та обсяг коштів, спрямованих на залучення приватних партнерів до участі в ДПП. На основі наведених даних обрано основні показники, за якими визначається вплив держави на реалізацію проекту.

- Розмір податкових надходжень.
- Прибуток від реалізації продукції (послуг).
- Вартість побутових витрат (економія бюджетних коштів).
- Кількість реалізованих проектів.

Розмір податкових надходжень (ПН) і прибутку від надання послуг (ПП) є показниками частки надходжень до бюджету, яка надходить від реалізації проекту. Обсяг бюджетних витрат (економії бюджетних ресурсів) при реалізації проекту ДПП (ОБВ) визначається як різниця між сумою економії за рахунок передачі частини інвестицій у проект приватному партнеру та сумою економії. Забезпечення необхідних коштів для процесу залучення суб'єктів підприємницької діяльності до проектів ДПП.

Вважаємо, що доцільність реалізації проекту для держав, регіонів, територіальних суб'єктів, галузей економіки та суб'єктів господарювання слід визначати за допомогою відповідних методів оцінки ефективності ДПП на основі

кількох факторів. З аналізу інформаційних джерел можна зазначити, що автори виділяють такі види ефективності в процесі реалізації проектів ДПП: соціальна ефективність, комерційна ефективність, ефективність для учасників, регіональна ефективність, промислова ефективність, бюджетна ефективність, економічна ефективність, соціальна ефективність, економічна ефективність, фінансова ефективність, комерційна ефективність, ефективність балансу прибутку. Ці підходи враховують економічні аспекти проблеми (інвестиції та податкові надходження, відмінності у витратах і доходах домогосподарств, скорочення витрат) та соціальні фактори (задоволення потреби в послугах та їх якість, створені робочі місця, суспільні вигоди).

Результатом успішної реалізації проектів ДПП є соціальний, економічний, бюджетний, безпековий, екологічний, адміністративний, іміджевий та загальний соціально-економічний вплив на рівні країни на основі високоякісних показників зростання. Зміни в житті, структурні зміни в економіці, модернізація окремих галузей економіки, територіальний розвиток, покращення екологічних умов, позитивні зміни на ринку праці, розвиток бізнес-середовища тощо.

Визначення ефективності проектів ДПП лежить у сфері застосування методів визначення ефективності проектів для державних, регіональних і територіальних суб'єктів, окремих галузей економіки та суб'єктів господарювання. Це включає дослідження сучасних підходів до розробки методів об'єктивного розрахунку ефективності проектів ДПП з урахуванням складу акторів і цілей, а також досягнутих ефектів.

Соціальна ефективність суб'єкта потребує оцінювання за наступними напрямками:

- загальна соціальна ефективність (узагальнені результати роботи системи управління та керованих об'єктів у цілому);

- особлива соціальна ефективність (стан організації та функціонування механізмів самої підсистеми управління як окремого суб'єкта загальної системи управління суспільними процесами);
- конкретна соціальна ефективність (діяльність окремих органів управління та працівників, окремі управлінські рішення, дії, відносини).

Для загальної оцінки ефективності адміністративної системи, яка безпосередньо впливає на здатність реалізовувати проекти ДПП, можливе врахування окремих показників (GRICS, WBES, BEEPS).

Індекс GRICS (Governance Survey Indicators Country Snapshot) складається з шести індикаторів (індикаторів), які характеризують загальний стан національного управління на основі набору традицій та інституційного середовища на певний момент часу.

Доповнення організаційно-економічних механізмів реалізації ДПП принципами проектного підходу може підвищити адміністративну ефективність і тим самим підвищити ефективність діяльності в рамках конкретного проекту (прозорі та прозорі структури та моделі, Покращення взаємодії робочої групи, уточнення завдань проектною групою). Використання проектного підходу при реалізації проектів ДПП потребує кваліфікованих і технічно компетентних спеціалістів, у тому числі менеджерів, у проектній групі. ДПП створюють суспільні блага на основі проектного підходу до управління та підвищують ефективність економічних систем шляхом зменшення провалів ринку та уряду. Використовуючи мікроекономічний інструментарій, можна оцінити можливі ефекти використання ДПП.

Якщо розглядати за критерієм Парето, ДПП значно підвищує ефективність функціонування ринку. Це означає, що держава може оптимізувати свої бюджетні витрати, приватний партнер може перераховувати частину доходу від державного партнера, отримувати необхідні кошти від державного партнера та отримувати додаткові доходи.

Реалізація проектів соціального значення та інфраструктурних мереж є завданням, яке потребує багатофакторного та комплексного підходу до вибору партнерів, оцінки об'єктів, впливу ризиків та їх розподілу, а також наслідків екологічних та соціальних впливів. При оцінці ефективності проектів ДПП поєднання різних методів, заснованих на економічних, технічних і соціальних результатах, не завжди дає повну відповідь. Державні партнери можуть застосувати концепцію співвідношення ціни та якості в суспільних інтересах. Метод NPV використовують представники приватного та державного секторів. Приватні власники використовують метод реальних опціонів, який надає інвесторам вибір між варіантами для прийняття остаточного рішення про участь у проекті. Кожен партнер може використовувати експертні системи та статистичний аналіз, теорію ігор та штучні нейронні мережі для оцінки розподілу ризиків у проектах ДПП.

Остаточних результатів у реалізації проектів ДПП можна досягти лише за умови комплексного підходу національних органів влади, належного створення юрисдикцій, центральних органів державної влади, інформаційна прозорість на виконавчому та законодавчому рівнях влади. Бюрократизація процесу залучення інвесторів до участі в інфраструктурному будівництві відкриває можливості для соціально-економічного розвитку.

На місцевому рівні процес ДПП дає змогу реалізувати регіональні або територіальні стратегії розвитку відповідно до потреб місцевих громад, враховуючи економічні, соціальні та екологічні впливи та наслідки. Чітке розуміння ефективності різних проектів ДПП у вимірних категоріях щодо фінансових, технічних та соціальних факторів допоможе уряду та приватним власникам у плані подальшої участі в якості партнерів або оповіщення щодо реалізації конкретних проектів.

При аналізі проектів ДПП, інтегрованих у програми сталого розвитку територій або територіальних учасників, важливо отримати всі показники економічних, соціальних, технічних та екологічних результатів партнерства з

національної точки зору. Економічні показники включають: надходження податків; розширення інфраструктури; застосування сучасних технологій; розвиток бізнес-середовища; продаж товарів або послуг; використання ресурсів.

Соціальний елемент полягає в наступному: підвищення зайнятості населення та рівня життя; підтримання якісних послуг соціального значення у сферах житлово-комунального господарства, охорони здоров'я, освіти та культури.

На екологічному рівні можна покращити стан навколишнього середовища та зменшити забруднювачі та шкідливі викиди. Поєднання реалізованих переваг дозволяє більш збалансовано оцінити потенційні проекти ДПП. Технічні аспекти проблеми оцінюються на основі таких факторів, як потужність, ресурси, продуктивність, стійкість та енергозбереження. Фінансовий план випуску визначається приростом капіталу, операційними витратами, податковими витратами, амортизаційними відрахуваннями, відсотковими ставками за кредитами та величиною ризику.

Великі обсяги даних, які визначають різні результати інфраструктурних проектів і не можуть бути порівняні окремо, вимагають нових підходів до аналізу технічної, економічної та іншої інформації для отримання зважених результатів оцінки. На нашу думку, штучні нейронні мережі, здатні вирішувати завдання в умовах обмеженої інформації та складних зв'язків між елементами, мають потенціал стати досить об'єктивним методом у загальній оцінці ефективності проекту ДПП.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізувавши сутність поняття «девелопмент», було сформульовано надане автором визначення девелопменту як комерційної діяльності з планування, супроводу, реалізації та подальшого управління проектами житлової та комерційної нерухомості.

2. В Україні гостро стоять проблеми післявоєнної відбудови та модернізації інфраструктури, підвищення рівня життя та покращення соціально-побутових умов населення. Аналізуючи та узагальнюючи світовий досвід, можна стверджувати, що в таких ситуаціях доцільно запроваджувати та впроваджувати механізми державно-приватного партнерства. Частину функцій держави щодо задоволення суспільних потреб та надання конкретних послуг може виконувати приватний капітал. Поєднання можливостей державного та приватного бізнесу дозволяє реалізовувати довгострокові проекти, які сприяють вирішенню проблем сталого економічного розвитку та підвищенню національної конкурентоспроможності. Задоволення потреб усього спектру суспільства сприяє формуванню активних зв'язків у системі «держава, громадянське суспільство та приватний капітал».

3. Ефективність реалізації проекту ДПП залежить від визначення бюджетних ефектів (частка доходів і витрат бюджету на відповідному рівні) та соціальних ефектів (розв'язання соціальних проблем). Ефективність впровадження ДПП включає оцінку ефективності системи управління (загальна результативність за показниками, ефективність окремих підсистем, оцінка характеристик персоналу, продуктивності, прибутковості, адаптивності, гнучкості, оперативності). Для загальної оцінки ефективності системи державного управління використовуються окремі показники загального стану державного управління (GRICS, WBES, BEEPS). Традиційні методи визначення ефективності використовують співвідношення ціни та ефективності, обчислення чистої поточної вартості та внутрішні норми прибутку. Широко використовуються методи реальних опціонів, експертної оцінки та теорії ігор. Альтернативою традиційним методам оцінки при відборі проектів є використання штучних нейронних мереж на основі нечіткої логіки та генетичних алгоритмів, які дозволяють досить об'єктивно визначати ефективність проектів ДПП.

4. Оцінка ефективності інфраструктурних проектів за договорами ДПП потребує комплексного підходу, тобто використання багатьох методів для

визначення показників економічної, соціальної, технічної, екологічної та регіональної ефективності. Потрібна комбінація багатьох методів. Це, у свою чергу, удосконалює правове регулювання застосування альтернативних сучасних методів оцінки ефективності проектів ДПП та розвиває теоретичні та прикладні аспекти застосування арсеналу сучасних методів оцінки.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ ФІРМА «ЛОГОС» В СИСТЕМІ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ фірма «ЛОГОС»

З моменту заснування в 1995 році ТОВ фірма «ЛОГОС», головною метою визначено – стати лідером у своїй сфері діяльності. На сьогоднішній день ТОВ фірма «ЛОГОС» успішно розвиває свій бізнес в Україні та за кордоном, а бренд компанії відомий у всьому світі. За 20 років діяльності компанія здобула солідний авторитет і бездоганну комерційну репутацію.

ТОВ фірма «ЛОГОС» поєднує накопичений досвід із новітніми технологіями та дослідженнями ринку, щоб виробляти найбільш затребувані та унікальні продукти в своєму сегменті та пропонувати найвищу якість послуг за конкурентними цінами.

Рушійною силою ТОВ фірма «ЛОГОС» є згуртована команда професіоналів, які поділяють, розвивають і розширюють основні цінності компанії: якість, ефективність, професійний розвиток, впевненість у собі, відданість справі, командна робота та глобальне мислення.

Основними цілями ТОВ фірма «ЛОГОС» є подальший розвиток українських компаній, використання нових технологій та модернізація виробництва.

ТОВ фірма «ЛОГОС» - національне об'єднання міжгалузевих торгово-промислових компаній, що складається з вертикально інтегрованих дочірніх компаній, що оптимально задовольняють потреби громадян України та інших країн у якісних товарах і послугах.

ТОВ фірма «ЛОГОС» — це соціальне підприємство, яке розробляє високоякісні продукти та послуги з метою реалізації зручності та стилю життя споживачів. Його діяльність також спрямована на оздоровлення населення України,

розвиток української культури і науки, підвищення моральності та духовності суспільства.

В табл. 2.1 наведені результативні показники діяльності досліджуваної компанії.

Таблиця 2.1

Динаміка результативних показників діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, тис. грн.	179524	188718	45119	-134405	-74,87
Загальновиробничі витрати, всього, тис. грн.	182742	191679	53260	-129482	-70,86
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-3218	-2961	-8141	-4923	152,98
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	235	255	185	-50	-21,28
Фонд оплати праці, тис. грн.	35334,6	44737,2	28549,2	-6785,4	-19,20
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	763,93	740,07	243,89	-520,05	-68,07
Середньорічна оплата праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	150,36	175,44	154,32	3,96	2,63
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	697555	723681	842854	145299	20,83
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	2968,3	2838,0	4556,0	1587,6	53,49
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	0,26	0,26	0,05	-0,20	-79,20
Рентабельність активів, %	-0,66	-0,58	-1,47	-0,81 в.п.	x
Рентабельність діяльності, %	-1,76	-1,54	-15,29	-13,52 в.п.	x

Елементи таблиці демонструють зниження показників фективності діяльності компанії ТОВ фірма «ЛОГОС» у 2022 році, спричинене широкомасштабною агресією Російської Федерації на території України. Обсяг сукупного доходу ТОВ «ЛОГОС» зменшився на 74,87% порівняно з рівнем 2020 року, що збільшило суму збитків на 4923 тис. грн. Останніми роками діяльність ТОВ «ЛОГОС» не була прибутковою, оскільки епідемія Covid-19 та масштабна війна спричинили значне скорочення кейтерингової та банкетної діяльності. З 2023 року діяльність ТОВ

«ЛОГОС» дещо поживилася, але наявні потужності компанія використовує не повністю.

Більш детально показник рівня рентабельності представлено на рис. 2.1.

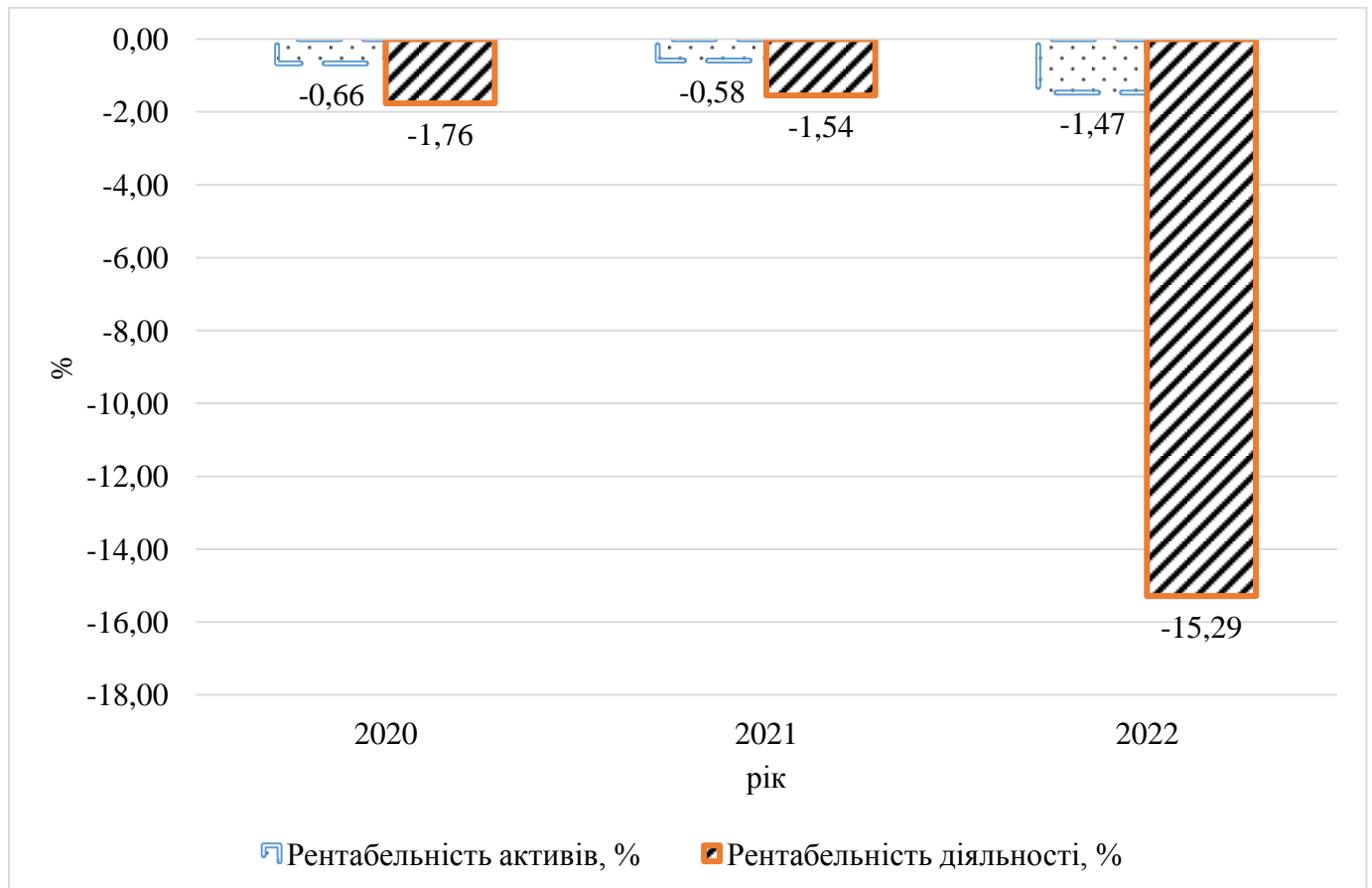


Рис. 2.1. Динаміка показників рентабельності ТОВ фірма «ЛОГОС»

Наведений графік демонструє збиткову діяльність підприємства протягом 2020-2022 років. Збитковість діяльності спричинена світовою кризою від пандемії та повномасштабною війною. Вказанні чинники зумовили скорочення діяльності підприємства в напрямках ресторанне обслуговування та будівництво. На жаль, на ефективність даних напрямків діяльності зараз мають вплив макроекономічні чинники, дію яких підприємство нівелювати не зможе.

Зменшення обсягів виробництва та діяльності спричинили зниження рівня та повноти використання матеріально-технічних ресурсів компанії.

Як було згадано вище підприємство не в повній мірі використовує наявні матеріально-технічні засоби. В табл. 2.2 наведені показники рівня забезпеченості та використання основних та оборотних засобів компанії.

Таблиця 2.2

Показники рівня використання технічних ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Вартість основних засобів, тис. грн.	697555	723681	842854	145299	20,83
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	277034	297980	266030	-11005	-3,97
Фондоозброєність на 1 особу, тис. грн.	2968,3	2838,0	4556,0	1587,6	53,49
Фондовіддача на 1 грн засобів, грн./грн.	0,257	0,261	0,054	-0,2	-79,20
Фондомісткість 1 грн доходу, грн./грн.	3,886	3,835	18,681	14,8	380,77
Оборотність оборотних засобів, коеф.	0,65	0,63	0,17	-0,5	-73,83
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	563	576	2152	1588,9	282,08
Норма прибутку, %	-0,66	-0,58	-1,47	-0,81 в.п.	

Дані таблиці 2.2 показують, що ефективність використання матеріально-технічних ресурсів підприємства значно знизилася. Зокрема, падіння рентабельності капіталу на 79,2% зумовлене зростанням вартості основних фондів через зниження виробництва. Збільшення за рахунок переоцінки основних засобів відображається в балансі.

Зниження інтенсивності діяльності негативно вплинуло на використання оборотних коштів. З цих таблиць видно, що період обороту оборотних коштів ТОВ фірма «ЛОГОС» збільшився в 4,8 рази і досяг 2152 днів у 2022 році. Це означає, що виробничі запаси, готова продукція та товари накопичуються всередині підприємства, що негативно позначається на фінансовому становищі та ліквідності підприємства.

Людські ресурси є важливим ресурсом для забезпечення ефективності компанії. У таблиці 2.3 наведено показники ефективності використання в ТОВ фірма «ЛОГОС». Дані таблиці 2.3 показують, що ефективність роботи працівників ТОВ

фірма «ЛОГОС» знижується. Зменшення чисельності працівників пов'язане зі скороченням виробничої діяльності на ТОВ фірма «ЛОГОС». До 2022 року ресторанний бізнес практично припинив роботу, будівництво було частково заморожено, а вуличні заходи не обслуговувалися, тому скорочення персоналу стало неминучим.

Таблиця 2.3

Наявність та рівень використання трудових ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2021 проти 2019	
				абсолютна	відносна, %
Кількість працівників, осіб.	235	255	185	-50	-21,28
Загальні витрати робочого часу, люд.-год.	434280	438141	183520	-250760,0	-57,74
Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	35334,6	44737,2	28549,2	-6785,4	-19,20
Отримано валового доходу на:					
одного працюючого, тис. грн.	763,9	740,1	243,9	-520,0	-68,07
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	413,4	430,7	245,9	-167,5	-40,53
Отримано прибутку в розрахунку на:					
одного працюючого, тис. грн.	-13,7	-11,6	-44,0	-30,3	x
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	-7,4	-6,8	-44,4	-37,0	x
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	12530,0	14620,0	12860,0	330,0	2,63

Тому керівництво ТОВ фірма «ЛОГОС» були змушені скоротити чисельність працівників. При цьому рівень продуктивності праці значно зменшився на підприємстві. Виробіток в розрахунку на одного працівника скоротився на 68,07 %, а в розрахунку на 1 відпрацьовану годину – на 40,53 %. Отже, компанії потрібно активізувати свою діяльність для більш повного використання наявного ресурсного забезпечення та підвищення ефективності.

2.2. Організація управління інвестиційною діяльністю та інвестиційним забезпеченням ТОВ фірма «ЛОГОС»

Ефективний розвиток та результати ТОВ фірма «ЛОГОС» значною мірою залежать від якості організації управління інвестиційною діяльністю та інвестиційними проектами на підприємстві.

По суті, інвестиційна діяльність – це здійснення практичних дій щодо інвестиції з метою отримання прибутку (або іншого позитивного ефекту) та забезпечення прибуткового зростання в майбутніх періодах.

Інвестиційна діяльність компанії ТОВ фірма «ЛОГОС» вартісна і пов'язана з ризиками. По-перше, не буває інвестицій без витрат. Ви спочатку інвестуєте гроші (тобто витрачаєте гроші), потім (якщо ваші розрахунки правильні) понесені витрати амортизуються. По-друге, неможливо передбачити всі ситуації, з якими інвестори зіткнуться в майбутньому. Завжди існує ймовірність того, що зроблені інвестиції можуть бути частково або повністю втрачені (тобто інвестиції під загрозою).

Тому прибутковість та ефективний розвиток ТОВ фірма «ЛОГОС» залежить від якості організації компанії та побудови системи управління інвестиційною діяльністю. Професійне управління інвестиційною діяльністю дозволяє компаніям досягати поставлених цілей з мінімальними фінансовими, фізичними, інтелектуальними та людськими ресурсами.

Усі форми інвестиційної діяльності організації не можна зводити до задоволення поточних інвестиційних потреб, які визначаються необхідністю заміщення або збільшення активів, що вибувають у зв'язку зі зміною обсягів і структури господарської діяльності.

Тому основою діяльності з підвищення ефективності інвестицій є стратегія, що виробляти, для кого виробляти і скільки виробляти. Необхідно визначити напрями діяльності компанії. Ділова стратегія повинна базуватися на рішеннях, які враховують специфіку зовнішнього середовища та орієнтовані на досягнення конкурентоспроможності компанії на ринку та успіху в конкурентній боротьбі. У цьому випадку визначення набору стратегічних альтернатив є складним завданням.

Для ефективного управління інвестиційною діяльністю необхідно зосереджуватися на взаємозалежностях між багатьма структурними підрозділами, що складають бізнес-процес, а не на окремих функціях структурних підрозділів. При такому підході фокус зміщується з управління окремими ресурсами, тобто центрами витрат компанії, на управління бізнес-процесами, пов'язаними із спільною діяльністю взаємодіючих підрозділів компанії. Такий підхід до управління бізнесом дозволяє зосередитися на досягненні кінцевого результату, підвищує рівень злагодженості операцій, значно прискорює бізнес-процеси та підвищує якість роботи.

Управлінські одиниці – це учасники інвестиційного процесу, які взаємодіють при формуванні та прийнятті управлінських рішень у інвестиційному процесі. Керовані об'єкти – це програми, системи, робочі пакети, проекти тощо.

В даний час ТОВ фірма «ЛОГОС» здійснює інвестиційну діяльність на основі наукових методів прогнозування напрямків і форм інвестиційної діяльності, адаптації до загальних цілей розвитку компанії та умов інвестиційного середовища.

Базисом такого управління є інвестиційна стратегія компанії.

Відправною точкою розробки інвестиційної стратегії є загальноекономічна стратегія розвитку підприємства. З іншого боку, інвестиційні стратегії мають підпорядкований характер і повинні бути адаптовані до цілей і етапів реалізації. При цьому інвестиційна стратегія вважається одним із основних елементів для забезпечення ефективного розвитку підприємства відповідно до обраної підприємством загальноекономічної стратегії.

Стратегією компанії на 2024 рік є підвищення прибутковості діяльності компанії за рахунок збільшення доходів від реалізації продукції компанії, такої як будівництво, надання послуг з ресторанного обслуговування, а також розширення існуючих ринків збуту; розвиток ринку збуту нової продукції. Рада директорів докладає багато зусиль для поповнення резерву для забезпечення повної зайнятості своїх співробітників, що дозволить збільшити доходи компанії і тим самим

забезпечити кошти для придбання нового високотехнологічного обладнання та працевлаштування працівників. У 2024 році ТОВ фірма «ЛОГОС» планує відновити обсяги товарообороту до рівня, який був до початку світової пандемії. Досягнення цієї мети залежить від економічних і технологічних заходів, запланованих у бізнесі. А саме: виконання комплексу робіт з удосконалення технології та організації виробництва; модернізації технічного обладнання; підвищення якості продукції, що випускається; перевірки існуючих конструкцій обладнання щодо відповідності міжнародним стандартам; досягнення оптимального рівня виробничих запасів, готової продукції та незавершеного виробництва; знизити собівартість виробленої продукції.

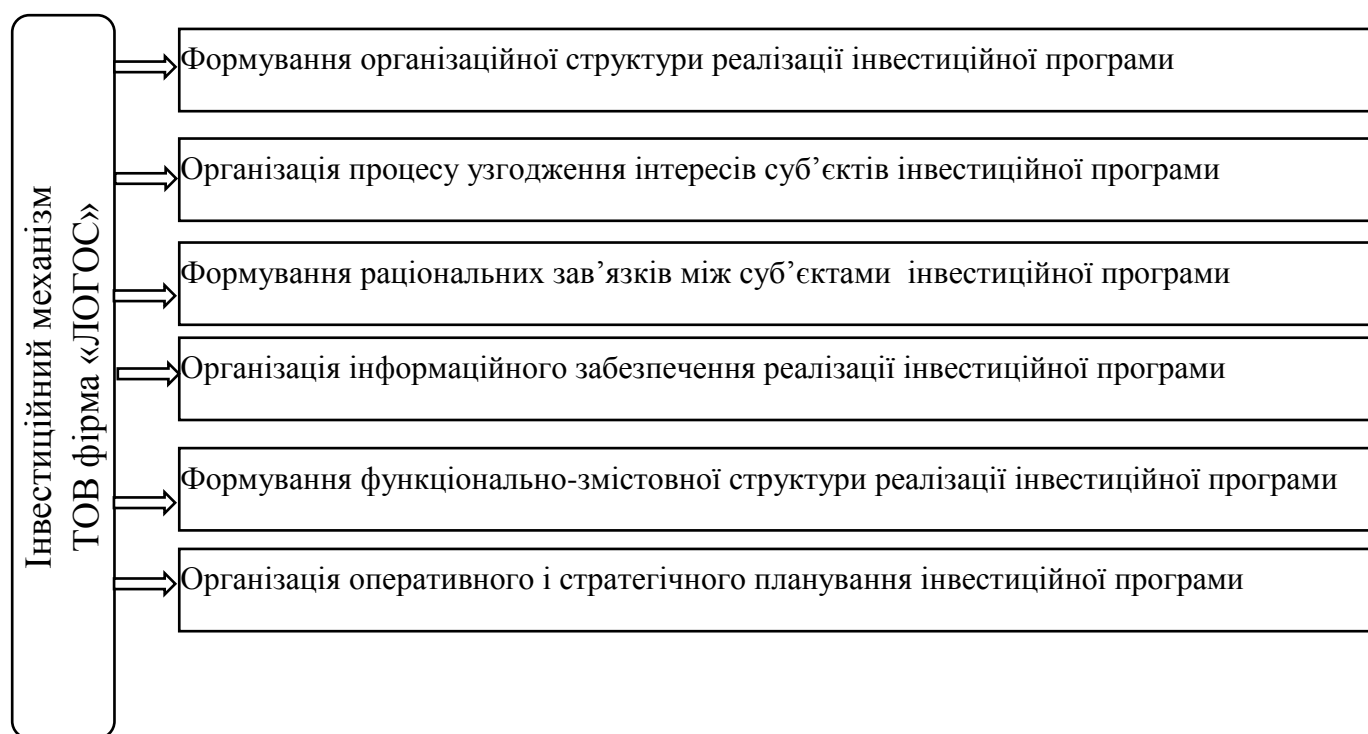
У 2024 році мала бути продовжена робота над впровадженням комплексної системи автоматизації виробництва для управління замовленнями на всіх етапах виробничого циклу. За допомогою цього інструменту ви можете ефективно розрахувати та розподілити навантаження на обладнання, розрахувати виробничу потужність, розрахувати виробничий цикл продукції та здійснити регенерацію виробництва в напрямку виробничого плану, який завжди адаптований до ринкових умов. Зараз в ТОВ фірма «ЛОГОС» впроваджується система автоматичного створення проектної та технічної документації, що дозволяє скоротити час розробки технічної документації. Дані з цієї системи автоматично вводяться в систему управління виробництвом, що скорочує час, який витрачається персоналом технічного відділу на введення даних вручну. Одним із найактуальніших завдань цього року є пошук реальних можливостей для оптимізації обігових коштів для виробництва та модернізації продукції. Це диктує розробку нових підходів до організації роботи компанії. Це передбачає вдосконалення організації виробництва та мінімізацію витрат у сфері людських ресурсів та соціальної політики компанії, перегляд основ цінової політики, підвищення споживчих характеристик продукції шляхом модернізації існуючої продукції та розробки нових товарів.

Вирішення найрізноманітніших проблем, пов'язаних з бізнесом, вимагає підняття управління інвестиційними процесами на якісно новий рівень. Тому розробка та формування комплексних механізмів управління інвестиційним процесом є необхідним кроком для ефективного використання інвестицій. Інвестиційний механізм має регулювати формування та реалізацію управлінських рішень, включати аналіз різних факторів, що впливають на інвестиційний процес, забезпечувати ефективне планування процесу управління.

За характером завдань та інтересів механізм інвестування ТОВ фірма «ЛОГОС» має організаційно-економічний характер. Залежно від того, як досягаються цілі, це змішаний механізм контролю, оскільки поєднує в собі самоуправління та контроль ринкових структур (плюс вплив державних інституцій). Залежно від операційного рівня – реалізується на рівні компанії.

Відповідно до викладених ознак, інвестиційний механізм – це сукупність органічно пов'язаних і взаємодіючих заходів, принципів, методів, прийомів, форм і стимулів управління інвестиційними проектами компанії. Його взаємозалежні впливи забезпечують найефективніші засоби реалізації інвестицій.

Структурна схема механізму інвестування наведена на рисунку. 2.2.





Організація управління процесом реалізації інвестиційної програми

Рис. 2.2. Структура елементів інвестиційного механізму ТОВ фірма «ЛОГОС»

Як показано на рисунку, інвестиційний механізм ТОВ фірма «ЛОГОС» передбачає розробку та управління процесом реалізації інвестиційної політики, підготовку нормативних документів та створення необхідних структур, які забезпечують заходи для побудови взаємовідносин. Визначення прав, обов'язків та відповідальності інвесторів та виконавців, які залучаються до реалізації інвестиційної політики у відносинах між інвесторами та учасниками інвестиційної діяльності.

Розглянемо кожен структурний елемент механізму інвестування докладніше.

Формування організаційної структури з реалізації інвестиційної політики забезпечує формування та прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів інвестиційної діяльності підприємства, а також формування ряду внутрішніх структурних підрозділів, відповідальних за прийняті рішення.

Рішення завдань організації аналізу інвестиційної ситуації, спрямованих на узгодження інвестиційних потреб і можливостей підприємства при розробці та реалізації інвестиційних проектів та інвестиційних програм, передбачає формування функціональної та розумної структури інвестиційного механізму.

Організація інформаційного забезпечення – це процес постійного і цілеспрямованого відбору релевантних інформаційних показників, необхідних для планування, аналізу та прийняття ефективних оперативних управлінських рішень за всіма аспектами інвестиційної діяльності підприємства.

Формування найбільш ефективного варіанту інвестиційної програми для досягнення цілей інвестиційної діяльності забезпечується структурою стратегічного та оперативного планування інвестиційної діяльності.

Організація процесу узгодження інтересів суб'єктів інвестиційної діяльності включає заходи, спрямовані на узгодження інтересів усіх учасників інвестиційної діяльності з метою досягнення запланованих цілей інвестування та задоволення особистих інтересів інвесторів та учасників інвестування.

Формування раціональних зв'язків між суб'єктами інвестиційної діяльності забезпечує організацію стабільного інвестиційного процесу, коли кожен його суб'єкт знає свої права та обов'язки та усвідомлює міру відповідальності за їх недотримання.

Організація управління процесом реалізації інвестиційної політики включає реалізацію комплексу інвестиційних заходів для ефективного функціонування всіх елементів інвестиційного механізму.

Система мотивів і стимулів включає створення і застосування стимулів, впровадження мотивацій для ефективної взаємодії суб'єктів інвестиційної діяльності.

Системи контролю та моніторингу узагальнюють прийняті рішення щодо конкретного інвестиційного проекту. Як правило, моніторингу підлягають лише ті проекти, які передбачають значні витрати, високий ризик або мають стратегічне значення для компанії. Це пояснюється тим, що ці процеси дорогі. Моніторинг і контроль дозволяють оцінити весь процес прийняття та реалізації інвестиційних рішень, а не окремі проекти.

Отже, інвестиційний механізм ТОВ фірма «ЛОГОС» складається з ряду структурних компонентів (систем), кожна з яких покликана покращити інвестиційну діяльність та забезпечити реалізацію різних аспектів політики на поточний та перспективний періоди.

Створення та ефективна робота інвестиційних механізмів може дати поштовх інвестиційному процесу в різних галузях і сприяти економічному розвитку та популяризації цих галузей у довгостроковій перспективі.

Як відомо, основною метою інвестицій у підприємства є забезпечення довгострокового розвитку підприємств та нагромадження капіталу в різних формах, а поняття інвестиційної діяльності підприємства визначається як сукупність

взаємопов'язаних операцій, які необхідно здійснити при реалізації інвестиційних проектів для досягнення довгострокового зростання ефективності. Тому з метою підвищення якості управління інвестиційною діяльністю на підприємствах та розробки ефективних інвестиційних програм доцільно використовувати інвестиційні механізми, які організують процес узгодження інтересів усіх учасників.

Інвестиційні механізми є засобом забезпечення ефективного та стабільного соціально-економічного розвитку з можливістю постійної адаптації ТОВ фірма «ЛОГОС» до майбутніх змін зовнішнього середовища. Чітка організація інвестиційної діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС» дозволяє розробляти найбільш ефективні інвестиційні програми, спрямовані на забезпечення максимальної прибутковості.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ фірма «ЛОГОС» провідне торговельно-промислове підприємство, до складу якого входять підприємства, що спеціалізуються на виробництві, дистрибуції, імпорті та експорті різноманітних споживчих товарів і першокласних товарів і послуг. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження показників діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС», що спричинене широкомасштабним вторгненням Російської Федерації на територію України. Обсяг валового доходу ТОВ «ЛОГОС» порівняно з рівнем 2020 року зменшився на 74,87%, що призвело до збільшення суми збитків на 4923 тис. грн. Протягом останніх років діяльність ТОВ «ЛОГОС» не була прибутковою, оскільки пандемія Covid-19 та масштабна війна призвели до значного скорочення активності в сегменті кейтерингового обслуговування та організації банкетів. З 2023 року діяльність ТОВ «ЛОГОС» дещо пожвавилася, але підприємство все ще не повністю використовує наявні потужності.

2. Стратегією компанії на 2024 рік є підвищення прибутковості діяльності компанії за рахунок збільшення доходів від реалізації продукції компанії, такої як

будівництво, надання послуг громадського харчування, а також розширення існуючих ринків збуту; розвиток ринку збуту нової продукції. У 2024 році ТОВ «ЛОГОС» планує відновити обсяг товарообігу до рівня до початку світової пандемії. Залежно від характеру поставлених завдань та інтересів інвестиційний механізм ТОВ «ЛОГОС» носить організаційно-економічний характер. Залежно від того, як досягаються цілі, це змішаний механізм контролю, оскільки він поєднує в собі самоуправління та контроль ринкових структур (плюс вплив державних інституцій).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ ФІРМА «ЛОГОС» В СИСТЕМІ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ

3.1. Обґрунтування доцільності розробки інвестиційно-будівельних проектів ТОВ фірма «ЛОГОС» на платформі енергозбереження

Насамперед, трансформація парадигми енергозбереження комплексної забудови в сучасний дизайн постіндустріального соціального розвитку реалізує розробку міждисциплінарної концепції енергозберігаючого розвитку «екологічної економіки» на основі симбіозу сучасних концепцій. «Пасивний будинок», «Зелений лізинг», «Міське господарство» та «Геодезія» з метою економії енергоресурсів. Запровадження концепції енергоефективного розвитку дозволить знизити енергоємність виробництва будівельної продукції, вирішити екологічні та ресурсні проблеми, підвищити конкурентоспроможність, прибутковість, енергоефективність, енергонезалежність та енергетичну безпеку.

В умовах формування високотехнологічних замкнених циклів у виробництві будівельної техніки та будматеріалів розвиток енергозбереження є вирішальним для трансформації основних бізнес-процесів, розподілу ризиків, виробничо-комерційної діяльності. Тобто відбувається поступовий перехід від розвитку будівництва комерційної нерухомості до закладення основи для розвитку гравців ринкового будівельного сектору. Розвиток енергозбереження сприятиме виходу вітчизняних будівельних компаній на новий рівень технологій та конкуренції та дасть можливість залучити значні іноземні інвестиції для реалізації проектів.

Нещодавно відбувся Глобальний форум з інвестицій та сталого розвитку, який зібрав відомих експертів, бізнесменів, політиків та знаменитостей. Одним із головних завдань заходу було зосередити увагу на напрямках сталого розвитку

суспільства та економіки в умовах актуальних викликів, таких як ефективні заходи проти зміни клімату та пандемій.

Багато світових лідерів вважають Україну однією з найперспективніших країн світу з великим потенціалом розвитку та привабливим інвестиційним потенціалом. Однак початок повномасштабного вторгнення росії зумовив досить негативні тенденції у сфері інвестицій. Зрештою, чистий відтік ПІІ сягнув 460 мільйонів доларів, перевищивши чистий приплив ПІІ на 30 мільйонів доларів. Наприклад, більшість експертів вважають перспективи інвестицій в український будівельний сектор не менше 50 мільярдів доларів. Іноземні компанії насамперед зацікавлені в будівництві нових заводів і виробничих потужностей, участі у великих інфраструктурних проектах, а також проектах житлової та комерційної нерухомості. У найкращому випадку будівельний сектор України може залучити до 2 мільярдів доларів інвестицій протягом наступних трьох років із щорічним зростанням до 20%. Іншими словами, виходячи з теоретичних розрахунків, світової ситуації та позитивних очікувань щодо будівельної реформи, можна спрогнозувати, що в найближчі п'ять-сім років рівень будівельних інвестицій в Україні може сягнути 10 млрд доларів.

Залучення інвестицій у розвиток будівельної галузі є одним із вирішальних факторів забезпечення підвищення рівня ефективності економічної та соціальної сфер, створення сприятливого виробничого середовища та сприяння науково-технічному прогресу. Ефективна взаємодія всіх учасників будівельно-інвестиційного процесу вимагає нового підходу: інтеграції екологічних, економічних, соціальних і правових аспектів процесу будівництва та виокремлення девелопменту як специфічної професійної діяльності.

Експертні відгуки зарубіжних і вітчизняних забудовників доводять, що впровадження системи розвитку (порівняно з традиційними формами організації інвестиційного процесу) забезпечує наступний економічний ефект:

- Скоротити тривалість етапів розробки та впровадження проекту на 7-15% і 10-25%, включаючи етап будівництва.
- Знизити трудомісткість на 5-15% на етапі реалізації проекту.
- Зниження витрат на будівництво на 10-20%.
- Експлуатаційні витрати знижуються на 15-25%.
- Зменшує загальну вартість проекту на 5-15%.

Отже, представлені дані демонструють доцільність використання розробленої концепції як основи для побудови системи управління інвестиційним проектом будівництва на енергозберігаючій платформі.

Враховуючи сучасні тенденції енергозбереження в комплексах нерухомості, ми пропонуємо використовувати поняття «енергоефективний розвиток» і визначаємо його як систему реалізації комплексу економічних, організаційних, технічних і технологічних заходів, правового, екологічного та соціального характеру, які спрямовані на зменшення споживання енергоресурсів у будівлях, удосконалення організаційних сфер та управління та оптимізацію бізнес-процесів на основі впровадження енергозберігаючих технологій та практики управління.

У рамках представленої проблеми ми обговорюємо, як заходи з енергоефективності можуть бути ефективно впроваджені в комплексних будівлях за допомогою «Геодезії», «Економіки міста», «Зеленої оренди», «Пасивного будинку» та «Екологічної економіки».

Одним із світових економічних трендів у сфері управління комерційною нерухомістю є активне поширення в науці та практиці поняття «геодезія». Необхідність ефективного регулювання розвитку ринку нерухомості як важливої галузі національної економіки в кожній країні призвела до появи самостійного спеціалізованого напрямку діяльності у вигляді землевпорядної роботи. Вивчивши міжнародний досвід, ми виявили, що застосування професійного підходу до управління нерухомістю створило можливість значно підвищити ефективність в інтересах усіх учасників (власників, орендарів, держави, компаній). Термін

«геодезія» можна трактувати як сукупність юридичних, технічних, економічних та нерухомих експертних знань, здійснення яких забезпечує максимально можливу вигоду від їх використання.

«Зелена оренда» – це загальний термін, що стосується корпоративної стратегії, яка формалізує зобов'язання між орендарями та власниками щодо заходів з енергозбереження будівлі. «Зелена оренда» є одним із інструментів, який можна використовувати для підвищення енергоефективності комерційної нерухомотості, і являє собою набір зобов'язань між власниками та орендарями будівель для мінімізації негативного впливу на будівлі.

В даний час в ряді країн створені рейтингові системи, які оцінюють об'єкти будівництва за екологічними критеріями, включаючи раціональне споживання електроенергії, внутрішній мікроклімат і якість будівельних матеріалів, а також оптимальний вибір земельних ділянок.

У всьому світі на практиці використовуються різні національні системи оцінювання. LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) у США, BREEAM у Великобританії. Метод оцінки навколишнього середовища BRE – розроблений у 1990 році британською організацією BRE, це метод оцінки екологічних характеристик будівель. Global і німецький DGNB (Німецька рада сталого розвитку – розроблено DGNB). Як зазначають експерти, німецька система (DGNB) є еталоном для розробки систем США (LEED) і Великої Британії (BREEAM).

Наступна нова концепція називається «Пасивний будинок». Таке впровадження пов'язане з тим, що будівлі споживають велику кількість енергії протягом усього циклу експлуатації, в Україні в середньому понад 300 кВт*год/м² на опалювальну площу на рік. При цьому близько 35% усіх парникових газів припадає на житлові будинки. Це потребує вирішення проблем охорони навколишнього середовища та необхідно актуалізувати дослідження з питань впровадження пасивного та енергозберігаючого будівництва для сталого розвитку

національної економіки. Будівництво пасивного будинку є одним із векторів вирішення проблеми оптимізації енергоємних конструкцій і в рамках енергозбереження в будівництві передбачає використання відновлюваних джерел енергії та новітніх технологічних та економічних рішень.

Ми вважаємо, що має сенс розрізнати енергоефективне життя та концепцію пасивного будинку. Перше визначення стосується житлових будинків, потреби в теплі яких не перевищують 40 кВт·год/м² на рік. Ніде в світі енергоефективні будинки не можна використовувати так розумно, як «пасивний будинок». Відмінності такі: Пасивний будинок - це архітектура, яка відповідає унікальним стандартам Дармштадтського інституту пасивного будинку (PHI Darmstadt).

- Споживання тепла на опалення менше 15 кВт/м² на рік.
- Споживання тепла на охолодження менше 15 кВт/м² на рік.
- Споживання первинної енергії менше 120 кВт/м² на рік.
- Зовнішня стіна будівлі з покращеною ізоляцією $U < 0,15 \text{ Вт}/(\text{м}^2 \text{ К})$;
- Склопакети зі спеціальним профілем і віконним коефіцієнтом теплопередачі $UW < 0,8 \text{ Вт} / (\text{м}^2 \text{ К})$. Коефіцієнт передачі енергії g-значення становить приблизно 50%.
- Герметичність корпусу при $n_{50} < 0,6/\text{год}$.
- Ефективна вентиляція з рекуперацією тепла з відпрацьованого повітря, коефіцієнт рекуперації тепла $> 80\%$.
- Уникнення теплових містків [13].

Річне питома енергоспоживання «пасивного будинку» становить 15 кВт·год/м². Виходячи з висновків багатьох експертів, можна сказати, що якби всі будинки в Україні були «пасивними», споживання енергії в побутовому секторі знизилося б на 92%. Якщо 50% усіх будівель на території України переобладнати та збудувати як пасивні, то загальне енергоспоживання України зменшиться на 14,75%. Результати оцінки «пасивних» квартир визначають перспективу дослідження з точки зору енергоефективності.

Енергоефективна будівля – це сукупність функціональних планів, впровадження конструктивних і технічних рішень, використання відновлюваних джерел енергії та водночас забезпечення необхідного рівня споживання енергоресурсів відповідно до прийнятих нормативних стандартів. Будівель менше ніж. Навколишнє середовище і здоров'я, епідеміологічна безпека. У табл. 3.1. показано переваги будинків, побудованих за принципами енергоефективного будівництва.

Таблиця 3.1

Переваги будинків, побудованих за принципами енергоефективного будівництва

Категорія	З розрахунку окупності 20 років	
	Дол. / 1 кв. фут	Дол. / 1 кв. м
Економія енергоресурсів	5,8	60,7
Зменшення викидів у навколишнє середовищу	1,2	12,9
Економія водних ресурсів	0,5	5,4
Зниження витрат на утримання та технічне обслуговуванні	8,5	91,5
Зростання якості житла	36,9-55,3	397,0-595,0
Середнє подорожчання будівництва	-3,0...-5,0	-32,3...-53,8
Разом	50,0 ...66,3	535,2-711,7

Енергоефективне нове будівництво має багато переваг перед заміною старих будівель. Усі технології автоматизації, такі як «розумні будинки», можна врахувати на етапі проектування, немає необхідності адаптуватись до характеристик існуючої будівлі, а використання енергозберігаючих технологій дозволяє уникнути ризику негативного впливу на навколишнє середовище.

Міська економіка представляє нову парадигму, яка замінює традиційні операційні підходи до міської економіки та енергетики. Тому що його основна концептуальна основа полягає в реалізації ефективних стратегій розвитку муніципалітетів з урахуванням можливостей у різних сферах. Концепція також

фокусується на трансформації міського простору, що вимагає гармонійного поєднання традиційних архітектурних форм і просторового планування, наближеного до природного ландшафту. Концептуальні положення економіки міста можуть бути використані для розвитку нових міських агломерацій.

Реалізуючи принципи енергозберігаючого розвитку комплексів нерухомості з точки зору поєднання в будівництві понять «моніторинг», «міська економіка», «зелений лізинг», «пасивний будинок» та «екологічна економіка». Це можливо шляхом реконструкції та будівництва нових, енергоефективних будівель з використанням екотехнологій, процесів і матеріалів. Її характеристики слід виділити у співвідношенні зі структурними елементами запропонованої концепції енергоефективного розвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Особливості енергоощадного девелопменту будівельного комплексу

Напрямок	Особливості енергоощадного девелопменту
Економічний	Додаткові витрати будуть вигідною інвестицією. Вартість модернізованих квартир зростає. Низькі експлуатаційні витрати. Зменшує споживання опалення більш ніж у десять разів порівняно зі стандартними будинками. Пасивний будинок не вимагає системи опалення або охолодження, тому ви можете заощадити на установці системи опалення та охолодження.
Екологічний	Мінімізуйте вплив виробничих процесів на навколишнє середовище за рахунок зменшення викидів CO ₂ . Екологічна архітектура вигідна мешканцям
Соціальний	Якістю пасивного будинку є зручність і комфорт. Спеціальна технічна система забезпечує хороший мікроклімат всередині будинку, а головне – рівномірний розподіл температури по всьому приміщенню. Він забезпечує приємний мікроклімат у приміщенні не лише влітку, а й взимку без необхідності опалення чи кондиціонування.

Вимоги Європейської Директиви щодо енергоефективності будівель були закріплені в законі «Про енергоефективність» у 2007 році, який передбачав єдину єдину систему розрахунку енергоефективності та модернізував енергетичні сертифікати та є обов'язковим для нових будівель. Введено в експлуатацію перший в Україні енергоефективний житловий будинок Optima House, створений на основі європейських концепцій «Мультикомфортний дім» та «Активний дім» та адаптований до українського ринку. Optima House – сучасний і компактний будинок загальною площею 128 кв. м² з мансардою та терасою, розрахована на сім'ю з 3 осіб. Унікальність цього проекту полягає в ключових показниках рівня енергоефективності, природної вентиляції, оптимального освітлення та незалежності від газопостачання. Короткий термін будівництва (120 днів) і доступна ціна (вартість об'єкта – до 1000 \$ за квадратний метр з внутрішнім оздобленням) значно підвищують привабливість таких будівель.

«Сценарій енергопостачання будівельної промисловості й транспорту» став сценарним інструментом для аналізу змін у попиті та пропозиції енергетичних ресурсів у реальних секторах економіки та для оцінки вуглецевого сліду виробництва. BITES надає можливість тестувати та досліджувати варіанти енергоефективних технологій, які можуть призвести до значного скорочення викидів вуглецю та зменшити залежність від нафти та газу. Простіше кажучи, «Power Scenarios for the Building Industry and Transport» – це інтерактивна система, яка дозволяє користувачам досліджувати зміни у споживанні енергії та викидах вуглецю.

Тому ми розглянули тему енергозбереження в будівництві та підкреслили, що наразі існує багато концепцій, які пропонують можливість інтеграції технологій енергозбереження. Наприклад, «зелена оренда» дозволяє сертифікувати комерційну нерухомість відповідно до однієї з глобальних рейтингових систем DGNB, LEED або BREEAM, щоб формалізувати зобов'язання між орендарем і власником щодо заходів з енергоефективності будівлі. «Сервейінг» об'єднує юридичні, технічні, економічні

знання та експертизу в сфері нерухомості, щоб забезпечити впровадження заходів з енергоефективності протягом усього життєвого циклу будівлі. «Економіка навколишнього середовища» пропонує ефективні стратегії вирішення екологічних проблем з економічної точки зору. «Пасивний будинок» – це енергоефективна будівля з річним споживанням електроенергії житлом 15 кВт·год/м². «Економіка міста» визначає впровадження ефективних стратегій розвитку міст.

Розробляються комплексні споруди, що дає змогу запропонувати ефективні механізми їх реалізації (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Теоретичні засади концепції енергоощадного девелопменту будівельного комплексу.

Тому, щоб скористатися перевагами об'єднання всіх цих концепцій, необхідно було розробити міждисциплінарний підхід до енергоефективного розвитку змішаних будівель. Бо сама розробка – це ланка, яка дає можливість реалізувати енергозберігаючі проєкти. Діяти на всіх рівнях економічної системи будівельного комплексу. Теоретичне підґрунтя міждисциплінарної концепції енергозберігаючого

розвитку створено для досягнення єдності всіх складових «екологічної економіки», «зеленої оренди», «геодезії», «міської економіки» та «пасивного будинку».

Зважаючи на значну енергозалежність та енергоємність будівельних комплексів в Україні, необхідно розробити ефективну концепцію енергозберігаючого розвитку, яка призведе до реалізації інвестиційно-будівельних проектів на енергозберігаючих платформах. Концепція була розроблена на основі синкретизму «екологічної економіки», «зеленої оренди», «міської економіки», «досліджень» і «пасивного будинку».

Виходячи із наведених умов та характеристик пропонуємо розробку екологічного проекту в системі будівельного девелопменту ТОВ фірма «ЛОГОС».

«ЕкоДніпро» - житловий комплекс котеджного типу, що складається з житлового будинку, комерційної будівлі, дитячого центру та дитячого майданчика. Будинок займає два поверхи і має вбудований гараж. До кожного будинку відпочинку є прилегла земельна ділянка.

Цілі проекту виражаються у вигляді «дерева цілей» (рис. 3.2).

Будівництво ведеться за технологією «Пасивний будинок» і використовуються необхідні для цієї технології матеріали. Кожен будинок освітлюється окремою сонячною електростанцією – фотомодулем потужністю 4 кВт. Опалення та гаряче водопостачання в кожному будинку здійснюється за допомогою комплексного рішення на основі сонячних батарей та твердопаливних котлів. Тільки взимку ця система потребує часткової підтримки від зовнішнього джерела енергії. Тому метою цього проекту є створення технічних вимог для підключення до зовнішніх електромереж. Кожна будівля забезпечена водою зі свердловини. Оснащений екологічно чистою системою очищення стічних вод, незалежне управління гігієною планується для кожної будівлі.



Рис. 3.2. «Дерево цілей» проекту створення екомістечка в системі будівельного девелопменту ТОВ фірма «ЛОГОС»

За допомогою пристроїв «Розумний дім» здійснюється автоматичний енергоменеджмент, що знижує зайве споживання ресурсів, не впливаючи на комфорт людей, які проживають у будинку.

Територія еко-міста освітлюється ліхтарями на сонячних панелях. Однією з переваг житлового комплексу є його розташування в екологічно чистому та мальовничому районі.

Одну з комерційних приміщень здають в оренду під екомагазин сертифікованої органічної продукції. В інших будівлях можуть розміщуватися спортивні клуби, дитячі центри, магазини тощо.

Кількісним результатом реалізації проекту зі створення екоміста передбачено введення в експлуатацію житлового комплексу котеджного типу, який складається з

16 будинків площею 150 кв.м, відповідно до вимог чинного законодавства. З них 12 житлових будинків та 4 господарських.

Обмеженнями аналізованого проекту є, зокрема, за терміном виконання – 1 березня 2027 року, а за вартістю – власні кошти у розмірі 1 млн доларів США.

Замовник також визначає параметри якості проекту. Мета – житловий комплекс котеджного типу, будівлі якого мають характеристики пасивного енергозбереження, а комфорт проживання досягається завдяки автоматизованій системі управління квартирами.

Враховуючи поставлені цілі, ми формуємо місію - загальну мету проекту, яка визначається кінцевими результатами проекту, кількістю задоволених потреб і кількістю споживачів.

Цінності проекту створення екоміста нерозривно пов'язані з вищезазначеними цілями проекту та формують результат проекту. Очевидно, що запланований результат, досягнутий із запізненням або перевитратою, є менш цінним, ніж без таких порушень. Слід також підкреслити, що умови та бюджет, встановлені для проекту, мають бути помірними (необхідними та достатніми), що саме по собі створює певну цінність – цінність ефективної реалізації проекту.

Результат проекту прямо чи опосередковано оцінюють зацікавлені сторони.

Ми оцінюємо підтримку та силу впливу кожного стейкхолдера на проект за 5-бальною шкалою. При цьому підтримка може бути позитивною або негативною (протидія проекту). При створенні матриці ми враховуємо, що керівником є керівник проекту, який також є представником керуючої компанії. З точки зору можливості його впливу на інші стейкхолдери виставляємо бали за 5-бальною шкалою (p) та заносимо дані у графу 5 таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка ризику конфлікту та впливу стейкхолдерів на проект

№	Учасник проекту	Участь у проекті (x)	Вага участі у проекті (y)	Можливість впливу лідера на стейкхолдерів (n)
---	-----------------	----------------------	---------------------------	---

1	Виконавець проекту	+5	4	1
2	Замовник проекту	+5	5	1
3	Керівництво проекту	+5	5	-
4	Команда проекту	+4	5	1
5	Генеральний підрядник	+4	4	1
6	Група архітекторів	+3	3	2
7	Компанії, що працюють на підряді	+3	1	2
8	Залучені працівники	+2	1	2
9	Покупці будинків	+2	1	2
10	Державні органи	1	1	3
11	Конкуренти	-2	3	3
12	Населення країни	-1	2	3

Оточення проекту - це чинники впливу на його підготовку та реалізацію. Усі чинники можна розділити на зовнішні, тобто що не залежать від самого проекту, та внутрішні, що безпосередньо виникають у межах проекту [23]. Оцінити загрози зовнішнього середовища проекту дозволяє PEST- аналіз (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Фактори зовнішнього середовища проекту

Політичні фактори	Економічні фактори
Зміна системи оподаткування; Втручання держави у бізнес-проекти; Зміни у нормативно-правових документах галузі	Інфляційні процеси Значні коливання курсу світових валют Нестабільне ціноутворення на нерухомість
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
Актуалізація заходів енергозбереження; Рівень доходів населення, Стан енеогозалежності суспільства	Поява нових інноваційних будівельних матеріалів; Поява нових інноваційних технологій енергоефективного будівництва; Підвищення рівня ІТ забезпечення для енергоаудиту та управління «розумним будинком»

Структура WBS для проекту екологічного кварталу наведена в Додатку А.

Оскільки проекти екологічного розвитку міста виконуються діючими організаціями, які отримують дохід переважно від проектів для інших компаній, доцільно прийняти матричну організаційну структуру. Рівень контролю керівника проекту (менеджера проекту) низький. Відсоток ресурсів, задіяних у проекті, становить 15-60%, роль менеджера проекту є постійною, статус команди –

частковим. Тому серед організаційних структур керуючої компанії виділимо організаційну структуру «Балансова матриця» (рис. 3.3).



Рис. 3.3 OBS-структура проекту будівництва екобудинку

Учасниками команди управління проектом у будівництві екоміста є керівник проекту (керівник проекту), фінансовий менеджер, головний інженер, головний архітектор, інженер комп'ютерних систем, бухгалтер, юрист, менеджер із закупівель та менеджер з продажу.

Проект розвитку екологічного міста, як і будь-який інший проект, складається з ряду взаємопов'язаних заходів. Тому необхідно розглянути їхні взаємозв'язки та

те, як вони впливають на графік проекту. Зокрема, домінуючим у роботі аналізованого проекту є зв'язок «кінець-початок». Так, будівельні роботи можна розпочати лише після затвердження проектної та тендерної документації. Після завершення будівельно-монтажних робіт і т.д. можна починати пусконаладжувальні роботи.

Іншим аспектом, який слід враховувати, є розрив у часі або затримка. Для таких проектів розвитку екоміста може знадобитися кілька днів, перш ніж документи для отримання дозволу будуть подані через дозвільний орган, а потім отримані особою, яка безпосередньо займається процесом отримання дозволів.

Наприклад, між отриманням технічних умов і розробкою робочого проекту є кінцевий і початковий зв'язок, але частина робіт зі створення робочого проекту може бути виконана раніше, а частина, пов'язана з інженерною мережею, може бути виконана раніше.

Після встановлення зв'язків у вашому проекті можна почати створювати план сітки. Це корисно для створення календарних планів. Через велику кількість завдань у проекті, що аналізується, не рекомендується створювати стрілчасті діаграми або діаграми прогресу. Однак наявність правильного програмного забезпечення може полегшити життя керівника проекту.

Коли ви створюєте календарний план, ви встановлюєте дати початку та завершення роботи над проектом. Якщо дати початку та завершення нереальні, проект навряд чи буде завершено, як було заплановано. Розгляньте інформацію з WBS, зв'язки між завданнями та тривалістю, перш ніж створювати фактичний графік проекту.

Перш ніж створити календарний план, ви повинні переконатися, що ресурси призначені для кожної роботи в проекті та що персонал має належну кваліфікацію для виконання призначених завдань. Важливо стежити за тим, щоб роботи проводилися за схемою «як можна повільніше». Переглянувши вищевказані пункти,

розрахуйте тривалість виконання завдань з обмеженим ресурсом і часом. Бюджет проекту розвитку екоміста становить 1110650 дол. США.

Таблиця 3.6

**Прогнозні показники діяльності ТОВ фірма «ЛОТОС» при участі у проекті
будівництва екоміста**

Показник	2021	Проект 2025	Відхилення рівня 2021 від 2025	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, тис. грн.	45119	59 422	14302,7	31,70
Поточні витрати виробництва, усього, тис. грн.	53260	58535,5	5275,5	9,91
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-8141	886	9027	-110,89
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	185	215	30	16,22
Фонд оплати праці, тис. грн.	28549	32175	3626	12,70
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн./особу	243,9	276,38	32,49	13,32
Середньорічна оплата праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	154,32	149,65	-4,67	-3,03
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	842854	843254	400	0,05
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	4556,0	3922,1	-633,9	-13,91
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	0,05	0,07	0,02	31,64
Рентабельність (-збитковість) активів, %	-1,47	0,11	1,57 в.п.	X
Рентабельність (-збитковість) діяльності, %	-15,29	1,51	16,80 в.п.	X

Згідно даних таблиці участь у проекті забезпечить приріст валового доходу на 31,7 % та збільшить загальні витрати діяльності на 9,91 %. Приріст прибутку складе 9,03 млн.грн. Визначена тенденція фінансових показників обумовить приріст рентабельності діяльності на 16,8 відсоткові пункти. І діяльність ТОВ фірма «ЛОТОС» стане прибутковою. Отже, прогнозовані фінансові показники свідчать про економічну доцільність проекту.

У ситуації, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, а конкуренція зростає, управлінські інновації набувають особливої актуальності та важливості. Тому з метою вивчення та детальної демонстрації його властивостей і переваг для організації окремим видом слід виділити інновацію. Проект побудови екоміста, який поєднує дві інноваційні технології: «пасивні будинки» та «розумні» будинки, впровадження яких має як соціальну вигоду, так і комерційну цінність для компаній, зменшуючи споживання електроенергії. Це призводить до споживання енергетичних ресурсів кінцевими споживачами будівель, побудованих у рамках проекту. У проекті будівництва еко-міста пропонується ряд дій: визначення місії та цілей проекту, аналіз ризиків і складання плану управління, проектування організаційної та робочої структури, визначення необхідних ресурсів і розробка плану. В рамках роботи визначаються ризики, які можуть виникнути і від яких залежить успіх реалізації проекту. Таким чином, проект представляє не лише ризики, пов'язані з більшістю будівельних проектів, але й ризики технічної здійсненності, оскільки він поєднує кілька інноваційних технологій. Успішна реалізація проекту багато в чому залежить від ефективної комунікації із зацікавленими сторонами. Тому в майбутньому має сенс визначити зацікавлених сторін і визначити, наскільки вони будуть впливати на проект.

3.2. Удосконалення організації державно-приватного партнерства

Для забезпечення нормальної життєдіяльності населення необхідно розпочати відновлення соціальної інфраструктури України одразу після завершення активної фази бойових дій. Для цього має бути проведена детальна інвентаризація знищених активів. Потім необхідно визначитися з джерелом фінансування.

Враховуючи надзвичайно високі фінансові ресурси, необхідні на тлі значного виснаження українських державних фінансів, це, серед іншого, важливе джерело фінансування відновлення соціальної (соціально-гуманітарної) інфраструктури

повоєнної України, залучення приватного капіталу через механізми державно-приватного партнерства (ДПП), тобто залучення фінансового капіталу приватних інвесторів на основі контрактів на основі довгострокових угод з державою. Доцільність значного розширення використання окремих механізмів відновлення післявоєнної соціальної інфраструктури залежить від таких фактів:

- Першочерговим обов'язком держави є забезпечення належного рівня життя громадян, соціальний захист і людський розвиток. Водночас, відповідно до чинного законодавства України державно-приватне партнерство розглядається насамперед у сферах соціальної інфраструктури, а саме [7]: виробництво, транспортування та постачання теплової енергії та природного газу. Будівництво та/або експлуатація автомобільних доріг, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг, мостів, віадуків, тунелів, метро, морських і річкових портів та їх інфраструктури. Збір, очищення та розподіл води. охорона здоров'я; Туризм, відпочинок, відпочинок, культура, спорт. поводження з відходами; Виробництво, розподіл та постачання електричної енергії; Надання соціальних послуг. Виробництво та впровадження енергозберігаючих технологій, будівництво та ремонт житлових будинків, повністю або частково зруйнованих внаслідок бойових дій у сфері протидії тероризму. Встановлення модульних укриттів та будівництво тимчасових притулків для внутрішньо переміщених осіб.

У рамках державно-приватного партнерства передбачається створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, реставрація та технічне переоснащення) та/або управління (використання, експлуатація, утримання) об'єктів державно-приватного партнерства. Договори ДПП укладаються на термін від 5 до 50 років. Так чи інакше, держава буде центральним учасником у цьому процесі і буде власником активів, створених за механізмом ДПП, але роботи з реконструкції здійснюватимуть безпосередньо приватні інвестори.

Залучення приватних інвестицій потребує використання нових технологій та сучасного менеджменту. Зараз західні компанії виходять з Росії, не бажаючи вести

справи з військовим агресором через запровадження санкцій та значні репутаційні ризики. Це відкриває різноманітні можливості для післявоєнної економіки України, оскільки багато західних підприємців хочуть залишитися в регіоні, особливо в Україні.

Варто зазначити, що незважаючи на прийняття Закону України «Про державно-приватне партнерство» у 2010 році, реалізовувалося (і реалізується) чимало успішних проектів ДПП. За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади України станом на 1 січня 2022 року на умовах ДПП укладено 193 договори, з них лише 31 виконано. Іншими словами, навіть за найкращого сценарію не існує реального та значного стимулу для приватних інвестицій через державно-приватне партнерство.

І це незважаючи на те, що в Україні є законодавча база для стандартизації процесів і процедур підготовки, аналізу та реалізації проектів ДПП. Основними причинами такої ситуації можуть бути:

Підготовка пропозицій ДПП – недостатній рівень підготовки ініціаторів пропозицій ДПП та неадекватні техніко-економічні обґрунтування. У більшості випадків ініціатор пропозиції не має достатнього персоналу для підготовки всіх необхідних документів з відповідним фахом.

На етапі аналізу ефективності та формування висновків про доцільність/незаконність впровадження ДПП відповідними органами, тобто недосконалість інституційного середовища в секторі ДПП. Більшість державних і місцевих органів влади не мають спеціалізованих відділів або кваліфікованого персоналу з питань ДПП. Часто порушуються процедури та терміни розгляду пропозицій згідно з чинним законодавством, а висновки щодо ефективності та доцільності реалізації ДПП часто є формальними, оскільки влада хоче зберегти традиційні підходи до інвестиційного планування.

Етап узгодження з відповідними органами та прийняття висновків щодо адекватності реалізації ДПП – дуже тривалий період узгодження та прийняття

остаточного рішення – зазвичай до 3 місяців з моменту подання пропозиції впровадження ДПП.

Створення тендерного комітету та визначення приватних партнерів на етапі проведення тендеру. Відповідно до чинного законодавства, створення тендерного комітету відбувається протягом шести місяців з дня прийняття рішення про здійснення ДПП та протягом одного місяця з моменту затвердження результатів конкурсу.

На етапі реалізації проектів ДПП часто бракує достатнього контролю та підзвітності країн-партнерів щодо своєчасного та повного виконання ними своїх зобов'язань, особливо коли залучаються бюджетні ресурси.

Тому, якщо зберегти і законодавчі вимоги, і практику діяльності в секторі ДПП, навряд чи доведеться розраховувати на пошкваллення процесу залучення та збільшення приватних інвестицій у санацію. Стан соціальної інфраструктури в Україні, втрачений/пошкоджений внаслідок бойових дій.

На нашу думку, для суттєвого збільшення обсягів залучення приватних інвестицій у рамках ДПП необхідно вирішити ряд питань.

Перш за все, це законодавча вимога щодо здійснення необхідних заходів на всіх етапах, від розгляду пропозиції ДПП до визначення приватного партнера та укладення договору ДПП з цим приватним партнером. Це стосується скорочення термінів. Укладення контракту ДПП знаменує собою офіційний запуск інвестиційного фонду та проекту. Наразі, згідно з чинним законодавством в Україні, до початку інвестування за програмою ДПП потрібно чекати більше року.

Це містить:

Підготовка техніко-економічного обґрунтування проекту ДПП відповідно до структури та змісту чинного законодавства зазвичай займає від одного до трьох місяців. У рамках пропозиції щодо ДПП ініціатором буде подано техніко-економічне обґрунтування.

Провести аналіз ефективності протягом 3 місяців з дати подання пропозиції та обговорити адекватність/неналежність впровадження ДПП, запропонованого уповноваженим органом, та їх (висновок) з іншими уповноваженими органами. Очікується, що будуть зроблені висновки щодо коригування.

Протягом шести місяців після прийняття рішення про адекватність ДПП буде розроблено тендерну документацію та відкрито тендерні пропозиції для визначення приватних партнерів.

Через кілька місяців після затвердження результатів конкурсу проводяться переговори з визначеними переможцями та укладається договір на реалізацію інвестиційного проекту на умовах ДПП.

Подібні проблеми виникають при укладенні договорів ДПП у формі концесій, які регулюються Спеціальним Законом України «Про концесії».

Тому, якщо приватний інвестор вирішить інвестувати кошти у відновлення соціальної інфраструктури післявоєнної України через державно-приватне партнерство, до реального старту проекту пройде не один рік, що означає, що початок ваших інвестицій буде відкладено щонайменше на рік. Крім того, якщо всі процедури будуть проведені без порушення встановлених чинним законодавством термінів. З іншого боку, довоєнна українська практика показує, що терміни розгляду пропозицій ДПП іноді не дотримувалися або взагалі цей розгляд відкладався на невизначений термін. Більшість цих порушень пояснюється частою зміною керівництва, зміною напрямків економічної політики або загальним нерозумінням того, як саме слідувати тому чи іншому проекту. Крім того, на практиці органи влади не несуть відповідальності за перевищення строків, встановлених чинним законодавством України, при розгляді пропозицій щодо реалізації ДПП.

Іншими словами, для стимулювання швидкого процесу залучення приватного капіталу для відбудови соціальної інфраструктури повоєнної України потрібне принаймні суттєве скорочення умов компенсації за умови партнерства з державою. Це буде щонайменше вдвічі-втричі більше інвестиційних проектів, ніж

запропоновано державними установами, що значно наблизить початок залучення інвестицій. Для досягнення цієї мети пропонується оприлюднити закони України «Про державно-приватне партнерство» та «Про концесію» та «Порядок аналізу ефективності державно-приватного партнерства». Конкретні:

Статтею 13 Закону України «Про державно-приватне партнерство» (від 01.01.2022) передбачено: Рішення про реалізацію ДПП приймаються протягом двох календарних місяців з дати подання пропозиції щодо реалізації ДПП (замість 3 календарних місяців у чинній редакції); необхідні заходи щодо підготовки до проведення конкурсу з визначення приватного партнерства вживаються з дня прийняття рішення про доцільність здійснення приватного партнерства (замість 6 місяців); має бути завершено протягом максимум трьох календарних місяців. згідно з чинною редакцією.

Законом України «Про концесії» (в редакції від 01.01.2022) передбачено:

Стаття 7 – Скорочення терміну підготовки тендерної документації тендерним комітетом до 60 календарних днів (180 календарних днів у чинній редакції) з можливістю продовження на 30 календарних днів (180 календарних днів у чинній редакції);

У статті 11 пропонується скоротити термін подання заявки на участь у попередньому відборі, тобто не менше 30 календарних днів та не більше 45 календарних днів з дати опублікування повідомлення про реалізацію концесійної пропозиції. (порівняно з 60 і 90 календарними днями в поточній редакції);

Стаття 14 – Скорочує термін подання тендерних пропозицій до 30 календарних днів (60 днів залежно від поточної версії) з дати отримання запрошення взяти участь у тендері.

Стаття 17 скорочує термін підписання концесійного договору учасником з найкращою конкурентною пропозицією до 30 календарних днів (90 днів у чинній редакції) та скорочує можливість продовження переговорів (у разі реалізації). Реалізація великих інноваційних проектів, великих і складних інфраструктурних

проектів), із загальною тривалістю переговорів не більше 60 календарних днів (проти 180 календарних днів у поточній редакції). Послідовно скорочуйте час прийняття рішення для повторних ставок до 30 календарних днів (у поточній версії 60 календарних днів).

У Порядку проведення аналізу ефективності впровадження державно-приватного партнерства (із змінами, внесеними згідно з постановою КМУ від 22.04.2020 р. № 294) визначено методи оцінки (аналізу) пропозицій ДПП відповідними органами. Враховуючи позицію відповідних органів, скоротити строк погодження Мінекономіки висновків пропозицій ДПП з 45 календарних днів до 14 календарних днів (п. 22); У разі проведення Мінекономіки аналізу ефективності термін проведення такого аналізу скорочується з 70 календарних днів до 30 календарних днів (стаття 23).

На нашу думку, внесення вищевказаних змін до чинного законодавства України значно скоротить терміни запровадження приватних інвестицій та прискорить відбудову післявоєнної соціальної інфраструктури в Україні. При цьому правові реформи мають бути здійснені якнайшвидше, щоб відбудова розпочалася одразу після закінчення бойових дій.

Окрім скорочення строків прийняття встановлених законом процедур, збільшенню швидкості та обсягів залучення приватних інвестицій для відновлення соціальної спадщини держави сприятиме реалізація наступних умов/заходів:

Провести ретельну інвентаризацію знищеного/пошкодженого майна по регіонах та створити єдину базу даних з вичерпною інформацією по кожному об'єкту. Спеціальні комісії, створені на державному (центральному) та регіональному (місцевому) рівнях, мають визначити (обґрунтувати) оптимальні заходи щодо кожного з цих об'єктів. Видається доцільним провести оцінку таких об'єктів з точки зору першочерговості (черговості) їх реставрації. Питання забезпечення використання сучасних технологій будівництва (як в частині архітектурних рішень та організації будівельних процесів, так і в частині

використання сучасних матеріалів з високим рівнем енерго- та ресурсозбереження) набуває великого значення при прийнятті рішення про відновлення соціального майна, яке повинно бути врегульоване законом;

Підвищення спроможності інституційного середовища у сфері ДПП шляхом створення спеціалізованих підрозділів з питань ДПП в органах державної влади та місцевого самоврядування, забезпечення їх кваліфікованими кадрами та організації навчання працівників;

Посилення контролю та відповідальності уповноважених осіб за порушення законодавства про ДПП у післявоєнний період;

Врахування таких показників ефективності, як кількість запущених, розглянутих, прийнятих та реалізованих інвестиційних проектів, обсяг приватних інвестицій у реалізацію інфраструктурних проектів тощо під час оцінки успішності/ефективності діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, спеціалісти у сфері ДПП;

Посилення гарантій для приватного капіталу. Для приватних інвесторів одних лише гарантій капіталу з боку української держави навряд чи буде достатньо – у післявоєнний період приватним інвесторам, швидше за все, знадобляться додаткові гарантії для своїх інвестицій. Тому було б бажано посилити гарантії України як державного партнера через певні додаткові гарантії.

Вони можуть включати:

Гарантії певного спеціального фонду, наприклад Фонду відбудови України, який Уряд пропонує створити з метою забезпечення координації накопичення фінансових ресурсів для післявоєнної відбудови держави. В рамках фонду планується створити кілька робочих груп, відповідальних за різні напрямки діяльності. Таким чином, одна з робочих груп може бути уповноважена гарантувати за рахунок коштів Фонду інвестиції приватних партнерів для інвестування у відновлення соціальної інфраструктури через механізм державно-приватного партнерства;

Гарантією також може бути Національна рада відбудови країни, яку уряд хоче створити для розробки та здійснення відбудови та розвитку України після війни. Рада може бути гарантом залучення приватних інвестицій для відновлення соціальної інфраструктури через угоду державно-приватного партнерства;

Іншим важливим джерелом гарантій для приватного капіталу, спрямованого на реконструкцію соціальних об'єктів, можуть бути гарантії західних країн (конкретного фонду/об'єднання західних країн), які б дозволили інвесторам отримати законодавчо встановлену підтримку для захисту свого капіталу. Це може бути Багатостороннє агентство гарантій інвестицій (MIGA). Метою MIGA є полегшення управління прямими іноземними інвестиціями в країнах, що розвиваються, хеджування політичних ризиків і надання гарантій приватним інвесторам, а також надання консультаційних та інформаційних послуг.

Зміни до чинного законодавства України у сфері державно-приватного партнерства в частині скорочення строків реалізації інвестиційних проектів, посилення контролю та підзвітності за їх виконанням, посилення гарантій для приватного капіталу сприятимуть залученню приватних інвестицій та прискорять відновлення соціальної інфраструктури України.

Висновки до розділу 3.

1. Враховуючи сучасні тенденції енергозбереження в комплексах нерухомості, ми пропонуємо використовувати поняття «енергоефективний розвиток» і визначаємо його як систему реалізації комплексу економічних, організаційних, технічних і технологічних заходів, правового, екологічного та соціального характеру, які спрямовані на зменшення споживання енергоресурсів у будівлях, удосконалення організаційних сфер та управління та оптимізацію бізнес-процесів на основі впровадження енергозберігаючих технологій та практики управління. Одним із найновіших інструментів розвитку енергоефективності є використання сценаріїв

електроенергії для транспортної та будівельної галузей (BITES). Він базується на сценаріях аналізу змін попиту та пропозиції енергоресурсів у реальному секторі економіки. Також можна оцінити викиди вуглекислого газу для кожного виробництва. Враховуючи сучасні тенденції енергозбереження будівельних комплексів, у практику управління інвестиційно-будівельними проектами впроваджується поняття «енергоефективного розвитку» та визначається як система реалізації низки заходів, це: економічні, організаційні, технічні, технічні, правові, екологічні, соціальні, зниження рівня витрат енергоресурсів у будівлях шляхом впровадження енергозберігаючих технологій і методів господарювання та організаційно-екологічних заходів.

2. Запропоновано проект побудови екоміста, який поєднує дві інноваційні технології: «пасивні будинки» та «розумні» будинки, впровадження яких має як соціальну вигоду, так і комерційну цінність для компаній, зменшуючи споживання електроенергії. У проекті будівництва еко-міста пропонується ряд дій: визначення місії та цілей проекту, аналіз ризиків і складання плану управління, проектування організаційної та робочої структури, визначення необхідних ресурсів і розробка плану. В рамках роботи визначаються ризики, які можуть виникнути і від яких залежить успіх реалізації проекту. Таким чином, проект представляє не лише ризики, пов'язані з більшістю будівельних проектів, але й ризики технічної здійсненності, оскільки він поєднує кілька інноваційних технологій. Участь у проекті ТОВ фірма «ЛОТОС» забезпечить приріст валового доходу на 31,7 % але збільшить загальні витрати діяльності на 9,91 %. Приріст прибутку складе 9,03 млн.грн. Визначена тенденція фінансових показників обумовить приріст рентабельності діяльності на 16,8 відсоткові пункти, і діяльність ТОВ фірма «ЛОТОС» стане прибутковою. Отже, прогнозовані фінансові показники свідчать про економічну доцільність проекту. Успішна реалізація проекту багато в чому залежить від ефективної комунікації із зацікавленими сторонами. Тому в майбутньому має сенс визначити зацікавлених сторін і визначити, наскільки вони будуть впливати на проект.

3. Внаслідок військової агресії Російської Федерації Україна зазнала і зазнає значних економічних втрат, зокрема прямих через соціальні, культурні, адміністративні та інші руйнування, а також фізичні збитки. Для забезпечення нормальної життєдіяльності населення необхідно розпочати відновлення соціальної інфраструктури України одразу після завершення активної фази бойових дій. У ситуації, коли державні фінанси Української держави сильно виснажені, важливим джерелом фінансування ремонту соціальної (соціально-гуманітарної) інфраструктури повоєнної України могло б стати, серед іншого, посилене залучення приватного капіталу на засадах державно-приватного партнерства (ДПП), тобто залучення фінансування приватних інвесторів у рамках довгострокових угод з державою.

З метою скорочення терміну та збільшення розміру внесеного приватного капіталу пропонується внести зміни до чинного законодавства України у сфері державно-приватного партнерства та суттєво пом'якшити умови перевірки уповноваженими органами. Такі законодавчі реформи мають бути впроваджені якнайшвидше, щоб відбудова зруйнованих/пошкоджених соціальних об'єктів могла розпочатися одразу після закінчення бойових дій. З метою скорочення терміну та збільшення розміру внесеного приватного капіталу пропонується внести зміни до Закону України «Про державно-приватне партнерство» та Закону «Про концесії».

ВИСНОВКИ

1. Проаналізувавши сутність поняття «девелопмент», було сформульовано надане автором визначення девелопменту як комерційної діяльності з планування, супроводу, реалізації та подальшого управління проектами житлової та комерційної нерухомості.

2. В Україні гостро стоять проблеми післявоєнної відбудови та модернізації інфраструктури, підвищення рівня життя та покращення соціально-побутових умов населення. Аналізуючи та узагальнюючи світовий досвід, можна стверджувати, що в таких ситуаціях доцільно запроваджувати та впроваджувати механізми державно-приватного партнерства. Частину функцій держави щодо задоволення суспільних потреб та надання конкретних послуг може виконувати приватний капітал. Поєднання можливостей державного та приватного бізнесу дозволяє реалізовувати довгострокові проекти, які сприяють вирішенню проблем сталого економічного розвитку та підвищенню національної конкурентоспроможності. Задоволення потреб усього спектру суспільства сприяє формуванню активних зв'язків у системі «держава, громадянське суспільство та приватний капітал».

3. ТОВ фірма «ЛОГОС» провідне торговельно-промислове підприємство, до складу якого входять підприємства, що спеціалізуються на виробництві, дистрибуції, імпорті та експорті різноманітних споживчих товарів і першокласних товарів і послуг. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження показників діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС», що спричинене широкомасштабним вторгненням Російської Федерації на територію України. Обсяг валового доходу ТОВ «ЛОГОС» порівняно з рівнем 2020 року зменшився на 74,87%, що призвело до збільшення суми збитків на 4923 тис. грн. Протягом останніх років діяльність ТОВ «ЛОГОС» не була прибутковою, оскільки пандемія Covid-19 та масштабна війна призвели до значного скорочення активності в сегменті кейтерингового обслуговування та

організації банкетів. З 2023 року діяльність ТОВ «ЛОГОС» дещо поживилася, але підприємство все ще не повністю використовує наявні потужності.

4. Враховуючи сучасні тенденції енергозбереження в комплексах нерухомості, ми пропонуємо використовувати поняття «енергоефективний розвиток» і визначаємо його як систему реалізації комплексу економічних, організаційних, технічних і технологічних заходів, правового, екологічного та соціального характеру, які спрямовані на зменшення споживання енергоресурсів у будівлях, удосконалення організаційних сфер та управління та оптимізацію бізнес-процесів на основі впровадження енергозберігаючих технологій та практики управління. Одним із найновіших інструментів розвитку енергоефективності є використання сценаріїв електроенергії для транспортної та будівельної галузей (BITES). Він базується на сценаріях аналізу змін попиту та пропозиції енергоресурсів у реальному секторі економіки. Також можна оцінити викиди вуглекислого газу для кожного виробництва. Враховуючи сучасні тенденції енергозбереження будівельних комплексів, у практику управління інвестиційно-будівельними проектами впроваджується поняття «енергоефективного розвитку» та визначається як система реалізації низки заходів, це: економічні, організаційні, технічні, технічні, правові, екологічні, соціальні, зниження рівня витрат енергоресурсів у будівлях шляхом впровадження енергозберігаючих технологій і методів господарювання та організаційно-екологічних заходів.

5. Запропоновано проект побудови екоміста, який поєднує дві інноваційні технології: «пасивні будинки» та «розумні» будинки, впровадження яких має як соціальну вигоду, так і комерційну цінність для компаній, зменшуючи споживання електроенергії. У проекті будівництва еко-міста пропонується ряд дій: визначення місії та цілей проекту, аналіз ризиків і складання плану управління, проектування організаційної та робочої структури, визначення необхідних ресурсів і розробка плану. В рамках роботи визначаються ризики, які можуть виникнути і від яких залежить успіх реалізації проекту. Таким чином, проект представляє не лише ризики,

пов'язані з більшістю будівельних проектів, але й ризики технічної здійсненності, оскільки він поєднує кілька інноваційних технологій. Участь у проекті ТОВ фірма «ЛОТОС» забезпечить приріст валового доходу на 31,7 % але збільшить загальні витрати діяльності на 9,91 %. Приріст прибутку складе 9,03 млн.грн. Визначена тенденція фінансових показників обумовить приріст рентабельності діяльності на 16,8 відсоткові пункти, і діяльність ТОВ фірма «ЛОТОС» стане прибутковою. Отже, прогнозовані фінансові показники свідчать про економічну доцільність проекту. Успішна реалізація проекту багато в чому залежить від ефективної комунікації із зацікавленими сторонами. Тому в майбутньому має сенс визначити зацікавлених сторін і визначити, наскільки вони будуть впливати на проект.

6. Внаслідок військової агресії Російської Федерації Україна зазнала і зазнає значних економічних втрат, зокрема прямих через соціальні, культурні, адміністративні та інші руйнування, а також фізичні збитки. Для забезпечення нормальної життєдіяльності населення необхідно розпочати відновлення соціальної інфраструктури України одразу після завершення активної фази бойових дій. У ситуації, коли державні фінанси Української держави сильно виснажені, важливим джерелом фінансування ремонту соціальної (соціально-гуманітарної) інфраструктури повоєнної України могло б стати, серед іншого, посилене залучення приватного капіталу на засадах державно-приватного партнерства (ДПП), тобто залучення фінансування приватних інвесторів у рамках довгострокових угод з державою.

З метою скорочення терміну та збільшення розміру внесеного приватного капіталу пропонується внести зміни до чинного законодавства України у сфері державно-приватного партнерства та суттєво пом'якшити умови перевірки уповноваженими органами. Такі законодавчі реформи мають бути впроваджені якнайшвидше, щоб відбудова зруйнованих/пошкоджених соціальних об'єктів могла розпочатися одразу після закінчення бойових дій. З метою скорочення терміну та

збільшення розміру внесеного приватного капіталу пропонується внести зміни до Закону України «Про державно-приватне партнерство» та Закону «Про концесії».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова І.Б. Характерні особливості та класифікація девелоперських проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 32. С. 6-16.
2. Аксельрод Р.Б., Кіщак Н.Г. Генезис концепцій девелопменту як передумова успішних трансформацій операційної діяльності будівельних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 15-16. С. 53-59.
3. Аксельрод Р.Б., Трач Р.В. Сучасні економіко-організаційні імперативи будівельного девелопменту в проектах адміністрування стратегічними змінами підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2022. Вип. 49. С. 90-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2022_49_14
4. Аксельрод Р.Б., Шпаков А.В., Рижаківа Г.М. Економіко-управлінські предиктори трансформації операційних систем будівельного девелопменту в умовах цифровізації економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12. С. 113-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_12_16
5. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
6. Бондар Н.М., Уманців В.Ю. Державно-приватне партнерство в системі економічних відносин. *Економічна теорія та право*. 2022. № 4. С. 6-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2022_4_3
7. Бондарчук Н.В. Економіко-інституціональні аспекти формування девелопменту як інноваційно-інвестиційної інфраструктури будівельної галузі. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_10_51
8. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.

9. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
10. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
11. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
12. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
13. Гнатченко Є.Ю., Гайко Ю.І. Економіко-математичне моделювання процесів проектного фінансування в девелопменті. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2018. Вип. 31. С. 198-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_31_42
14. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
15. Дружинін М.А. та ін. Операційно-виробничі та управлінсько-адміністративні імперативи девелопменту інвестиційно-будівельних проектів. *Просторовий розвиток.* 2022. Вип. 1. С. 183-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2022_1_16
16. Забаштанський М.М., Петрушка О.В. Розвиток державно-приватного партнерства у міжнародній практиці. *Економіка. Фінанси. Право.* 2023. № 6. С. 43-46.
17. Івахненко І. С. Будівельний девелопмент як інструмент реалізації державної інвестиційної політики. *Ефективна економіка.* 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_26
18. Івахненко І.С. Роль стейкхолдерів у забезпеченні реалізації девелопменту в будівництві. *Управління розвитком складних систем.* 2019. Вип. 39. С. 112-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_39_19
19. Інформаційно-аналітичні новації та бізнес-моделі управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. Рижаків Д.А. та ін. *Управління*

- розвитком складних систем.* 2022. Вип. 52. С. 103-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2022_52_15
20. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.
21. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
22. Кіщенко Т.Є., Гусарова Л.В., Боліла Н.В. Девелопмент методологія втілення проектів інвестування будівництва. *Ефективна економіка.* 2018. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_6_32
23. Климчук М.М., Ємельянова О.М., Ільїна Т.А., Климчук С.А. Інноваційна платформа парадигми енергоощадного девелопменту: сучасні тренди та імперативи реалізації в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2021. Вип. 17(2). С. 260-273. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2021_17\(2\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2021_17(2)_27)
24. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
25. Косач І.А., Кулик О.С. Реалізація механізму державно-приватного партнерства в Україні: сучасні реалії та перспективи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2021. № 1. С. 80-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prctrppu_2021_1_14
26. Крупка М., Костецький В. Вплив державно-приватного партнерства на зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник економіки.* 2023. Вип. 1. С. 35-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2023_1_5
27. Кузнєцова А.Я., Маслов В.О. Організаційно-економічні аспекти реалізації проекту державно-приватного партнерства в галузі освіти. *Бізнес Інформ.* 2022. № 1. С. 192-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_29
28. Кузьменко О.В., Сергєєва О.Р., Теслева А.В. Щодо розвитку вітчизняного девелопменту. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2020. № 1. С. 79–88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2020_1_9

29. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
30. Кучеренко О.І., Кушнір І.І., Рижаков Д.А. Методика обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення цільового рівня результативності операційних бізнес-процесів будівельного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 7-8. С. 83-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_7-8_14
31. Кушнір І. І. Методична регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення проєктів «Розумний дім» у сучасній системі будівельного девелопменту. *Управління розвитком складних систем*. 2022. Вип. 49. С. 97-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2022_49_15
32. Лебеда Т.Б. Удосконалення механізму державно–приватного партнерства для залучення інвестицій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 99-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_3_16
33. Малашкін М.А., Ревунов О.М., Гижко А.П., Бінд В.Є. Удосконалення методико-аналітичних компонент та базових функціоналів управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 137-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_12_19
34. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
35. Методико-аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. Федорова Я.Ю. та ін. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 47. С. 130-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2021_47_18
36. Методико-прикладні положення розвитку екологічного підприємництва в системі державно-приватного партнерства. Тулай О. та ін. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21, № 1. С. 3-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2022_21_1_3
37. Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесно-орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту.

- Чуприна Ю.А. та ін. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 48. С. 125-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2021_48_17
38. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
39. Медведкова Н.С., Шарков М.Д. Теоретико-методичні підходи до дослідження державно-приватного партнерства в контексті розвитку смарт-сіті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 91-98.
40. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів : Магнолія-2006, 2019. 544 с.
41. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
42. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
43. Операційно-виробничі та управлінсько-адміністративні імперативи девелопменту інвестиційно-будівельних проектів. Дружинін М.А. та ін. *Просторовий розвиток*. 2022. Вип. 1. С. 183-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2022_1_16
44. Павлюк К.В., Олієвська М.Г., Камінська О.С. Фінансово-організаційні проблеми розвитку державно-приватного партнерства. *Фінанси України*. 2023. № 2. С. 114-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2023_2_9
45. Поровчук М.К. Девелопмент як форма державно-приватного партнерства. *Просторовий розвиток*. 2022. Вип. 1. С. 197-217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2022_1_17
46. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
47. Рудик Н.В. Малий і середній бізнес: адаптація та державно-приватне партнерство в умовах світових криз. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 242-249.

- 48.Саковець Д. Методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування логістичної системи підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 117-118.
- 49.Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегем Integrated Project Delivery. Рижакова Г.М. та ін. *Управління розвитком складних систем*. 2022. Вип. 49. С. 113-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2022_49_17
- 50.Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія. Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
- 51.Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія. Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
- 52.Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
- 53.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 54.Терещенко С. В. Новації у запровадженні формату економічних відносин державно-приватного партнерства. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2021. № 1. С. 146-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/app_2021_1_17
- 55.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія. Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
56. Фещур Р.В., Кічор В.П., Якимів А.І. Прийняття проектних рішень : навч. посіб. за ред. Р. В. Фещура. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. 220 с.

- 57.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
58. Чигасов С.Г., Петровський Б.С. Генезис девелопмента на сучасному етапі розвитку будівельного ринку України. URL: [http://www.nz-group.com/dynamic_content.php?section=articles &M=563](http://www.nz-group.com/dynamic_content.php?section=articles&M=563).
- 59.Шавлак М.А. Напрями вдосконалення механізму реалізації державно-приватного партнерства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 5. С. 115-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33\(72\)_5_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_5_20)
- 60.Шпаков А.В. Методологічні підходи формування інноваційних технологій управління підприємствами в динамічному бізнес-середовищі будівельного девелопменту. *Управління розвитком складних систем*. 2022. Вип. 49. С. 124-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2022_49_18
- 61.Шпаков А.В. та ін. Інноваційно-прикладна основа структурно-функціональної регламентації операційної системи управління провідних стейкхолдерів будівельного проєкту. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 47. С. 151-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2021_47_20

WBS -структура проекту будівництва екомістечка