

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

**ГРИГОРЕНКО Василь Васильович**

УДК 69.003: 658.157: 330.33.01

**Організаційно-економічні засади взаємодії стейкхолдерів  
проектів державно-приватного партнерства в будівництві**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Київ – 2021**

*Дисертацією є рукопис*

Робота виконана в Київському національному університеті будівництва і архітектури

**Науковий керівник** – кандидат економічних наук, доцент

**Цифра Тетяна Юріївна,**

Київський національний університет  
будівництва і архітектури, доцент кафедри  
економіки будівництва

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор

**Білоусов Олексій Михайлович,**

ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і  
права» (м. Херсон), професор кафедри  
менеджменту

кандидат економічних наук, доцент

**Вахович Інна Володимирівна,**

Український науково-дослідний центр  
економіки будівництва «Екобуд» (м. Київ),  
провідний науковий співробітник

Захист відбудеться « 11 » травня 2021 р. о 12.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.056.10 у Київському національному університеті будівництва і архітектури за адресою: 03037, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 31, Київський національний університет будівництва і архітектури, Зал засідань, ауд. 319.

З дисертацією можна ознайомитись в бібліотеці Київського національного університету будівництва і архітектури за адресою: 03037, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 31.

Автореферат розісланий « 8 » квітня 2021 р.

**Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради**

**Івахненко І.С.**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ.

**Актуальність теми.** Інтеграція України у Європейський простір спричинює потребу пошуку нових підходів та принципів регулювання економічної діяльності. Нагальні проблеми економічної, інфраструктурної та соціальної модернізації неможливо вирішити без інтеграції зусиль держави та приватного бізнесу на ґрунті державно-приватного партнерства (ДПП), щое одним із індикаторів досягнення Цілей сталого розвитку України та Національної економічної стратегії на період до 2030 року і може бути важливим механізмом фінансування будівництва шляхом мобілізації приватних інвестицій на розвиток інфраструктури та покращення якості й доступності будівель та споруд.

На підставі опрацювання статистичних даних в Україні станом на 2020 рікна умовах ДПП укладено 192 договори, з яких реалізується 39 договорів (29 – концесійних договорів, 6 - договорів про спільну діяльність, 4 - інші договори), 153 договорів не реалізується (118 – не виконується, 35 – розірвані або закінчився термін дії). Аналіз практики впровадження ДПП-проектів засвідчили, що механізми ДПП (у вигляді концесії, угод про спільнудіяльність та інших типологічних форм) хоча і спираються на світовий та європейський досвід, проте не позбавлені низки проблем. Зокрема, провідним недоліком застосовування механізмів концесії в Україні є: відсутність гарантій щодо компенсацій та доходів концесіонерів; іммобільність змін в проєктах при змінах в нормативно-законодавчій базі; неналежний державний контроль за зростанням тарифів на роботи і послуги. Системними недоліками організації взаємодії держави і приватного бізнесу, є: недостатня опрацьованість нормативно-правових та економіко-адміністративних засад цієї взаємодії, питання перерозподілу прав власності, які виникають у процесі реалізації ДПП проєктів. Державно-приватне партнерство у сфері будівництва може стати ефективною формою співробітництва, оскільки ця співпраця обумовлена на визнанні факту, що обидві сторони можуть отримувати вигоди від об'єднання фінансових ресурсів, інноваційних технологій і управління матеріальними ресурсами з метою забезпечення сталого розвитку будівництва.

Вивченню теоретико-методологічних засад та практиці застосування і розвитку ДПП присвячено праці таких вчених, як М. Авксентьєв, Г. Аксьонова, О. Балюк, О. Білоусов, Г. Боднар, О. Бойко, Н. Безбах, В. Варнавський, І. Вахович, А. Гриценко, О. Дикий, Л. Дмитриченко, Т. Єфіменко, С. Єрмілов, В. Жук, П. Куліков, С. Клименко, О. Ляхович, О. Огій, В. Павлов, О. Пильтяй, Л. Проданова, О. Самойліков, О. Солодовнік, О. Тофанюк, В. Узунов, Ю. Чуприна та інших науковців. Однак, у наукових працях названих авторів відсутні напрацювання, які б дозволили визначити характер економічної взаємодії будівельних підприємств як виконавців робіт в ДПП-проєктах та побудувати формалізовану систему адміністрування такими підприємствами в середовищі впровадження зазначених проєктів, за умови їх підготовки та впровадження в умовах спеціальної структури девелоперського типу.

Отже, визначення основних організаційно-економічних засад взаємодії підприємств-стейкхолдерів ДПП-проектів в будівництві та створення на їх основі прикладного інструментарію адміністрування процесами провадження інвестиційних будівельних проектів на ґрунті ДПП є нагальною проблемою, яка потребує вирішення та визначає *актуальність* обраної теми дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами.** Тематика і зміст науково-теоретичних та прикладних розробок в даній роботі є чітко пов'язаними з планами науково-дослідних робіт Київського національного університету будівництва і архітектури:

1) *«Розбудова сучасного економіко-аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом»*(№0115U000860) - в рамках опрацювання цієї теми автором розроблено інноваційну методико-прикладну систему адаптації операційної системи тимчасової девелоперської компанії (ТДК) до адміністрування ДПП-проектів як мультиагентним середовищем стейкхолдерів;

2) *«Прогнозування показників діяльності будівельного підприємства»*(№ 0107U009980) - автором розроблено оцінювання змін вартості майна будівельного підприємства від координат виконання плану-графіку роботи в циклі ДПП-проекту;

3) *«Економічний механізм управління бізнес-процесами розвитку будівельних підприємств»* (№0110U00518) - в рамках цієї теми автором презентовано і обґрунтовано операційний алгоритм і методику структуризації робіт в ДПП-проекті та їх наступного бюджетування в рамках тимчасової структури;

4) *«Економічний реінжиніринг процесів управління та бюджетування будівельних підприємств»* (№0115U0008611) – автором обґрунтовано систему програмних модулів економічного девелопменту та адміністрування об'єктів складі ДПП-проекту, який адмініструється та впроваджується тимчасовою девелоперською компанією (ТДК).

**Метою роботи** є створення вдосконаленого науково-методичного забезпечення та інструментарію економіко-аналітичного супроводу діяльності інвестиційно-будівельної компанії, яка у вигляді спеціальної тимчасової оргструктури інтегрує та координує взаємодію підприємств-стейкхолдерів ДПП-проекту та в рамках зазначеного проекту здійснює адміністрування процесами управлінського інжинірингу, підготовки, забезпечення, будівництва та експлуатації.

Визначена мета дослідження обумовила потребу вирішення завдань дослідження за наступним переліком:

1) обґрунтувати дефініції державно-приватного партнерства з позицій участі будівельних підприємств та інших стейкхолдерів;

2) обґрунтувати економічні, функціональні та адміністративні особливості циклу ДПП-проекту в управлінні спеціальним керівним адміністративним офісом як специфічну операційну систему тимчасового підприємства та як провідного стейкхолдера процесів логістики, підготовки та будівництва в ДПП-проекті;

3) виокремити провідні принципи та загально-методичне підґрунтя прийняття економічних та управлінських рішень щодо координації стейкхолдерів ДПП-проєкту з боку тимчасової оргструктури;

4) розробити науково-аналітичні та прикладні компоненти інструментарію адміністрування діяльністю підприємствами-виконавцями ДПП-проєкту;

5) розробити та впровадити в практику рішення щодо управлінської ієрархії та розподілу праці в тимчасовій структурі адміністрування ДПП-циклу;

6) інтегрувати науково-методичні та науково-аналітичні результати в комплекс прикладних програм для формалізованого супроводу циклу впровадження ДПП-проєкту та координації діяльності його виконавців.

*Об'єктом дослідження* визначена система адміністрування діяльностібудівельних підприємств в проєктах ДПП,що здійснюється через формат тимчасової девелоперської компанії.

*Предметом дослідження* науково-методичні підходи та прикладні інструменти адміністрування діяльності будівельних підприємств при впровадженні проєктів державно-приватного партнерства.

**Методи дослідження.** Належну обґрунтованість одержаним в роботі результатам забезпечило раціональне сполучення різних за змістом та призначенням підходів, моделей та методів дослідження. Абстрактно-логічний та структурно-логічний аналіз, аналіз та синтез – використано для проведення теоретичних узагальнень понятійного апарату, уточнення та коригування базових дефініцій дослідження. Процесно-структурний, стратегічний та операційний менеджмент, «управління за цілями» застосовано для визначення змісту трансформацій змісту операційної діяльності будівельних підприємств в управлінні тимчасовою девелоперською компанією. Багатовимірний факторний аналіз, функціонально-економічна діагностика, методологія BSC в новітніх модифікаціях, управлінська синергетика, прикладні пакети економіко-статистичного моделювання, разом із пакетами прикладних програм пакетів програм (ADVANTA, «Deltek», «Project Expert», «Інпроєкт-Випуск-Кошторис (ІВК)», «Matlab», «Statistica») використано для побудови системи формалізованого адміністрування діяльністю ТДК, яка впроваджує ДПП-проєкт та адмініструє діяльність стейкхолдерів проєкту. Концептуально-методичні та прикладні засади ризик-менеджменту та комплаєнс-менеджменту використано для потреб протидії ризикам в мультиагентному середовищі ДПП-проєкту.

Джерелами інформації для статистичного аналізу слугували дані Державної служби статистики України, Мінекономіки, Мінрегіону, Агенції з питань підтримки ДПП, Eurostat.

**Наукова новизна роботи.** Результати дослідження в сукупному застосуванні складають суттєво оновлений апарат (синергійно-інтегрованого комплексу економіко-аналітичних та організаційно-структурних моделей) для формалізованого обґрунтування діяльності тимчасової структури (адміністративного офісу), що діє як координатор проєктного середовища провідний стейкхолдер здійснює впровадження ДПП-проєктів.

В дисертаційній роботі удосконалено:

- науково-методичні та прикладні підходи до організації бізнес-процесів та формування структур управління в тимчасових операційних системах - переваги європейського та світового досвіду участі компаній проєктного типу (*specialpurposevehicle (SPV)*, від англ. – компанія спеціального призначення) використано в даній роботі для обґрунтування доцільності адміністрування проєктами ДПП на ґрунті тимчасових компаній девелоперського типу. Така тимчасова девелоперська компанія (ТДК) за дорученням співінвесторів та за рахунок коштів приватного співінвестора здійснює адміністрування змістом робіт в циклі менеджменту проєктів ДПП, регулює економічні та адміністративні відносини між інституційними суб'єктами та виконавцями, всі бізнес-процеси щодо створення продукту ДПП-проєкту (та відповідні контракти між різними сторонами) ведуться за допомогою переговорів між ними і ТДК;

- економіко-аналітичні системи формалізованого упередження ризиків – щодо діяльності будівельних підприємств в складі інвестиційно-будівельного циклу та мультиагентного середовища ДПП-проєктів. На базі застосування спеціального комплексу ризик-індикаторів для основних суб'єктів ДПП-проєкту (державного та приватного співінвесторів, будівельних підприємств та інших стейкхолдерів) всіх підприємств-стейкхолдерів забезпечено сумісно-пропорційна протидія ризикам ходу циклу «ініціація-інвестування-підготовка-будівництво-експлуатація» через превентивне запобігання деструктивним явищам проєктного циклу та раціонально-компромiсного узгодження економічних інтересів стейкхолдерів, успішний розподіл між ними відповідальності за зміст, регламент, бюджет, фінансові, технологічні та соціальні результати адміністрування ДПП-проєкту.

*дістали подальшого розвитку:*

- зміст дефініції «державно-приватне партнерство» з позицій: «врахування інтересів будівельних підприємств» надано тлумачення проєктів державно-приватного партнерства, водночас, і як «процес і як результат співпраці держави, суб'єктів приватного сектору економіки, суспільних інститутів, підприємств-виконавців та територіальних громад - для реалізації соціально- та економічно-значущих для держави проєктів, за її політично-інституційної підтримки, об'єднання ресурсів сторін, справедливого розподілу ризиків між партнерами, прозорості і рівноправності відносин для забезпечення ефективного розвитку економіки загалом та будівельного сектору зокрема; і «як середовища економічного та технологічного зростання будівельних підприємств, що діють разом з іншими стейкхолдерами на будівельно-інвестиційній фазі циклу створення вартості ДПП-проєкту»;

- концептуально-методичні засади: обґрунтовано методологію трансформацій операційної системи підприємства - для потреб адаптації операційної системи тимчасової компанії з адміністрування ДПП-проєктом залучено сучасні концепції девелопменту; передові платформи менеджменту підприємств («ключові індикатори успіху», «управління за цілями», сучасні концепції управління

портфелем проєктів («Вирівнювання», AligningProcessGroup та «Моніторинг і контроль», MonitoringProcessGroup), концепції кращого вирівнювання на користь людей «BuildingBackBetter», прикладні підходи щодо інжинірингу операційних систем та BIM-технології). Такий симбіоз надав можливість створення адекватного формалізованого опису задля досягнення стратегічних доміант діяльності ТДК, вибору успішних ситуативно-адаптивних трансформацій операційної системи та оргструктури ТДК в мультиагентному середовищі впровадження ДПП-проєкту.

*- концептуально-методичні засади формування управлінської ієрархії в межах девелоперської структури - здійснено через обґрунтування інституційних, організаційних, операційно-аналітичних, інвестиційних, соціально-орієнтованих та організаційно-адміністративних підсистем тимчасового підприємства, яке досягається через сполучення процесно-орієнтованих, лінійно-функціональних та матрично-структурованих підрозділів в структурі гібридного типу. Це забезпечує належне обґрунтування стратегії державно-приватного партнерства з боку ТДК та її належне впровадження агрегованими співінвесторами ресурсами та зусиллями підприємств-виконавців.*

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження доведено до рівня методичних узагальнень та прикладного інструментарію, що дає змогу здійснювати у форматі тимчасових управлінських структур успішне адміністрування діяльністю будівельних підприємств, які є виконавцями ДПП-проєкту. Використання розробленого в роботі інструментарію адміністрування діяльністю будівельних підприємств в середовищі проєктів ДПП здійснено в практиці участі будівельних компаній ТОВ «Архітектурно-будівельні новації» (довідка № 156 від 17.09.2020р.) та ТОВ «Альфа-Сервіс» (довідка № 345 від 10.09.2020р.) як стейкхолдерів в проєктах державно-приватного партнерства. Окремі результати дисертації використано в навчальному процесі КНУБА (довідка № 27-04-48 від 24.09.2020р.) при викладанні дисциплін «Економіка будівництва», «Оціночний менеджмент», «Проєктний аналіз».

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є завершеним науковим дослідженням і містить розв'язання низки актуальних науково-прикладних завдань з управління діяльністю будівельних підприємств, що є стейкхолдерами проєктів державно-приватного партнерства. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, здобуто автором самостійно та викладено у його наукових працях. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані лише ті матеріали, які належать автору.

**Апробація результатів дисертації.** Концептуальні положення, методологічні підходи та методичні розробки, сформовані за результатами дослідження, обговорювалися на 11 наукових і науково-практичних всеукраїнських та міжнародних конференціях. Перелік тез доповідей і матеріалів наведені у списку опублікованих праць.

**Публікації.** Актуалізація дослідження та постановка задачі, етапи та результати дослідження, висновки та матеріали впровадження з належною

повнотою відображено у 21 друкованій праці, з яких: 8 статей у виданнях, що входять до переліку фахових видань, затвердженого ДАК МОН України та індексуються в міжнародних наукометричних базах; 2 публікації у зарубіжних виданнях (країн ОЕСР) та 11 праць апробативного характеру. Внесок здобувача у працях, опублікованих у співавторстві, наведено в списку опублікованих праць.

**Структура та обсяг дисертації.** Структура дисертації відповідає встановленим вимогам та змісту поставлених та вирішуваних в роботі завдань. Дисертація містить анотацію українською та англійською мовами, список праць здобувача, вступ, три розділи, загальні висновки, список використаних джерел із 212 найменувань, додатки. Повний обсяг дисертації – 234 стор. В тексті дисертації розміщено 28 таблиць та 36 рисунків.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження; розкрито зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами; визначено мету і завдання дослідження, його об'єкт, предмет і методи; розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів; наведено дані про апробацію, публікації, структуру та обсяги роботи.

**Перший розділ** дисертації *«Теоретико-методичні засади економічної взаємодії стейкхолдерів будівництва на ґрунті ДПП»* відображає результати досліджень за наступними напрямками:

- аналіз базових та супровідних дефініцій з позицій сучасних уявлень щодо сутності економічної взаємодії інституційних учасників проєктів ДПП;

- систематизація концепцій та теоретичних засад взаємодії інституційних суб'єктів з будівельними підприємствами-виконавцями робіт в ДПП-проєктах.

Розглянуто сутність формату ДПП з врахуванням множинного онтологічного змісту:

- як контрактно-договірний механізм відносин між державою та приватним бізнесом;

- як інструмент інституалізації та забезпечення регіонального та галузевого економічного зростання і соціального розвитку;

- як середовище та спеціальна структура адміністрування, що реалізує мотиваційну платформу узгодження приватного бізнесу і держави в єдиній операційній бізнес-системі та в системі управління девелоперського типу. При формуванні ефективного інструментарію управління в системі ДПП необхідно чітко визначити його механізм. Інституційною основою ДПП є державна власність, економічною - взаємодія інституційно-різномірних партнерів, управлінською – поєднання механізмів конкуренції та координації.

Успішність участі будівельних підприємств (БП) в мікросередовищі ДПП-проєктів великою мірою визначається зрілістю інституційного середовища. І рівень цієї зрілості формується під впливом:



- стану нормативно-правового регулювання ДПП, рівня адміністративної та фінансово-інвестиційної узгодженості між державним та приватними інституційними суб'єктами ДПП;

- взаємодії державних, змішаних і приватних організаційно-управлінських структур, які реалізують функціонування інституту ДПП на рівні мікросередовища проекту специфічного будівельного девелопменту.

Попри правову неупорядкованість взаємин ДПП між інституціональними суб'єктами та недостатню зрілість інституціонального середовища, переважна кількість будівельних підприємств працює у підпорядкуванні приватного інвестора в рамках тимчасової структури девелоперського типу на ґрунті короткотермінових контрактів.

Провідною перевагою участі будівельних підприємств в проектах та комплексних інвестиційних програмах, які реалізуються на ґрунті ДПП, є, насамперед, тривалість та значна інвестиційна ємність, що забезпечує тривалу завантаженість виробничих фондів цих підприємств-як виконавців, оплату праці персоналу, та, в свою чергу, створює належні умови для приросту фінансово-економічного, управлінського та технологічного потенціалу підприємства.

**В другому розділі** дисертації «Адаптація науково-методичних підходів інтеграції підприємств-стейкхолдерів будівництва в економіко-управлінському середовищі ДПП проектів» відображено:

- процеси та результати формування загально-методичного підґрунтя дослідження;
- результати систематизації механізмів та етапів послідовності реалізації проектів ДПП в Україні, з врахуванням можливостей їх активізації для розвитку підприємств-стейкхолдерів інвестиційно-будівельного комплексу (табл.1).

Таблиця 1.

### Реалізація проектів ДПП в Україні, 1990-2017рр.

Сектор реалізації проектів державно-приватного партнерства	Форми реалізації державно-приватного партнерства									
	Концесія		Проекти «відокремленя активів»		Проекти «зеленого поля»		Контракти на управління та лізинг		У цілому	
	Кількість проектів	Інвестиції, млн. дол. США	Кількість проектів	Інвестиції, млн. дол. США	Кількість проектів	Інвестиції, млн. дол. США	Кількість проектів	Інвестиції, млн. дол. США	Кількість проектів	Інвестиції, млн. дол. США
Енергетика	-	-	31	1057	15	1701	-	-	46	2758
Телекомунікації	-	-	2	1572	12	10436	-	-	14	12008

Водопостачання та водовідведення	1	102	-	-	-	-	1	100	2	202
Транспорт	-	-	-	-	2	280	-	-	1	130
У цілому	1	102	33	2629	29	12417	1	100	64	15248

З найпоширеніших в ЄС форм ДПП (оренда, державні контракти, концесії, спільні підприємства) найбільш продуктивними з позицій розвитку будівництва та сектору реальних інвестицій в Україні є концесії, що передбачають: покладання на приватного партнера обов'язків співінвестування-розпорядництва-адміністрування та виконання певного обсягу (бюджету) робіт; збереження за державою права власності; надання приватному співінвестору прав сумісної експлуатації спорудженого та введеного в дію об'єкту будівництва на умовах, визначених ДПП-угодою. Держава як провідний інвестор та концедент майнових прав в ДПП-проекті забезпечує приватному інвестору та підприємствам-стейкхолдерам (які обираються на підставі сумісної довіри до них з боку інвестиційних партнерів ДПП) належні умови для успішного будівництва, введення в дію та наступної експлуатації, що дозволили б всім учасникам ДПП-проекту реалізувати власні економічні інтереси, соціальні пріоритети та стратегію розвитку окремих стейкхолдерів в мікросередовищі впровадження проекту.

Прикладом успішної взаємодії держави, приватного співінвестора та будівельних підприємств є реалізація «Програми ДПП у дорожній галузі» (провідні учасники – Міністерство інфраструктури України, Укравтодор, Світовий банк та Міжнародна Фінансова корпорація в Україні). Шляхом адаптації механізмів концесії як форми впровадження ДПП є використанням механізму плати за експлуатаційну готовність. Такий механізм передбачає інвестування та виконання приватним партнером робіт з будівництва, ремонту та довгострокового технічного обслуговування вибраних ділянок автодоріг. Після виконання початкових робіт, приватний інвестор отримуватиме плату за експлуатаційну готовність - узгоджену в контракті суму, яка залежить від забезпечення приватним інвестором визначених стандартів ефективності та технічних вимог.

Дослідження, представлені в 2 розділі дисертаційної роботи, дозволили стверджувати, що провідними стратегемами участі будівельних підприємств в середовищі ДПП-проектів є:

- забезпечення можливостей для виживання та наступного довготривалого розвитку;

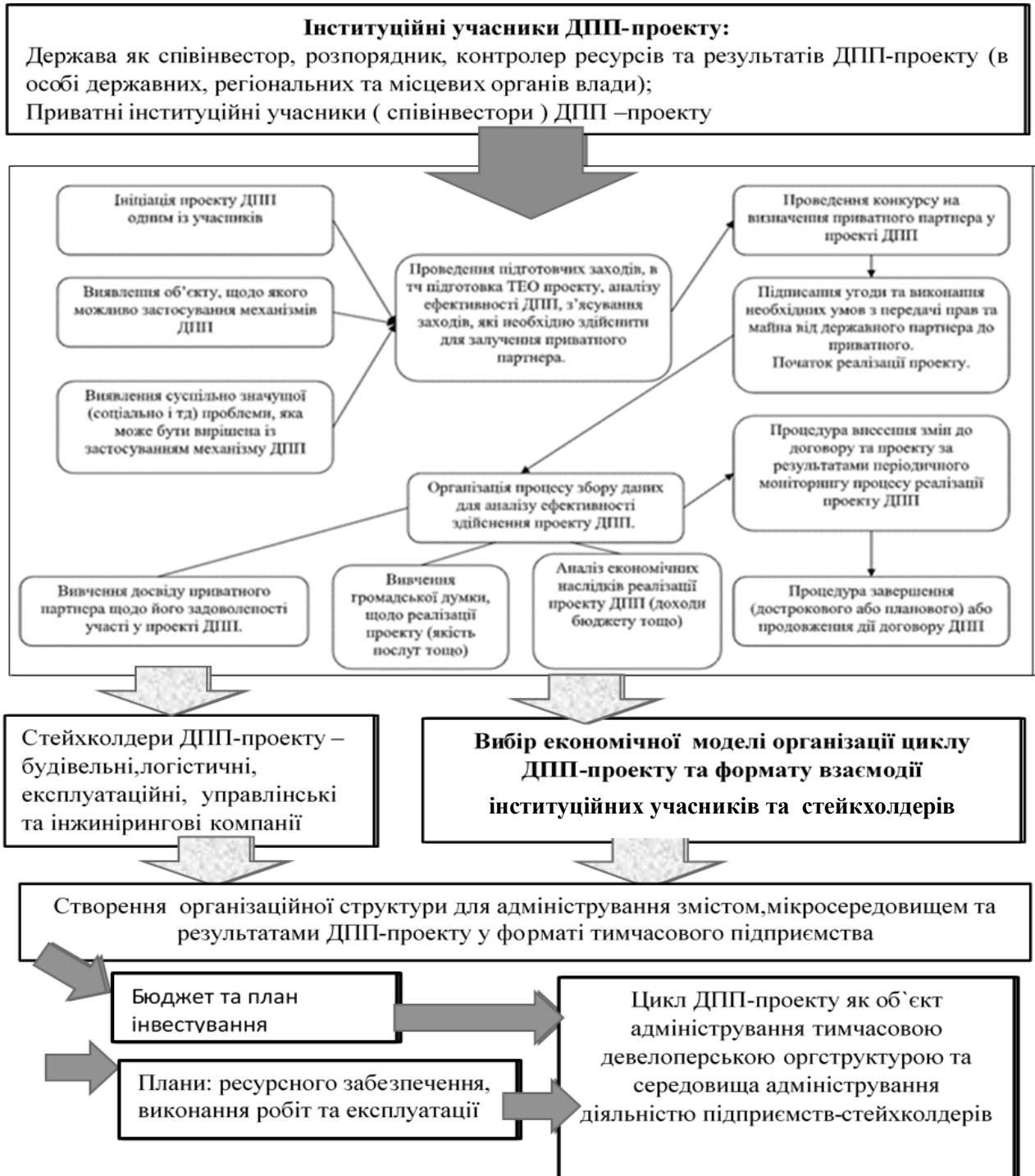


Рис.1. Етапи адміністрування діяльністю будівельних підприємств як стейкхолдерів ДПП-проекту.

*Розробка автора*

- набуття продуктивного управлінсько-адміністративного та технологічного досвіду в процесі виконання робіт в складі циклу адміністрування ДПП-проектом;

- зростання ресурсного потенціалу та іміджевих характеристик підприємств-стейкхолдерів будівельних та спеціалізованих робіт.

Обґрунтовано, що адміністрування змістом ДПП-проєкту та середовищем його підприємств-учасників доцільно здійснювати у форматі тимчасового підприємства, з використанням організаційних структур (ОСУ), що за типом ОСУ мають нести ознаки структури адаптивно-комбінованого типу, яка сполучає переваги дивізійних, матричних, лінійно-функціональних ОС, із залученням команд (підрозділів) мобільного прийняття рішень. У випадку, якщо ДПП-проєкт впроваджуються в рамках комплексної інвестиційно-будівельної програми, то до структуротворення ОСУ та змісту бізнес-процесів адміністрування ДПП-циклома ґрунті такої структури доцільно залучити також переваги та можливості ієрархії управління холдингових компаній. Це забезпечить тимчасовій ОСУ спроможність успішного адміністрування активами на рівні територіально-розгалужених складових (об'єктів) ДПП-циклу, необхідну синергію та раціональну міру централізації та децентралізації в управлінні стейкхолдерами та змістом бізнес-процесів.

В **третьому розділі** «Науково-аналітичні, організаційно-адміністративні та прикладні компоненти адміністрування бізнес-процесами інтеграції та розвитку підприємств-стейкхолдерів проєктів ДПП» викладено провідні результати дослідження, спрямовані на обґрунтування та впровадження інновацій стосовно діяльності підприємств-стейкхолдерів проєктів ДПП, що діють в єдиній адміністративній структурі. Така структура є специфічним складно-структурованим тимчасовим підприємством.

Для наукового обґрунтування діяльності підприємств-стейкхолдерів в середовищі ДПП розроблено наступні економіко-аналітичні, адміністративні та прикладні моделі: М1-М4.

Перша з моделей М1 - **модель «Оновлення конфігурації операційної системи ДПП та регламенту взаємодії його стейкхолдерів»** реалізує нові уявлення щодо переналаштування операційної системи та регламенту учасників ДПП на діяльність в умовах зміненого економіко-адміністративного формату єдиної структури керування процесами ДПП.

Таблиця 2.

Пропозиції щодо оновлення регламенту діяльності суб'єктів ДПП (стейкхолдерів) у форматі єдиної структури адміністрування (\*).

№	Традиційний регламент адміністрування процесами ДПП	Додаткові інновації щодо регламенту діяльності стейкхолдерів ДПП, запроваджені для умов адміністрування проєктом ДПП в межах єдиної адмінструктури
	Зміст етапів адміністрування процесами ДПП та діяльністю його стейкхолдерів	
<b>1 етап</b>	<b>Ініціація та планування ДПП-циклу</b>	<b>Ініціація, планування ДПП-циклу та попереднє обґрунтування тимчасової структури з адміністрування ДПП-проєктом</b>
1.1.	Ініціація регіональної, галузевої та локальної потреб реалізації проєкту (низки	

	проектів) через економіко-організаційні механізми та формат ДПП	
1.2.	Опрацювання вихідних даних (преТЕО, ТЕО, бізнес-планів, попередньої ПКД) для формування уявлень щодо змісту ДПП, економічних та соціальних інтересів стейкхолдерів	
1.3.	Опрацювання правових та соціальних аспектів впровадження проекту та характеру взаємодії суб'єктів (ініціаторів, провідних виконавців та інших стейкхолдерів) в процесі створення цільової вартості проекту	
1.4.	Оцінка альтернатив формату економічного механізму організації процесів ДПП (в.ч. з використанням концесійних та ін.)	
1.5.	Узгоджений для інституційних суб'єктів раціональної альтернативи економічний механізм впровадження ДПП.	
1.6.	-	Пошук раціонального формату економіко-управлінської моделі формалізованого опису та адміністрування циклом ДПП
1.7.	-	Варіативне моделювання циклу, віхи, етапів та економіко-управлінських характеристик циклу ДПП з позицій вирішення локальних інтересів стейкхолдерів з використанням моделі за п.1.3.
1.8.	Опрацювання змісту стратегії, економічних та адміністративних заходів подолання ризиків циклу ДПП, розподіл між суб'єктами меж відповідальності щодо протидії ризикам та їх усуненню.	
1.9.	-	Первинне опрацювання формату тимчасової оргструктури з адміністрування змістом процесів та діяльністю стейкхолдерами ДПП
1.10	-	Вибір типу ОСУ для тимчасового підприємства з адміністрування ДПП-проектом: трансформація від формату лінійно-функціональної ОСУ до адаптивних типів - дивізійна, матрична, проектно-орієнтована тощо)
1.11.	-	Формування операційної системи тимчасового підприємства з управління процесами ДПП. Оцінка та вибір раціонального розподілу рівнів, функціоналу та ієрархії управління за рівнями, посадами, управлінськими ролями, межами відповідальності.
<b>2.</b>	Організація передінвестиційної фази ДПП-циклу	Підготовка успішної взаємодії стейкхолдерів ДПП та організація передінвестиційної фази ДПП-циклу.
2.1.	-	Залучення професійних виконавців для виконання послуг з фінансово-економічного та управлінського інжинірингу ДПП-проекту – до діяльності в межах новоствореної оргструктури адміністрування ДПП-проекту.
2.2.	-	Функціональне налаштування рівнів та підрозділів тимчасової структури з управління ДПП-проектом на виконання завдань 2 етапу.
2.3.	-	Економіко-кваліметричне оцінювання зовнішніх та внутрішніх загроз впровадженню ДПП- проекту (виконує компонента інструментарію М2)
2.4.	-	Порівняльне формалізоване оцінювання конкурентних переваг та недоліків потенційних виконавців ДПП-проекту

2.5.	Організація відбору девелопера, субпідрядників та інших зацікавлених сторін впровадження ДПП-проєкту	
2.3.	Узгодження директивних вимог провідного учасника (в особі керівника тимчасової структури) щодо стандартів управління роботами, віхами та етапами проєкту	
2.4.	-	Варіативне моделювання бюджету ДПП-проєкту. Розробка та прийняття заходів щодо формування страхового резерву в складі бюджету. Створення дієвої підсистеми ризик-менеджменту в складі операційної системи тимчасового підприємства.
2.5.	Узгодження бюджету, плану освоєння інвестицій та графіків виконання проєкту в цілому та за виконавцями робіт.	
2.6.	Остаточне узгодження змісту контрактів (двосторонніх, тристоронніх) між провідними суб'єктами та субпідрядниками ДПП-проєкту, укладання контрактів.	
2.7.	-	Організація продуктивної системи комунікацій тимчасового підприємства з усіма зацікавленими сторонами (в.т.ч з представниками територіальних громад).
2.8.	-	Розробка заходів «швидкого реагування» з метою подолання відхилень стосовно ходу підготовчої, інвестиційно-будівельної та експлуатаційної фаз циклу ДПП-проєкту.
2.9.	Бюджетування підготовчої фази та інвестиційно-будівельної фази, згідно з вимогами п.2.5.	
<b>3.</b>	<b>Інвестиційно-будівельна фаза ДПП-проєкту.</b>	
3.1.	-	Розробка заходів превентивного подолання конфліктів між провідними суб'єктами та виконавцями в процесі впровадження проєкту. Складання умов договору дострокового виходу провідних суб'єктів з ДПП-проєкту (механізм застосування санкцій та компенсацій, варіацій та медіацій).
3.2.	Здійснення регулярного інженерно-технологічного та вартісно-бюджетного контролю ходу реалізації проєкту.	
3.3.	-	Створення можливостей для успішного публічного моніторингу ходу впровадження ДПП-проєкту з метою недопущення шахрайства та корупційних дій.
<b>4.</b>	<b>Експлуатаційна фаза проєкту.</b>	
4.1.	-	Превентивний розрахунок результативності експлуатаційної фази ДПП-проєкту для всіх учасників. Вияв очікуваного синергетичного ефекту від взаємодії стейкхолдерів
4.2.	Пусконаладження інженерного та цільового функціонального обладнання. Діяльність з цільового маркетингу, що супроводжує процес будівництва. Адміністрування потоком надходжень, що супроводжує процес будівництва.	
4.3.	Забезпечення виходу на проєктну потужність. Сумісна експлуатація та (або) передача активів.	
4.4.	Аналіз продуктивності діяльності тимчасової структури з адміністрування ДПП-проєкту.	

*Наступна складова інструментарію–модель М2* надає в розпорядження керівних осіб з управління ДПП-проектом апарат формування, оцінки та вибору варіантів організаційних структур управління, які відповідатимуть призначенню ДПП-проекту та вимогам проектного тимчасового середовища управління бізнес-процесами створення вартості ДПП-проекту в умовах тимчасової компанії (рис.2,3.). Компонента пропонує концептуально-теоретичні та прикладні розробки, які стосуються: а) вибору економічного доцільного формату ДПП (BLT, Merchant, BOOT, BOT, ROT тощо) виходячи із попереднього досвіду ДПП-проектів в обраній галузі та можливостей взаємодії суб'єктів, можливостей страхування ризиків; формування моделі інституційної взаємодії суб'єктів на ґрунті якого започатковується керівний рівень ОСУ з адміністрування ДПП-проекту; б) формування моделі інституційної взаємодії суб'єктів, на ґрунті якого започатковується керівний рівень ОСУ з адміністрування ДПП-проекту.

*Третя компонента інструментарію - модель М3* - розроблена як інструмент оцінки стабільності стану зовнішнього та внутрішнього (табл.2,3) середовища ДПП-проекту. Розрахунково-аналітичні процедури моделі побудовані так, щоб забезпечити належну інтеграцію процесів підготовки, логістики, будівництва та експлуатації проекту з прийнятою в тимчасовій структурі управління ДПП-проектом системою формалізованого адміністрування, надати супровід процесам впровадження циклу проекту та попередити значні коливання характеристик циклу за окремими роботами (стадіями). Науково-методичними інноваціями моделі є її адаптогенна спроможність - пристосовувати провідні економіко-управлінські характеристики виконання стадій та робіт в ДПП-проекті – зі станом рівноваги зовнішнього та внутрішнього мікросередовищ проекту, рівнем стабільності та конкурентоспроможності підприємств-субпідрядників та якістю адміністрування циклом проекту з боку команди управління ДПП-проектом в рамках запровадженої тимчасової ОСУ інноваційного типу.

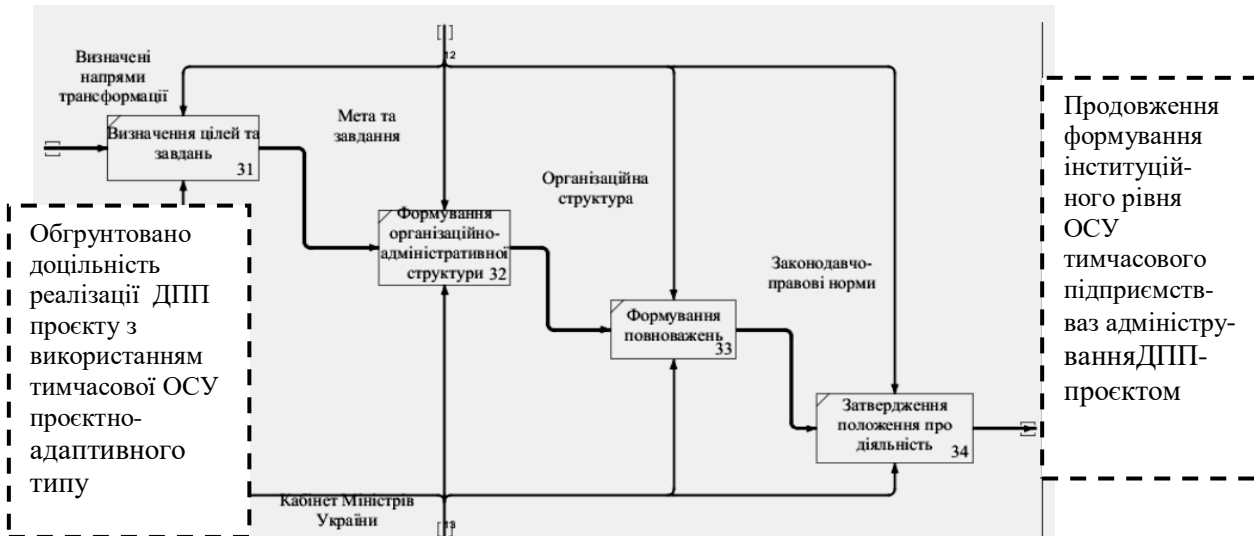


Рис.2. Фрагмент інституційного рівня ієрархії тимчасової оргструктури з адміністрування ДПП-проектом. (Джерело: розроблено автором)

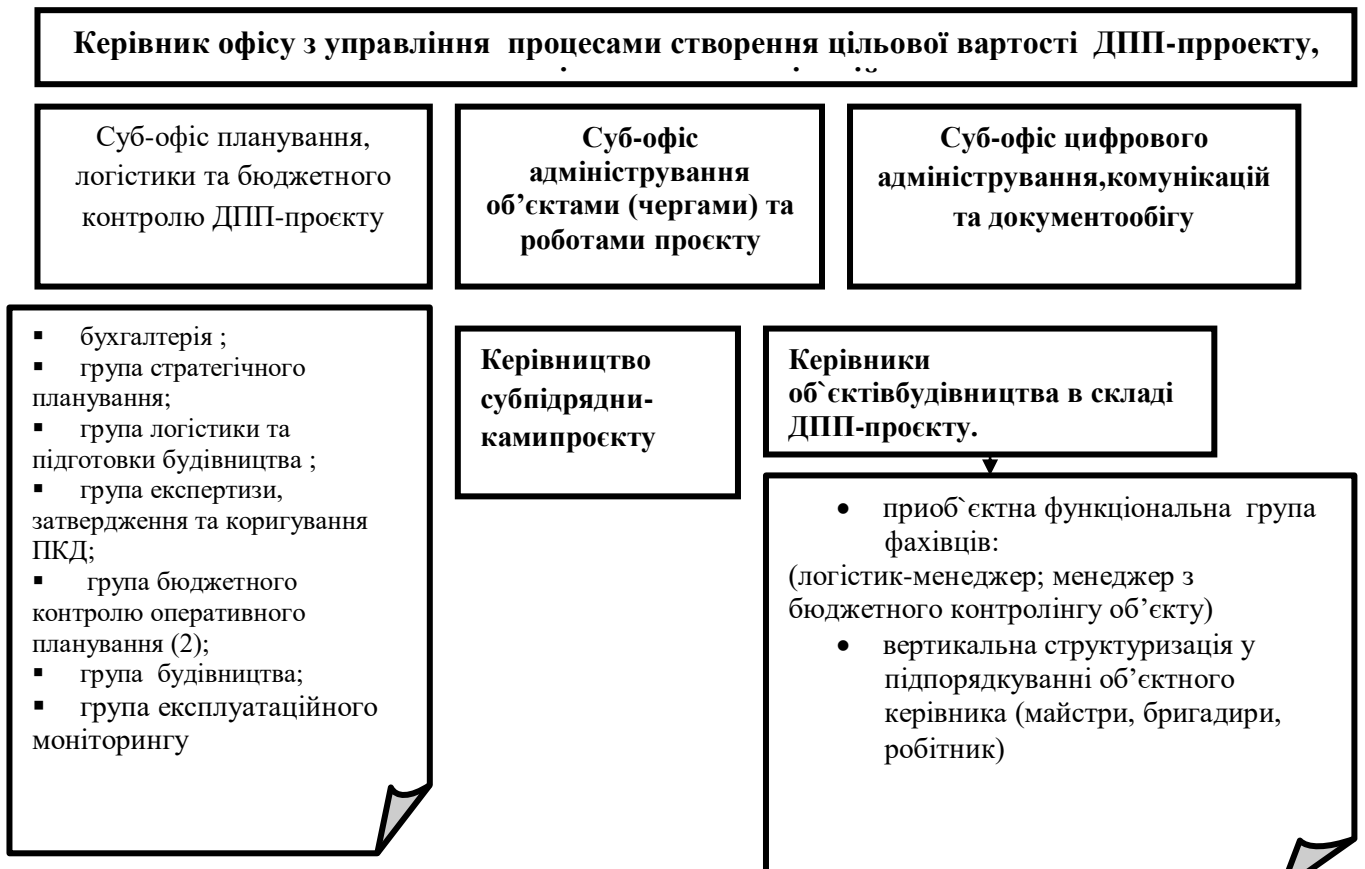


Рис.3. Структуризація середнього рівня управління в тимчасовій ОСУ з адміністрування ДПП-проектом (Джерело: розроблено автором)



Таблиця 3.

Оцінювання субпідрядників як чинників стабільності внутрішнього середовища ДПП-проєкту третьою компонентою інструментарію

1	2	3	4	5	6
№ роботи (стадії)	№ підприємства-виконавця	Директивний бюджет, тис. грн.	Директивна тривалість	Рівень виконавчої надійності субпідрядника	Рівень наближення до еталонної якості, %
48	6	4058,74	51	стабільний	94,2
7	8	9	10	11	12
Ймовірність бюджетних відхилень, частка одиниць	Рентабельність виконання робіт субпідрядником, в оцінці за даною роботою, частка одиниць	Скоригований бюджет роботи, тис. грн.	Скоригована тривалість виконання	Частка бюджету ДПП-проєкту, що має бути виконаний до початку даної роботи	Обсяг бюджету ДПП-проєкту, що має бути виконаний до початку даної роботи, тис. грн.
0,018	0,312	3941,45	54	17,4	32589,3
13	14	15	16	17	18

Таблиця 4.

**Шкала-матриця оцінювання сукупного впливу факторів зовнішнього середовища на перебіг процесів впровадження ДПП-проєкту**

№ з/п	Назва нечіткої логічної оцінки стану зовнішнього середовища за сукупним впливом факторів на хід ДПП-проєкту	Опис характеру сукупного впливу (міри загрози, сприятливості чи нейтралітету) зовнішнього середовища ДПП-проєкту	Діапазон оцінок, які відповідають описам стану проєкту за графою 2.
1	2	3	4
1	Абсолютна рівновага проєкту в оцінці за цим	Вплив зовнішнього середовища (ЗС) на хід циклу дпп-проєкту оцінено як безпечний. Рівень управлінської готовності команди оргструктури управління проєктом оцінюється як високо надійний та відповідний	Понад 10 балів до 12 балів включно

	фактором	європейським стандартам девелопменту. Відхилення провідних характеристик циклу ДПП-проекту не очікується.	
2	Стан належної рівноваги проекту	Вплив ЗС оцінено як безпечний для ходу виконання робіт з підготовки та будівництва. Рівень управлінської реалізованості, якість девелопменту та готовність оргструктури проекту оцінюються як високий. Можливі відхилення вартісно-бюджетних та функціонально-адміністративних характеристик від запланованих (директивних) від ходу виконання проекту очікуються як значно нижчі за ті, що статистично оцінені як середньогалузеві.	Понад 8,5 до 10 балів включно
3	Стан «хиткої рівноваги»	Налаштування системи менеджменту ОСУ з адміністрування ДПП-проекту на протидію зовнішнім загрозам та забезпечення рівноваги у внутрішньому середовищі оцінюються як відповідні стану неналежної, хиткої рівноваги, за якої рівно- ймовірними є як виконання директивних вимог проекту, так і значні відхилення від них (з можливістю їх усунення).	Понад 7,0 до 8,5 включно
4	Стан загроз ДПП-циклу	Оцінка ЗС проекту дає підстави оцінити стан менеджменту ДПП-проекту як недостатньо відповідний рівню загроз, що може спричинити вельми значні відхилення організаційно-технологічних та бюджетних параметрів БДП та становити пряму загрозу провідним учасникам реалізації проекту.	Понад 6,5 до 7,0 включно
5	Стан повної втрати рівноваги	Оцінка дії ЗС для ДПП-проекту надає обґрунтовані підстави вважати високо ймовірним настання деструктивних обставин, що призведуть до призупинення проекту та руйнації економічної стратегії провідних учасників проекту.	Понад > 5 до 7 включно

Завершальною, *четвертою компонентою* запровадженого методико-прикладного інструментарію моделювання та адміністрування процесами створення вартості ДПП-проекту в умовах тимчасової проектно-адаптованої оргструктури є «Інтегрована модель управління циклом впровадження ДПП-проекту через тимчасове підприємство». Ця модель сполучає надані попередньою компонентою локальні моделі «масив-стадія проекту» (**δ;μ**) щодо окремих комплексів робіт (стадій) девелоперського проектув кілька  $N_{\gamma}$  *варіантів цілісної моделі циклу*, а надалі на мультикритеріальній основі обирає для потреб інституційних учасників найбільш функціональний (щодо функціонального інфраструктурного навантаження проекту), реалістичний, економічно- та соціально-привабливий, технічно-безпечний варіант ДПП-циклу, який може бути впроваджено в поточних умовах внутрішнього та зовнішнього мікросередовища проекту. Всі варіанти сукупної моделі ДПП-циклу реалізовані за умови

додержання граничних вимог координатора ДПП-проекту та керівника оргструктури адміністрування ДПП-проектом. Кожен з  $\mu$ -варіантів поданих на розгляд інституційного рівня ОСУ з адміністрування ДПП-проекту оцінюється за 5 проміжними критеріями  $\hat{YD}_1$ -  $\hat{YD}_5$ :

$\hat{YD}_1$  – мінімум вартості майбутньої продукції проекту, грн./од.;

$\hat{YD}_2$  -максимум чистої дисконтованої вартості, віднесеної до тривалості виходу на проектну потужність, млн.грн./рік;

$\hat{YD}_3$  – максимум реалізації соціального навантаження (визначається мірою дотримання соціальних зобов'язань адмінструктурою як тимчасовим підприємством за час від початку експлуатації проекту до виходу на проектну потужність), % дотримання зобов'язань;

$\hat{YD}_4$  – мінімум ємності терміну окупності проекту в складі розрахункової тривалості ДПП-циклу (від ініціації до виходу на проектну потужність );

$\hat{YD}_5$  – максимум середньозваженої (щодо всіх організацій виконавців та їх часток у виконанні загального обсягу робіт проекту), швидкості ресурсообігу оборотних коштів організації-виконавця, обертів.

Підсумкова компромісно-раціональна оцінка варіантів розраховується через суму добутків коефіцієнтів питомої ваги та значень критеріїв  $\hat{YD}$  ( $\mu$ ;  $\beta$ ):

$$\hat{YD}_s(\mu) \rightarrow \max; \hat{YD}_s(\mu) = [\hat{YD}(\max; 1) / \hat{YD}(\mu; 1)] * \xi(1) + \dots + [H(\max; 3) / H(\gamma; 3)] * \omega(3) + [H(\min; 4) / H(\gamma; 1)] * \omega(4) + [H(\max; 1) / H(\gamma; 5)] * \omega(5); \mu = 1, 2, \dots, N_\mu; \beta = 1, 2, \dots, 5(1),$$

де

$\hat{YD}(\mu; \beta)$  - значення  $\beta$ -го критерію для  $\mu$ -тої альтернативи ДПП-циклу;

$\hat{YD}_s(\mu)$  - рівень порівняльного сукупного пріоритету  $\mu$ -ої альтернативи варіанту інтегрованої моделі в оцінці щодо всіх  $\beta=1, 2, \dots, 5$  критеріїв;

$\xi(\beta)$  – питома вага значення кожного з  $\beta$ -критеріїв в сукупному s-критерії;

$\hat{YD}(\max; \beta)$  - максимальне з усіх  $\mu$ -варіантів ( $\mu = 1, 2, \dots, N_\mu$ ) значення критерію  $\hat{YD}(\mu; \beta)$ ,  $\beta = 1, 2, 4$ ;

$\hat{YD}(\min; 4)$  - мінімальне значення з усіх  $\mu$ -варіантів значення 4-го критерію  $\hat{YD}(\mu; 4)$ .

Варіант  $\mu$ , якому відповідає максимальне значення  $\hat{YD}_s(\mu)$ , обирається для подальшого впровадження. У такий спосіб забезпечено необхідну відповідність моделі організації ДПП-циклу узгодженим вимогам провідних суб'єктів (вимоги делеговані та дотримуються керівними ланками створеної керівному рівню тимчасової оргструктури) щодо забезпечення функціональних, соціальних та економічних вимог, ритмічності та якості виконання робіт, виробничої, технологічної та фінансової дисципліни організацій-виконавців.

В завершальній частині третього розділу дисертації відображено зміст та структуру модулів комплексу прикладних програм, а також надано рекомендації щодо формату оргструктур з адміністрування ДПП-проектами у форматі тимчасової девелоперської компанії. Для формування прикладних систем аналітичного супроводу інституційних учасників та підприємств-виконавців при

реалізації ДПП проєктів в будівництві обрано програмне середовище Matlab, а саме, програмний додаток «fuzzy-tulbox».

На основі аналізу даних господарювання стейкхолдерів-учасників ДПП-проєкту (зокрема, інформацію про активи, пасиви, капітал, дебіторську та кредиторську заборгованість, тощо) підсистеми комплексу прикладних програм формують базу аналітично-облікових даних учасників ДПП-проєктів – це в подальшому дозволяє здійснити аналітичний супровід реалізації проєктів ДПП в будівництві. Обґрунтовано альтернативні компоненти реалізації ОСУ тимчасового підприємства з управління ДПП-проєктом на трьох рівнях: інституційному, технічному та оперативному. Підсистеми створеного комплексу програм відповідають цільовому спрямуванню тимчасової оргструктури та забезпечують реалізацію обумовлених цією структурою спеціальних функцій з адміністрування бізнес-процесами по створенню цільової вартості ДПП-проєкту.

### **ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Дисертацію присвячено оновленню науково-прикладних засад управління діяльністю будівельних підприємств, які здійснюють свою діяльність як виконавці проєкту держано-приватного партнерства під адміністрування тимчасової девелоперської компанії, яка здійснюють адміністрування та економічний контроль за ходом проєктного циклу та регулює взаємодію підприємств-учасників.

*Значення результатів та висновків дисертації для науки* цільовим спрямування результатів дослідження на суттєве оновлення методичного підходу та вдосконалення аналітичних компонент тимчасових організаційних структур, які в рамках впровадження ДПП-проєктів і забезпечують взаємодію інституційних суб'єктів та підприємств-виконавців, здійснюють адміністрування процесами управлінського інжинірингу, підготовки, логістики, будівництва та експлуатації – у форматі проєктно-адаптивної структури (тимчасового адміністративного офісу). Важливою інновацією, що реалізована в даній роботі, є спроможність сумісного використання методичного підґрунтя дослідження та створеного на його базі інструментарію для поетапного, мультикритеріального обґрунтування циклу створення цільової вартості ДПП-проєкту та надання можливостей для тимчасової оргструктури з управління проєктом – пристосовувати провідні економіко-управлінські характеристики виконання стадій та робіт в ДПП-проєкті – зі станом рівноваги зовнішнього та внутрішнього мікросередовищ проєкту, рівнем стабільності та конкурентоспроможності підприємств-субпідприємств та якістю адміністрування циклом проєкту з боку управління ДПП-проєктом в рамках запровадженої тимчасової ОСУ інноваційного типу.

*Значення результатів дисертації для практики* визначається тим, що для потреб тимчасового підприємства (оргструктури) з адміністрування ДПП-проєктом надано надійний інструмент економіко-аналітичного обґрунтування альтернатив організації ДПП-циклу, який надасть керівним ланкам продуктивну формалізовану належну спроможність розрахувати, змодельовати та обрати

варіанти життєвого циклу «підготовка-будівництво-введення в дію потужностей проєкту». Одержані в роботі результати є, водночас, важливим практичним інструментом успішного девелопменту для впровадження ДПП-циклу, так і засобом формалізованого управління та операційною діяльністю тимчасовим підприємством як провідним стейкхолдером проєкту. Практичне використання результатів роботи забезпечить вибір такого варіанту циклу ДПП-проєкту, який відповідає сумісно узгодженими вимогам держави та приватних інвесторів і дає змогу одержати раціональний для всіх учасників проєкту приріст результатів операційної діяльності підприємствам-учасникам та одержання прогнозованих значень економічного, функціонального та соціального ефектів від впровадження проєкту.

*Результати дослідження дали підстави для наступних висновків:*

1. Обґрунтовано, що удосконалення механізму державно-приватного партнерства і формування на його основі нових структур в економічній системі України в умовах її модернізації може створити реальне підґрунтя для активнішого залучення в економіку приватних інвестицій, підвищення якості товарів і послуг, що надаються споживачам, сприяти зростанню конкурентоспроможності приватного сектору, забезпечити отримання інших позитивних ефектів – використовувати нові ефективні форми фінансування, більш сучасні та прогресивні методи управління, що в сукупності дозволить модернізувати інституційне середовище національної економіки, підвищити ступінь інституційного забезпечення економічного розвитку до рівня, що відповідає розвинутих ринковим економікам.

Державно-приватне партнерство у сфері будівництва є продуктивною формою співробітництва, оскільки ця співпраця обумовлена на визнанні факту, що обидві сторони можуть отримувати вигоди від об'єднання фінансових ресурсів, інноваційних технологій і управління матеріальними ресурсами з метою забезпечення сталого розвитку будівництва. Тому дана робота є відповіддю на потребу обґрунтування на належному науково-методичному рівні інтересів будівельних підприємств як виконавців робіт в ДПП-проєктах та, водночас, на пошук аналітичних інструментів управління та коригування діяльності зазначених підприємств як об'єктів адміністрування в мультиагентному середовищі стейкхолдерів проєктів державно-приватного партнерства.

2. Обґрунтовано, що адміністрування змістом бізнес-процесів всередині та мікросередовищем взаємодії його стейкхолдерів доцільно здійснювати у форматі тимчасового підприємства, з використанням організаційних структур управління (ОСУ) адаптивно-комбінованого типу, що створені за сумісною угодою інституційних суб'єктів ДПП, готує та реалізують компромісно-узгоджену комерційно-соціальну стратегію ДПП-проєкту, і діє як підприємство-девелопер, що регулює процеси інвестування, підготовки, логістики, будівництва та експлуатації в межах мікросередовища проєкту і здійснює контроль за додержанням економічних, технологічних, соціальних та екологічних директив впровадження ДПП-циклу всіма стейкхолдерами (виконавцями) проєкту.

3. З позицій розгляду ДПП-проекту як мікросередовища функціонування будівельних підрядних та спеціалізованих підприємств визначено, що базовими принципами їх діяльності в зазначених проектах є: виживання, спрямування до розвитку, зростання технологічної та виконавчої конкурентоспроможності як виконавців. Управління діяльністю будівельних підприємств в проектах державно-приватного партнерства на ґрунті додержання вище викладених принципів можливе та доцільне за умови створення відповідного загально-методичного підґрунтя, в складі якого науково-методичні підходи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів в проектах ДПП сполучено із засадами теорії стейкхолдерів, управління «за цілями» та будівельного девелопменту.

4. Обґрунтовано науково-прикладний інструментарій адміністрування діяльністю будівельних підприємств в ДПП-проектах, яке здійснюється у форматі тимчасової девелоперської структури (ТДК). Компоненти інструментарію виконують аналітичний супровід наступним комплексам робіт з адміністрування ДПП-проектом:

- регламентацію етапів, варіативне та мультикритеріальне моделювання економіко-управлінських характеристик циклу ДПП з позицій вирішення локальних інтересів співінвесторів та підприємств-стейкхолдерів. Інструментарій розглядає участь будівельних підприємств в ДПП-проекті як запоруку їх виживання та стратегічну можливість для наступного конкурентного та інноваційного зростання;
- вибір формату адміністрування ДПП-проектом у вигляді тимчасового підприємства та структури девелоперського типу, що за типом побудови адміністративно-управлінської ієрархії має відходити від традиційної лінійно-функціональної структуризації та спрямовуватись до оргструктури адаптивного типу - дивізіональна, матрична, проектно-орієнтована;
- налаштування операційної системи з адміністрування ДПП-проекту та всіх рівнів структури управління проектом на тривалу та успішну протидію зовнішнім і внутрішнім загрозам ходу циклу «інвестування-будівництво-експлуатація» та забезпечення рівноваги між стейкхолдерами у внутрішньому середовищі проекту.

5. Результати дослідження інтегровано і трансформовано в комплекс прикладних програм. Підсистеми та модулі зазначеного комплексу програм відповідають цільовому спрямуванню тимчасової оргструктури та забезпечують реалізацію наступних спеціальних функцій менеджменту:

- а) формування та оцінку варіантів локальних моделей виконання укрупнених комплексів робіт (стадій) ДПП-проекту, що з остаточно скоригованими (між координатором від держави, очільником тимчасової ОСУ та приватним співінвестором) директивними бюджетно-економічними, часовими та управлінськими характеристиками надаються для подальшого опрацювання та впровадження субпідрядникам проекту та фахівцям оперативного рівня в складі приоб'єктної оргструктури;

б) дієву превентивну оцінку та успішний відбір виконавців (субпідрядників) проєкту на чітко-формалізованій аналітичній основі;

с) формування та вибір варіанту інтегрованої моделі інвестування, бюджетування та адміністрування циклом ДПП, в якому організаційно-економічні та бюджетно-вартісні параметри проєкту відповідатимуть сумісним вимогам інституційних учасників ( замовник, співінвестори).

Зазначена сукупна модель циклу ДПП-проєкту візуалізує характеристики операційно-виробничих циклів діяльності підприємств-виконавців з остаточно скоригованою кошторисною документацією проєкту, його інвестиційним та поточним операційним (девелоперським) бюджетом.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових фахових виданнях України*

1. Григоренко В.В. Аналіз сучасних уявлень щодо сутності економічної взаємодії інституційних учасників проєктів ДПП / В.В. Григоренко // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. – Вип. 34. Ч.4 – К.: КНУБА, 2015. – С. 17 – 27. ([Видання індексується GoogleScholar](#))

2. Григоренко В.В. Активізація інструментів та форм ДПП для розвитку підприємств інвестиційно-будівельного комплексу / В.В. Григоренко // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. – Вип. 35. Ч.3 – К.: КНУБА, 2017. – С. 41 – 50. ([Видання індексується GoogleScholar](#))

3. Григоренко В.В. Формалізація змісту та регламенту бізнес-процесів залучення стейкхолдерів до циклу «інвестування – підготовка – будівництво – експлуатація» в проєктах ДПП / В.В. Григоренко / Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. – Вип. 38. Ч.2 – К.: КНУБА, 2019. – С. 76 – 85. ([Видання індексується GoogleScholar](#))

4. Григоренко В.В. Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи діагностики діяльності підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва / І.С. Івахненко, В.В. Григоренко // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – Вип. 11 (234). – К.: НДІ інформатизації та економіки, 2020. - С. 87 –98. ([Видання індексується GoogleScholar](#)) Особистий внесок автора: виокремлено ключові проблеми підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва, проаналізовано часткові та комплексні методи діагностики у цій сфері, визначено переваги та недоліки їхнього використання.

5. Григоренко В.В. Зміна конфігурації та технології адміністрування підприємством–девелопером в контексті науково-прикладних засад управління активами: ціннісно-орієнтований та структурно-процесний підхід / О.М. Малихіна, В.В. Григоренко // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – Вип. 12 (235). – К.: НДІ інформатизації та економіки, 2020. - С. 109 – 119. ([Видання індексується GoogleScholar](#)) Особистий внесок автора: проведено

компаративний аналіз сучасних методичних підходів протидії відхиленням економічних параметрів проектів будівництва.

6. Григоренко В.В. Стратегічні та провідні доміанти подолання економіко-управлінських девіацій проектів будівництва із використанням методів вартісного інжинірингу / В. Є. Бінд, В. В. Григоренко // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2020. – № 46. – С. 217-229. Особистий внесок автора: запропонований багатовекторний підхід функціонально-економічної діагностики, що дозволить модернізувати уявлення про зміст та сутність операційної системи інвестиційно-будівельного проекту як мобільного підприємства з використанням нових підсистем бізнес-індикації.

7. Григоренко В.В. Економіко-аналітичні новації в забезпеченні взаємодії стейкхолдерів будівництва в проектах державно-приватного партнерства / В.В. Григоренко, О.М. Малихіна // Управління розвитком складних систем: зб. наук. праць – Вип. 44. – К.: КНУБА, 2020. – С. 128–135. (Збірник включено до наукометричних баз: Ulrichsweb (США), BASE (Німеччина), Index Copernicus (Польща)). Особистий внесок автора: формалізовано узгоджено зміст, етапи формування [та особливості організації економічної взаємодії стейкхолдерів](#) із змістом життєвого та операційно-виробничих циклів будівельного проекту.

8. Григоренко В.В. Прикладні підсистеми аналітичного супроводу інституційних учасників при реалізації проектів ДПП в будівництві / В.В. Григоренко, М.О. Малишін // Управління розвитком складних систем. – 2021. – № 45. – С. 184 – 192. (Збірник включено до наукометричних баз: Ulrichsweb (США), BASE (Німеччина), Index Copernicus (Польща)). Особистий внесок автора: удосконалено методико-аналітичні компоненти та базові функціонали управління проектами ДПП в сучасній системі будівельного девелопменту

*Статті в наукових періодичних виданнях інших держав із напрямку,  
з якого підготовлено дисертацію:*

9. **Grigorenko V.**, Gizhko A. Scientific and analytical basis of development operating management as a leading contractor, distributor of resources and regulator of the environmentality of construction stakeholders (Науково-аналітичний базис управління операційною діяльністю девелопера як провідного виконавця, розпорядника ресурсів та регулятора середовища стейкхолдерів будівництва) *The scientific heritage. Economic sciences*. VOL 3, No 58 (58) (2020). pp. 3 – 8. (The journal is registered and published in Hungary) Особистий внесок автора: запропоновано [оновлені](#) підходи адміністрування активами будівельних підприємств з позицій ДПП.

10. Revunov O.M., Malashkin M.A., **Grigorenko V.V.** Application of modern qualimetric and benchmarking approaches in the administration of operational activities of construction companies (Застосування сучасних кваліметричних та бенчмаркінгових підходів в адмініструванні операційною діяльністю будівельних



підприємств) *Polish journal of science*. Vol. 2, No 39 (2021). pp. 8 – 13. (The journal is registered and published in Poland) Особистий внесок автора: здійснено формування аналітичних вимог до інструментарію комплексної оцінки економічної стійкості підприємств в проектах ДПП

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

11. Григоренко В.В. Запровадження інструментарію вибору альтернатив реалізації будівельних проектів за функціонально-технічною надійністю організацій-виконавців / В.В. Григоренко // Матеріали наук.-практ. конф. «Визначення вартості об'єктів будівництва, проектних, будівельно-монтажних робіт із застосуванням сучасних технологій і матеріалів – 2015» - Ів.-Франківськ: Методичний центр будівництва і сучасних технологій, 2015.- С.61-63.

12. Григоренко В.В. Систематизація базових дефініцій ДПП як відображення сучасних вимог будівельного девелопменту до зміни характеру інтеграції будівельних підприємств / В.В. Григоренко // *The building knowledge hubs. Train to NZEB. Horizon 2020.* – Kyiv: Municipal development institute, 2016. – S.75-78.

13. Григоренко В.В. Адаптація науково-методичних підходів інтеграції підприємств-стейкхолдерів будівництва в середовищі впровадження ДПП проектів / В.В. Григоренко // Програма та тези доп. VI міжнар. наук.-практ. конф. «Нові технології в будівництві». – Київ, 2017. – К.: НДІ БВ. – С.42-44.

14. Григоренко В.В. Формування конвергентного потенціалу підприємств-учасників ДПП-проектів / В.В. Григоренко // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф «Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин». - Івано-Франківськ : Методичний центр будівництва і сучасних технологій, 2018. - С.83-87.

15. Григоренко В.В. Економіко-аналітична та структурно-конгнітивна основа трансформації операційних систем будівельних підприємств / В.В. Григоренко // матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф «Просторовий розвиток територій: традиції та інновації». К.: ДКС Центр, 2020.- с.92-94.

16. Григоренко В.В. Сутнісні передумови трансформації операційних систем підприємств-стейкхолдерів будівництва / В.В. Григоренко // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтер.-конф. – Луцьк: Луцький НТУ, 2020. - С.67–68.

17. Григоренко В.В. Економічне обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства / В.В. Григоренко // Програма та тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції “Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві”. Видавництво Ліра-К, 2019.– т.2. С.18-21.

18. Григоренко В.В. Термінологічні та практичні підходи до ідентифікації базових елементів функціонально-економічної діагностики інтегрованих структур у будівництві / В.В. Григоренко // Програма та тези доп. Всеукраїнської наук.-практ. конф. «Інноваційно-технологічні шляхи розвитку агропромислового

комплексу України». – Ніжин: Північний міжрегіональний науковий центр, 2020. С.24.

19. Григоренко В.В. Інституційна основа реалізації механізмів державно-приватного партнерства в проектах будівництва/ В.В. Григоренко // Тези доповідей II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку», Київ-Варна, 2020. С. 33-35.

20. Grigorenko V.V. Integrated strategic management of PPP projects: problems of administration and economic security of stakeholders. Materials of the XVI International scientific and practical Conference Areas of scientific thought - 2020: Sheffield. Science and education LTD, 2020. Vol. 3. P. 6-9.

21. Grigorenko V.V. Features of the assessment of administration systems in construction projects of public-private partnership (Особливості оцінювання систем адміністрування в будівельних проектах державно-приватного партнерства) Матеріали за XVII міжнародна научна практична конференція «Ключові въпроси в съвременната наука»: София.« Бял ГРАД-БГ», 2021. Vol. 4, С.13-16.

#### Анотація

**Григоренко В.В. Організаційно-економічні засади взаємодії стейкхолдерів проектів державно-приватного партнерства в будівництві.- Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, 2021.

Дисертацію присвячено запровадженню та обґрунтуванню науково-методичних засад та прикладного інструментарію адміністрування діяльністю будівельних підприємств в середовищі ДПП-проектів та забезпечення їх взаємодії в рамках спеціальної структури адміністрування девелоперського типу.

Обґрунтовано науково-прикладний інструментарій адміністрування змістом діяльності будівельних підприємств в мультиагентному середовищі ДПП-проекту, у форматі тимчасового підприємства, з використанням організаційних структур управління (ОСУ) адаптивно-комбінованого типу, які діють як підприємство-девелопер та регулюють процеси інвестування, підготовки, логістики, будівництва та експлуатації в межах мікросередовища проекту, здійснюють контроль за додержанням економічних, технологічних, соціальних та екологічних директив впровадження ДПП-циклу всіма стейкхолдерами (виконавцями) проекту.

Науково-методичні та прикладні результати дослідження інтегровано і трансформовано в комплекс прикладних програм. Підсистеми та модулі зазначеного комплексу відповідають цільовому спрямуванню тимчасової

оргструктури та забезпечують реалізацію наступних спеціальних функцій менеджменту:

- формування та оцінку варіантів локальних моделей виконання укрупнених комплексів робіт (стадій) ДПП-проєкту, що є остаточно скоригованими (між координатором від держави, очільником тимчасової оргструктури та приватним співінвестором) директивними бюджетно-економічними, часовими та управлінськими характеристиками, та надаються для подальшого опрацювання та впровадження субпідрядникам проєкту та фахівцям оперативного рівня в складі приоб'єктної оргструктури;

- дієву превентивну оцінку та успішний відбір виконавців (субпідрядників) проєкту на чітко-формалізованій аналітичній основі;

- виокремлення проміжних та остаточних фінансових результатів участі будівельного підприємства в циклі ДПП-проєкту;

- формування та вибір варіанту інтегрованої моделі інвестування, бюджетування та адміністрування циклом ДПП-проєкту, в якому організаційно-економічні та бюджетно-вартісні параметри циклу відповідатимуть сумісним вимогам інституційних учасників (замовник, співінвестори).

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство (ДПП), ДПП-проєкт, будівельні підприємства – стейколдери ДПП-проєкту, інновації в адмініструванні будівельними підприємствами, будівельний девелопмент, тимчасова девелоперська компанія (ТДК).

## THE SUMMARY

Grigorenko

**V. Organizational and economic principles of interaction of stakeholders of public-private partnership projects in construction.** - *Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.*

The dissertation for the degree of the Candidate of economic sciences, speciality 08.00.04 - economics and management of the enterprises (on kinds of economic activity). - Kiev National University of Construction and Architecture, Kiev, 2021.

The dissertation is devoted to the introduction and substantiation of scientific and methodological principles and applied tools of administration of construction enterprises in the environment of PPP-projects and ensuring their interaction within a special structure of administration of the development type.

Scientific and applied tools for administering the content of construction companies in a multi-agent environment of PPP project, in the format of a temporary enterprise, using organizational management structures (OMS) adaptive-combined type, which act as a developer and regulate investment, training, logistics construction and operation within the micro-environment of the project, monitor compliance with the economic, technological, social and environmental directives for the implementation of the PPP cycle by all stakeholders (executors) of the project.

Scientific-methodical and applied results of the research are integrated and transformed into a

complex of applied programs.

Subsystems and modules of this complex correspond to the target direction of the temporary organizational structure and ensure the implementation of the following special management functions:

- formation and evaluation of variants of local models of implementation of consolidated set of works (stages) of PPP-project, which are finally adjusted (between the state coordinator, head of temporary organizational structure and private co-investor) directive budget-economic, time and management characteristics, and are provided for further elaboration and implementation of projects subcontractors and specialists at the operational level as part of the on-site organizational structure;

- effective preventive assessment and successful selection of executors (subcontractors) of the project on a clearly formalized analytical basis;

- separation of intermediate and final financial results of the construction company's participation in the PPP-cycle;

- formation and selection of an integrated model of investment, budgeting and administration of the PPP-cycle, in which the organizational, economic and budget-cost parameters of the cycle will meet the joint requirements of institutional participants (customer, co-investors).

**Keywords:** public-private partnership (PPP), PPP-project, construction companies - stakeholders of PPP-project, innovations in administration of construction companies, construction development, temporary development company (TDK).