

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**О.М. Дзюбенко**  
**Н.І. Луцька**  
**М.І. Тітарчук**

---

---

---

**Організація аналітичної оцінки  
формування та реалізації проектів  
державно-приватного партнерства**

*Монографія*

ЖИТОМИР  
2019

**УДК 33.021:005.8:658.114.2**

**Д43**

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Житомирського державного технологічного університету  
(протокол № 4 від 08.04.2019 р.)*

**Рецензенти:**

**доктор економічних наук, професор Д.О. Грицишен,**  
*професор кафедри економічної безпеки,  
публічного управління та адміністрування  
(Житомирський державний технологічний університет)*

**доктор економічних наук, доцент І.А. Юхименко-Назарук,**  
*декан факультету документальних комунікацій та менеджменту  
(Рівненський державний гуманітарний університет)*

**Дзюбенко О.М., Луцька Н.І., Тітарчук М.І.**

**Д43**

Організація аналітичної оцінки формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства : монографія / О.М. Дзюбенко, Н.І. Луцька, М.І. Тітарчук. – Житомир : ЖДТУ, 2019. – 180 с.  
ISBN 978-966-683-541-6

У ході проведеного дослідження розглянуто складові системи економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Для комплексного уявлення про об'єкт економічного аналізу було розроблено інформаційні моделі різних форм реалізації державно-приватного партнерства (концесія, спільна діяльність, оренда). Розглянуто суб'єктний склад системи економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Було досліджено етапи організації та здійснення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Розроблено модель організаційно-методологічних положень економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства у різних формах. Розроблено організаційно-методичні положення формування інформаційних потоків та налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства у формі спільної діяльності та концесії.

Видання призначене для докторантів, аспірантів, магістрантів, наукових співробітників, викладачів і студентів вищих навчальних закладів, які досліджують питання організації аналітичної оцінки формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства.

**УДК 33.021:005.8:658.114.2**

ISBN 978-966-683-541-6

© Дзюбенко О.М., 2019

© Луцька Н.І., 2019

© Тітарчук М.І., 2019

**ЗМІСТ**

<b>Передмова</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретичні положення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства</b> .....	8
1.1. Складові системи економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства .....	8
1.2. Моделювання форм реалізації державно-приватного партнерства як об'єкту економічного аналізу .....	34
1.3. Суб'єктний склад системи економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства .....	63
<b>РОЗДІЛ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства</b> .....	90
2.1. Етапи організації та здійснення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства .....	90
2.2. Розвиток форм організації економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства.....	108
2.3. Налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків між суб'єктами економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства .....	135
<b>Висновки</b> .....	169

## **ПЕРЕДМОВА**

Інноваційним інструментом розвитку економіки та соціально-економічних відносин в державі є налагодження партнерських відносин між державою в особах органів виконавчої влади та місцевого самоврядування із суб'єктами підприємницької діяльності. Державно-приватні партнерства сьогодні є механізмом розвитку інфраструктури та підвищення якості суспільних послуг, а також забезпечують значущі завдання інвестиційно-інноваційного розвитку регіонів. За даними Міністерства економічного розвитку та торгівлі України на 1 липня 2018 року укладено 192 договори, з яких реалізується 66 (41 договір концесії, 24 договори про спільну діяльність, 1 договір державно-приватного партнерства), 126 договорів не реалізується (4 договори – закінчено термін дії, 9 договорів – розірвано, 113 договорів – не виконується) [1].

Складність реалізації державно-приватного в Україні полягає у відсутності ефективного механізму управління такими проектами та узгодження інтересів різних учасників. Це пов'язано із не розробленістю організаційно-методичних положень інформаційних підсистем, ключовою із яких є система економічного аналізу. Економічний аналіз формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства є основою оцінки його ефективності та узгодження антагоністичних інтересів учасників (державних та приватних партнерів). Аналітичний супровід управління процесами формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства дозволить приймати дієві управлінські рішення, що дозволять забезпечити досягнення мети проекту та відповідної результативності для державних та приватних партнерів. Відсутність науково обґрунтованих положень економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства актуалізує

---

<sup>1</sup> Міністерство економічного розвитку та торгівлі України. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=62a9b6fb-27ff-462a-b351-eeeadfb26b6f&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>

дослідження з проблем організації економічного аналізу як основи формування інформаційного простору управління проектом.

В Україні питання розвитку теоретичних, організаційних та методичних питань функціонування державно-приватного партнерства піднімалися вкрай обмежено та фрагментарно. Основоположниками розвитку сучасної науки економічного аналізу в Україні є доктори економічних наук, які присвятили свої наукові дослідження розвитку теорії та методології даної функціональної економічної науки, зокрема: О.В. Олійник, О.М. Галенко, О.А. Зоріна, Т.М. Ковальчук, І.Д. Лазаришина, Л.В. Гнилицька, Л.О. Примостка, І.М. Парасій-Вергуненко, В.М. Реслер.

Розвиток економічного аналізу за окремими об'єктами або діяльності суб'єктів господарювання різних галузей представили в своїх дисертаційних дослідженнях: Д.О. Грицишен, С.О. Левицька, Я.Д. Крупка, Т.О. Тарасова, О.В. Кантаєва, В.М. Пархоменко, Ю.Ю. Мороз, О.М. Брадул, О.В. Мельниченко, О.А. Лаговська, Т.С. Осадча, І.В. Саух, Я.О. Ізмайлов, О.М. Дзюбенко, Я.М. Лисичко, О.В. Усатенко, О.М. Лукан, К.Ю. Поляк, В.Г. Виговський та інші. Окремі праці вітчизняних вчених присвячені бухгалтерському обліку та економічному аналізу при різних формах реалізації державно-приватного партнерства, зокрема в частині: оренди (Т.І. Хомуляк, І.В. Клименко, С.П. Ніколаєва, К.В. Романчук, Н.В. Головченко, В.І. Леонтєва, Н.М. Колос, Н.О. Лобода, Я.Д. Крупка, С.М. Лайчук та інші) та спільної діяльності (В.В. Євдокимов, Д.О. Грицишен, С.Ф. Легенчук, Л.А. Куришко, Н.Л. Правдюк, В.Т. Батіщев, Н.М. Батіщева, П.О. Куцик, В.П. Онищенко та інші).

Праці зазначених вчених сформували теоретичне підґрунтя та забезпечили розвиток окремих методологічних інструментів економічного аналізу. Проте, власне питання аналітичної оцінки ефективності державно-приватного партнерства, дослідженні не були. Так, поза увагою вчених залишилися Питання організації економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства є складними та мало дослідженими економічного аналізу при різних формах реалізації державно-

приватного партнерства (концесія, оренда, спільна діяльність) та на різних етапах проекту.

В першому розділі монографії *удосконалено* теоретичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства через розробку відповідної теоретичної конструкції, яка передбачає уточнення об'єкту та предмету, формування мети, обґрунтування сукупності методів, уточнення принципів організації та здійснення економічного аналізу, розробки його класифікації, що дозволяє визначити напрями розвитку його організаційних положень та забезпечити врахування запитів різних учасників проекту.

Розширено об'єктну складову системи економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства через розробку комплексу моделей різних форм реалізації проекту (концесія, оренда, спільна діяльність), що послужило ідентифікації ефектів за кожною з форм та обґрунтуванню взаємодії між учасниками проекту як основи інформаційних потоків.

Обґрунтовано організаційно-методологічні положення економічного аналізу ефективності формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства через змістовне наповнення основних елементів системи аналізу, якими вступають об'єкт, предмет, мета та завдання. Уточнено склад методичних прийомів та обґрунтовано новий склад принципів економічного аналізу, які згруповані за напрямками: принципи організації та принципи здійснення економічного аналізу ефективності формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Розроблено власну класифікацію видів економічного аналізу ефективності формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Усе вище зазначене лягло в основу розробленої моделі системи економічного аналізу ефективності формування та реалізації державно-приватного партнерства, яка визначає напрями трансформації організаційно-методичних положень для формування якісного інформаційного забезпечення управління державно-приватним партнерством.

В другому розділі удосконалено організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проєктів державно-приватного партнерства через розробку моделей аналітичного забезпечення управління етапами реалізації проєкту за кожним з яких визначено завдання, користувачів, суб'єктів, методичне та інформаційне забезпечення, механізм оприлюднення результатів економічного аналізу, що в повній мірі враховує властивості різних форм реалізації проєкту (концесія, оренда, спільна діяльність) та дозволяє сформувати комплексний інформаційно-аналітичний ресурс для прийняття управлінських рішень різними учасниками державно-приватного партнерства. Удосконалено організаційні положення економічного аналізу формування та реалізації проєкту державно-приватного партнерства через розробку порядку залучення суб'єктів та кожному з етапів, розробки аналітичних центрів управління процесами державно-приватного партнерства та обґрунтуванню їх внутрішньої регламентації кожним учасником проєкту, що дозволяє забезпечити вибір аналітичних процедур в контексті визначених принципів організації та здійснення економічного аналізу.

Досліджено організацію економічного аналізу формування та реалізації проєктів державно-приватного партнерства через розробку механізму адаптації форм організації економічного аналізу до властивостей проєктів в розрізі різних форм їх реалізації (концесія, оренда, спільна діяльність), що передбачає визначення напрямку аналітичного забезпечення та форми його організації, мети та характеристики забезпечення ефективності різних форм організації.

Досліджено порядок застосування консалтингових послуг у формуванні аналітичного забезпечення управління проєктами державно-приватного партнерства, що передбачає різні напрями консалтингової участі в аналітичному супроводі (постійна, періодична, тимчасова консалтингова участь та замовлення консалтингових послуг для оцінки сторонніх суб'єктів), обґрунтовано використання окремих напрямів консалтингових послуг на кожному з етапів формування та реалізації проєкту державно-приватного партнерства.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

### **1.1. Складові системи економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства**

Система економічного аналізу займає першочергову позицію у формуванні інформаційного простору управління державно-приватним партнерством. Для України дане питання є мало дослідженим, а актуальність державно-приватного партнерства як ефективного механізму управління державним майном, зросла лише в останні роки.

“Система управління державними активами та якість надання державою послуг в Україні протягом останніх 25 років довела свою низьку ефективність та невідповідність сучасним вимогам. У результаті цього, одна з найбільш розгалужених систем інфраструктури та промислова база опинилася у вкрай занедбаному стані. Застарілість основних фондів, невідповідність їх технічного рівня сучасним вимогам та неспроможність державного сектору забезпечити належний рівень надання послуг, в умовах недостатнього бюджетного фінансування, змушують державу шукати нові для себе механізми залучення інвестицій та досвіду приватного бізнесу” [2, с. 10]. Досвід практики державного

---

<sup>2</sup> Реалізація проектів державно-приватного партнерства в Україні. ДПП як механізм ефективної співпраці між державою та приватними партнерами у галузі інфраструктури: практичний посібник – Київ, 2017. URL: <https://mtu.gov.ua/files/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A0%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>



*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

управління свідчить, що саме таким механізмом виступає державно-приватне-партнерство, що дозволяє отримати відповідні вигоди як для державного так і приватного сектору.

Даний механізм взаємодії дозволяє набути переваг різним інститутам соціально-економічних відносин як із сфери бізнес-середовища, так і з сфери публічного (державного) управління, при цьому: ефект для бізнесу полягає в отриманні економічних вигід, а для держави – в підвищенні якості відповідних послуг та забезпеченні певних екологічних, соціальних та економічних вигід для суспільства.

“Розвиток виробничої та соціальної інфраструктури робить значний вплив на зростання ефективності функціонування соціально-економічної системи як окремого регіону, так і країни в цілому. Регіональна соціально-економічна інфраструктура, будучи взаємопов’язаною з державною соціально-економічною інфраструктурою, потребує системного розвитку з урахуванням національних і регіональних інтересів. Інфраструктура регіону повинна відповідати новим умовам ринкових відносин, забезпечувати узгодження інтересів підприємств інфраструктури з громадськими інтересами, мати юридичне закріплення прав і обов’язків цих підприємств, що зрештою дозволить модернізувати дану сферу. Сучасні дослідження відносин між інфраструктурою і економічним розвитком показали, що ефективна інфраструктура збільшує зайнятість, активізує людський капітал, сприяє місцевим та іноземним інвестиціям, поживляє торгівлю, підтримує продуктивність бізнесу і його розширення, підвищує рівень життя,

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

поліпшує керованість неефективною власністю і вирішує ряд інших важливих проблем” [3].

Зважаючи на складність механізму державно-приватного партнерства та багатовекторність їх управління, система економічного аналізу має бути трансформована для задоволення усієї сукупності учасників державно-приватного партнерства та інших учасників соціально-економічних відносин. Так, система економічного аналізу має оцінити не лише результати функціонування державно-приватного партнерства, але й ефект який отримує кожен його учасник зокрема та суспільство в цілому.

“Економічний аналіз може використовуватися для формування цільових параметрів функціонування та розвитку різних економічних систем в таких розрізах: планування функціонування та прогнозування розвитку економічної системи – застосування аналітичної (результативної) інформації як основи формування параметрів стратегії й тактики діяльності; оцінка економічної політики (стратегії й тактики розвитку) – вивчення отриманих результатів діяльності як наслідків прийняття ефективних науково обґрунтованих управлінських рішень; діагностика стану економічної системи – виявлення причинно-наслідкових змін функціонування системи, визначення тенденцій та закономірностей розвитку; організаційно-методичне забезпечення контрольної діяльності; економічне обґрунтування прийняття управлінських рішень при формуванні та оцінці альтернативних варіантів з метою отримання очікуваних результатів” [4, с. 125]. Отже, економічний аналіз має формувати комплекс інформаційного забезпечення, яке надає уявлення про соціальні, економічні, екологічні та інфраструктурні

---

<sup>3</sup> Кришталь Т.М. Державно-приватне партнерство як основний механізм розвитку інфраструктури регіону / Т.М. Кришталь // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3. – С. 137-141.

<sup>4</sup> Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін [Текст]: монографія / О.В. Олійник. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 653 с.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

ефекти проекту державно-приватного партнерства та можливість приймати управлінські рішення усіма учасниками.

В Україні питання розвитку теоретичних, організаційних та методичних питань функціонування державно-приватного партнерства піднімалися вкрай обмежено та фрагментарно. Основоположниками розвитку сучасної науки економічного аналізу в Україні є доктори економічних наук, які присвятили свої наукові дослідження розвитку теорії та методології даної функціональної економічної науки, зокрема: О.В. Олійник, О.М. Галенко, О.А. Зоріна, Т.М. Ковальчук, І.Д. Лазаришина, Л.В. Гнилицька, Л.О. Примостка, І.М. Парасій-Вергуненко, В.М. Реслер. Зазначені праці вивчені нами в контексті і векторів розвитку методологічного інструментарію та організаційних положень економічного аналізу господарської діяльності на можливості їх адаптації до аналітичного забезпечення управління процесами формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства.

Розвиток економічного аналізу за окремими об'єктами або діяльності суб'єктів господарювання різних галузей представили в своїх дисертаційних дослідженнях: Д.О. Грицишен, С.О. Левицька, Я.Д. Крупка, Т.О. Тарасова, О.В. Кангаєва, В.М. Пархоменко, Ю.Ю. Мороз, О.М. Брадул, О.В. Мельниченко, О.А. Лаговська, Т.С. Осадча, І.В. Саух, Я.О. Ізмайлов, О.М. Дзюбенко, Я.М. Лисичко, О.В. Усатенко, О.М. Лукан, К.Ю. Поляк, В.Г. Виговський та інші. Окремі праці вітчизняних вчених присвячені формам реалізації державно-приватного партнерства, зокрема в частині: оренди (Т.І. Хомуляк, І.В. Клименко, С.П. Ніколаєва, К.В. Романчук, Н.В. Головченко, В.І. Лентьєва, Н.М. Колос, Н.О. Лобода, Я.Д. Крупка, С.М. Лайчук та інші) та спільної діяльності (В.В. Євдокимов, Д.О. Грицишен, С.Ф. Легенчук, Л.А. Куришко, Н.Л. Правдюк, В.Т. Батіщев, Н.М. Батіщева, П.О. Куцик, В.П. Онищенко та інші).

Праці зазначених вчених сформували теоретичне підґрунтя та забезпечили розвиток окремих методологічних інструментів

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

економічного аналізу. Проте, власне питання аналітичної оцінки ефективності державно-приватного партнерства, дослідженні не були. Так, поза увагою вчених залишилися питання економічного аналізу операцій з оренди державного майна, спільної діяльності за умов, що одним з учасників є орган державної влади та операцій концесії.

Для розробки дієвих організаційно-методичних положень економічного аналізу ефективності державно-приватного партнерства є потреба в оцінці сучасного стану методологічного інструментарію, що використовується для техніко-економічної оцінки ефективності державно-приватного партнерства. Відповідно, в даному напрямі є потреба у: ідентифікації завдань економічного аналізу ефективності функціонування державно-приватного партнерства; вивченні системи нормативно-правових актів, що регулюють дане питання та виявити і оцінити методичні прийоми, що ними передбачені.

“Економічний аналіз як прикладна функціональна наука має тісний взаємозв’язок з практикою; вивчає, розробляє, удосконалює методи отримання, обробки інформації про економічні явища та процеси, їх становлення та розвиток. Практика тут є джерелом пізнання, адже існування економічного аналізу як науки викликано потребами практики; є основою пізнання, його рушійною силою – пронизуючи весь процес наукового пізнання, починаючи від емпіричного його рівня і до побудови абстрактних теорій, постійний рух від конкретного до абстрактного і у зворотному напрямі; фундаментальним спрямуванням (метою у загальному розумінні) – наукове пізнання відбувається не заради самого себе, а для забезпечення регулювання економічних явищ і процесів, їх розвитку, підсилення позитивних тенденцій і нівелювання негативів; є складовою критерію істинності та цінності отриманого знання – перевірка знання на істинність є складним і неоднозначним

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

процесом, враховуючи постійну динамічність економічного середовища” [5, с. 292].

Аналізуючи тезу вченої-аналітика О.В. Олійник, варто зупинитися на тому, що автор вбачає в економічному аналізі процес пізнання, відповідно об’єктом цього пізнання є соціально-економічні відносини, що проявляються в державно-приватному партнерстві. В подальшому дослідниця наголошує, що економічний аналіз забезпечує регулювання таких відносин. Це в повній мірі відповідає місцю економічного аналізу в передінвестиційному процесі проектування державно-приватного партнерства в частинні формуванні техніко-економічної оцінки ефективності проекту державно-приватного партнерства. Так, за умови, що отримані аналітичні показники вказують високу або низьку ефективність, органом державної влади будуть прийматися рішення щодо можливості оголошення конкурсу з визначення приватного партнера, а приватний партнер прийматиме рішення щодо прийняття участі в такому конкурсі. В цілому реалізація того чи іншого державно-приватного партнерства може відобразитися на інфраструктурі як окремої громади, так і регіону або регіонів в цілому. Отже, є потреба в оцінці ефекту для кожного учасника та зацікавленої особи відповідно суспільної значимості проекту державно-приватного партнерства, що реалізується.

Економічний аналіз є особливою системою формування інформаційного простору як суб’єкта господарювання так певних соціально-економічних відносин, якими і являється державно-приватне партнерство. В даному випадку функції та завдання економічного аналізу значно розширюються, трансформується об’єкт та предмет економічного аналізу як функціональної економічної науки.

Об’єкт економічного аналізу при вивченні його розвитку в контексті забезпечення реалізації державно-приватного партнерства

---

<sup>5</sup> Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін [Текст]: монографія / О.В. Олійник. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 653 с.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

вимагає особливого дослідження. На важливості даного елемента систему наголошувала О.В. Олійник: “Об’єкт економічного аналізу і є саме тим елементом, задля якого формується відповідна система. При цьому надзвичайно складним є процес ідентифікації, що саме є об’єктом цієї системи, що відноситься до середовища тощо. Усталеного підходу до тлумачення аналітичних об’єктів до сьогодні немає. З одного боку, розвиток аналітичної науки дозволив виділити основні складові економічного аналізу, сформувати понятійно-категорійний апарат. З іншого, постійно тривають дискусії щодо меж економічного аналізу, його змістовного наповнення. На рівні окремого суб’єкта господарювання об’єкт системи економічного аналізу може бути заданий так званим оригінал-об’єктом – системою підприємства. Відповідно, функціонально-цільове спрямування такої системи передбачає створення нового якісно-змістовного знання на підставі аналітичної переробки інформаційних масивів, що зменшує невизначеність та ризики. Потреба у формуванні якісної інформаційної бази прийняття управлінських рішень суб’єктами господарювання спричиняє необхідність перманентного удосконалення методології та організації економічного аналізу” [6, с. 197]. В результаті можна констатувати, що економічний аналіз дозволить сформувати нове економічне знання про суспільні процеси.

Розглядаючи економічний аналіз в системі управління окремим суб’єктом господарювання об’єкт та предмет економічного аналізу значно звужується, зокрема в класичному розумінні під об’єктом економічного аналізу розуміють господарську діяльність підприємства, а під предметом причинно-наслідкові зв’язки стану господарської діяльності. Такої думки дотримується І.Д. Лазаришина: “Виокремлюючи сутність предмету та об’єктів аналізу, варто предметом економічного аналізу вважати причинно-наслідкове дослідження економічних інформаційних характеристик об’єктів економічного аналізу. Отже, предмет економічного аналізу –

---

<sup>6</sup> Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін [Текст]: монографія / О.В. Олійник. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 653 с.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

це дослідження інформації щодо стану, властивостей, зв'язків та реакції (поведінки) об'єктів економічного аналізу на вплив з боку зовнішнього та внутрішнього середовища в ідентифікованих просторово-часових межах. Предметом економічного аналізу як науки, виходячи з того, що це є форма суспільної свідомості, є формування інформаційного відображення, відтворення природи, стану, структури та поведінки об'єктів економічного аналізу. У полі зору дослідника предмета економічного аналізу знаходяться властивості, сторони і зв'язки об'єктів економічного аналізу” [7, с. 143]. Вчена, в більшій мірі, під предметом економічного аналізу розуміє дослідження інформації, проте на нашу думку, це процес пізнання соціально-економічних процесів через оцінку причинно-наслідкових зв'язків.

Зауважимо, що в окремих наукових працях дані категорії економічного дослідження розширюються до зв'язків із навколишнім середовищем. Зокрема Д.О. Грицишен в своїй докторській дисертації обґрунтовує предметно-об'єктне поле еколого-економічного аналізу як якісно нового виду аналітичного забезпечення управління еколого-економічною безпекою промислового підприємства в забезпеченні сталого розвитку. Так, вчений пропонує наступні підходи до розумінні об'єкту та предмету еколого-економічного аналізу:

“- предметом еколого-економічного аналізу є причинно-наслідкові зв'язки, які характеризують стан взаємозв'язку господарської діяльності з навколишнім середовищем та визначають рівень еколого-економічної безпеки промислового підприємства.

- об'єктом еколого-економічного аналізу є господарська діяльність в частинні взаємозв'язків з навколишнім середовищем, які

---

<sup>7</sup> Лазаришина І.Д. Економічний аналіз в Україні: історія, методологія, практика : монографія / І.Д. Лазаришина. – Рівне: НУВГП, 2005. – 369 с.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

визначають рівень еколого-економічної безпеки промислового підприємства” [8, с. 386-387].

Спираючись на вище викладене та специфіку функціонування державно-приватного партнерства вважаємо за доцільне презентувати наступне тлумачення об’єкту та предмету економічного аналізу ефективності функціонування державно-приватного партнерства відповідно:

- об’єкт економічного аналізу ефективності функціонування державно-приватного партнерства є проект державно-приватного партнерства на усіх стадіях його формування і реалізації та ефект, що буде або отриманий усіма учасниками проекту та суспільна значущість;

- предметом економічного аналізу ефективності функціонування державно-приватного партнерства є причинно-наслідкові зв’язки, які характеризують проект державно-приватного партнерства на усіх стадіях його формування і реалізації з позиції отриманого ефекту усіма учасниками проекту та суспільна значущість.

Зважаючи на зазначений підхід до об’єкт економічного аналізу, його можна охарактеризувати за наступними:

- по-перше, властивості об’єкту майна, що знаходиться у державній, комунальній власності або власності територіальних громад (інфраструктурний комплекс, цілісний майновий комплекс, транспортна інфраструктура, земельні ресурси та інші). Так, за допомогою аналітичного інструментарію є можливість оцінити ефективність використання окремого об’єкту майна та визначити доцільність його модернізації та подальшого використання за участі приватного партнера. Зауважимо, що в залежності від виду та властивостей такого майна залежатиме власне сам проект державного приватного партнерства та форма його реалізації (концесія, оренда, спільна діяльність, управління майном, інша);

---

<sup>8</sup> Грицишен Д.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління економіко-екологічною безпекою підприємств [Текст] : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.09 / Д.О. Грицишен; Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир, 2016. – 540 с.



*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

- по-друге правова форма об'єкту державного майна та його власник. Майно може належати різним інститутам державної влади, зокрема органам державної влади (міністерства, агентства, служби, комісії та інші), органам місцевої влади (обласні державні адміністрації та ради, місцеві ради, районні адміністрації та ради, об'єднанні територіальні громади) та державні або комунальні підприємства. В залежності від власника об'єкту державного майна визначатиметься й аналітична оцінка, тобто здійснюється оцінка вигід від теперішнього використання об'єкту відповідним власником так і потенційні економічні вигоди як для державного інституту, так і приватного партнера. За умови оперативного економічного аналізу під час реалізації проекту державно-приватного партнерства оцінюються уже отримані економічні вигоди. При оцінці уже реалізованого проекту економічний аналіз визначає ефект для кожного учасника та суспільну значимість, а в окремих випадках є можливість продовження строку його функціонування;

- по-третє, обрана форма реалізації проекту державно-приватного партнерства. Відповідно до Закону України про державно-приватне партнерство може реалізовуватися за наступними формами: концесія; управління майном (виключно за умови передбачення у договорі, укладеному в рамках державно-приватного партнерства, інвестиційних зобов'язань приватного партнера); спільна діяльність; інші договори. Кожна форма реалізації проекту державно-приватного партнерства визначає порядок використання державного майна та участь кожного учасника. Крім того, в залежності від форми реалізації проекту державно-приватного партнерства визначається ефект, який має отримати кожен учасник та здійснюється оцінка суспільної значимості відповідного проекту, що є основним об'єктом економічного аналізу. Діючим законодавства, що регулює державно-приватне партнерство, визначено особливості взаємодії органу державної влади із приватним партнером. Така взаємодія несе за собою сукупність

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

фінансово-економічних розрахунків, які в подальшому підлягають аналітичній оцінці;

- по-четверте, положення договору про державно-приватне партнерство. Положення докору залежитимуть від проведеної техніко-економічної оцінки проекту державно-приватного партнерства. Так, техніко-економічна оцінка проекту державно-приватного партнерства визначає сильні та слабкі сторони проекту, можливості та загрози проекту, надає оцінку зовнішньому середовищу. Усе зазначене впливає на умови за якими приватний партнер буде використовувати об'єкт державної власності. В даному контексті можна навести наступні приклади: при концесії – концесійні платежі, порядок модернізації об'єкту та суттєвість модернізації, порядок оцінки економічних вигід приватного партнера; при оренді – порядок використання об'єкту оренди та орендні платежі; при спільній діяльності – частка кожного учасника та порядок розподілу фінансових результатів. Поточний та оперативний економічний аналіз дозволяє оцінити причинно-наслідкові зв'язки щодо досягнутих результатів та їх відповідність договору. В окремих випадках, коли відбулися значні зміни у зовнішньому середовищі (наприклад бойові дій, військовий стан, міжнародні санкції, інфляція, реформування відповідної галузі), аналітик дає пропозиції щодо можливих змін умова договору через об'єктивні соціально-економічні та політико-правові причини. Тобто система економічного аналізу формує інформаційний простір як прийняття управлінських рішень учасниками державно-приватного партнерства, так і впливає на систему договірному процесу та подальшого виконання і зміни умов договору.

Таким чином, об'єкт економічного аналізу ефективності функціонування державно-приватного партнерства є складною системою відносин та процесів, які мають значно ширше значення, аніж об'єкт економічного аналізу господарської діяльності окремого підприємства. Тобто запропоноване визначення є узагальненням цілої сукупності об'єктів на різних етапах формування та реалізації

проекту державно-приватного партнерства. Більш детальноше об'єкт економічного аналізу та ідентифікація його властивостей буде представлено а параграфі 2.1 в контексті моделювання

Виходячи із предмету та об'єкт економічного аналізу ефективності функціонування державно-приватного партнерства, *метою такого напряму аналітичного забезпечення є:* оцінка ефектів реалізації проекту державно-приватного партнерства для усіх його учасників та зацікавлених сторін через встановлення причинно-наслідкових зв'язків, що дозволяє забезпечувати комплексну інформаційну підтримку для прийняття управлінських рішень щодо трансформації параметрів функціонування державно-приватного партнерства та досягнення його цілей.

Виходячи із визначеної мети економічного аналізу відбувається й трансформація його завдань. В науковій літературі даному питанню присвячено вагомому кількості наукових праць. Зауважимо, що зважаючи на місце економічного аналізу в прийнятті управлінських рішень та його мінливість до детермінантів внутрішнього та зовнішнього середовища, завдання економічного аналізу не є сталими, а тому можуть змінюватися в залежності від змін середовищ та трансформації власне об'єкт пізнання.

В даному контексті варто процитувати вітчизняну вчену О.В. Олійник: “формулювання завдання передбачає здійснення процесу перетворення наявної проблеми через її розкладання на складові, виділення взаємопов'язаної сукупності підпроблем, уточнення їх змісту, конструкція чи реконструкція тощо. Завдання економічного аналізу не є сталими, вони є адекватними до тих змін, які відбуваються з суб'єктом, об'єктом, зовнішнім середовищем” [9, с. 198]. В свою чергу І.Д. Лазаришина, досліджуючи проблеми економічного аналізу зазначала: “завдання економічного аналізу є забезпечення ефективності прогнозування, планування, регулювання,

---

<sup>9</sup> Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін [Текст]: монографія / О.В. Олійник. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 653 с.

обліку, контролю, організації та стимулювання в системі управління господарюючим суб'єктом об'єднанням чи його структурними підрозділами притаманними тільки економічному аналізу методами і прийомами з метою забезпечення його стійкості як у поточному періоді, так і на перспективу у ринково-орієнтованому середовищі” [10, с. 125]. В результаті дослідницею виділено 32 завдання економічного аналізу господарської діяльності окремого підприємства, окремі з яких можна адаптувати до державно-приватного партнерства.

Ми вважаємо, що завдання економічний аналізу має здійснюватися за відповідними етапами та процесом їх організації. Такими етапами є етапи формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства, а саме:

- передінвестиційний економічний аналіз: техніко-економічна оцінка проекту та стратегічний аналіз проекту державно-приватного партнерства. Використовуються методи стратегічного аналізу та інвестиційного аналізу, для визначення попередньої ефективності такого проекту для органів державної влади;

- економічний аналіз реалізації проекту державно-приватного партнерства: поточний та оперативний економічний аналіз господарської діяльності державно-приватного партнерства. Використовуються методи техніко-економічного аналізу, фінансового аналізу та поточного інвестиційного аналізу для поточного управління та можливих змін договору про державно-приватне партнерство;

- економічний аналіз реалізованого проекту: ретроспективний економічний аналіз ефективності реалізації проекту державно-приватного партнерства. Використовуються методи техніко-економічного та фінансового аналізу.

---

<sup>10</sup> Лазаришина І.Д. Економічний аналіз в Україні: історія, методологія, практика : монографія / І.Д. Лазаришина. – Рівне: НУВГП, 2005. – 369 с.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

Кожен із зазначених етапів, передбачає свою сукупність завдань аналітичної оцінки, під етапи аналітичної оцінки, сукупність методів економічного аналізу, порядок застосування методів економічного аналізу, інформаційне забезпечення, документальний супровід та результативний документ. Зауважимо лише, що в науковій літературі виділяють дві групи методів економічного аналізу, зокрема загальнонаукові та спеціальні. До спеціальних методів економічного аналізу належать наступні методичні прийоми: середні, абсолютні та відносні величини, порівняння (горизонтальне, вертикальне, трендові), групування, аналіз динамічних рядів, факторний аналіз, балансове узагальнення, кореляційно-регресійний аналіз. Зазначену сукупність методів можливо використати для оцінки ефективності формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства.

Авторські пропозиції щодо організації процедур економічного аналізу за вище представленими етапами будуть розкриті в параграфі 2.3.

Зважаючи на вищевказане, система економічного аналізу повинна забезпечити реалізацію сукупності завдань та запитів різних зацікавлених сторін. Це вимагає застосування багатовекторного методологічного інструментарію, а отже використання різних видів економічного аналізу. Для формування комплексного уявлення про систему економічного аналізу та забезпечення його організаційно-методичними положеннями, що дозволять в повній мірі пізнати процес формування та реалізації державно-приватного партнерства, є потреба в розвитку класифікації економічного аналізу та її адаптації до специфіки реалізації державно-приватного партнерства.

Досліджуючи класифікацію економічного аналізу варто зауважити на різносторонніх підходах та їх мінливість до зовнішнього середовища. Зокрема, вітчизняна дослідниця С.В. Калабухова вказує, що “У ХХІ ст. відбувається стрімкий розвиток інформаційних технологій, їх якісне та кількісне зростання, що впливає і на організаційно-технологічні аспекти аналітичного

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

забезпечення управління суб'єктами господарювання. Тому постає необхідність його класифікації за новими ознаками і для цього пропонується додати нову класифікаційну ознаку – топологічну, яка характеризує рух у просторі та безперервність відображення реальної господарської дійсності – і в цьому контексті поділити аналітичне забезпечення управління суб'єктами господарювання на: економічну аналітику та економічний аналіз” [11, с. 152]. Дослідниця пропонує розширювати класифікаційні ознаки, що є цілком логічним за умов виникнення нових об'єктів управління та форм організації бізнесу, чим і є державно-приватне партнерство.

В свою чергу І.Д. Лазаришина вважає, що “виокремлення та застосування нових видів економічного аналізу, поряд з існуючими видами, підпорядковується ідеї максимального забезпечення корисності економічного аналізу з точки зору системи управління та інших зацікавлених сторін. Предмет економічного аналізу в умовах ринкової економіки значно ускладнюється, диверсифікується, зростає число підходів забезпечення його пізнання. Окремі види економічного аналізу дозволяють реалізувати відповідні підходи до розкриття сутності та максимально можливого числа сторін предмета економічного аналізу – явищ, процесів, відносин, що є суттю звичайної діяльності та надзвичайних подій підприємства та інших центрів відповідальності стосовно внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища, техніко-економічних, фінансово-економічних, еколого-економічних та соціально-корпоративних інтересів та сторін, відображених через систему економічної інформації” [12, с. 165].

---

<sup>11</sup> Калабухова С.В. Систематизація видів аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності / С.В. Калабухова // Вчені записки, 2012 р. – № 14. – с. 146-152.

<sup>12</sup> Лазаришина І.Д. Економічний аналіз в Україні: історія, методологія, практика : монографія / І.Д. Лазаришина. – Рівне: НУВГП, 2005. – 369 с.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

Сьогодні в науковій літературі виділяють різну сукупність методів економічного аналізу. Зокрема, О.В. Олійник <sup>[13]</sup> вважає, що економічний аналіз варто класифікувати за наступними групами ознак класифікації економічного аналізу, з позиції його вивчення як системи, тобто застосування системного підходу:

- за суб'єктами: рівні управління, користувачі інформаційних ресурсів, періодичні проведення, підхід до організації;

- за об'єктами: ієрархічність об'єктів, ієрархічність об'єктів на мікрорівні;

- за мовою: організаційна форма, повнота охоплення об'єктів, технологія, обсяг досліджень, часова спрямованість, час проведення.

Із зазначеного переліку ознак економічного аналізу до державно-приватного партнерства можливо адаптувати:

- за суб'єктами, адже кожен окремий етап формування та реалізації державно-приватного партнерства передбачає різну організаційну форму економічного аналізу та різного суб'єкта;

- за ієрархічністю об'єктів, зокрема вище визначенні характеристики об'єкт економічного аналізу визначають різні підходи до підбору методичного інструментарію;

- за мовою відповідають усі зазначенні ознаки, зокрема організаційна форма залежить від форми реалізації проекту та етапу формування та реалізації; повнота охоплення об'єктів, технологія та обсяг досліджень можуть передбачити різні напрями здійснення економічного аналізу, а отже й види; часова спрямованість та час проведення залежить від етапу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства.

Подібна позиція щодо видів економічного, але без їх групування за елементами системи, висвітлена в докторській

---

<sup>13</sup>Олійник О.В. Формування моделі систематизації видів та напрямів економічного аналізу [Електронний ресурс] // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – 2009. – № 2 (48). – С. 26-38.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

дисертації І.Д. Лазаришиної [14, с. 190-192], яка виділяє наступні класифікаційні ознаки: за часом проведення, просторовою формою, документальним оформленням, обсягом, організаційною формою, методикою дослідження, ступенем визначеності, центрами відповідальності, суб'єктами, характером проведення і охоплення питань, призначенням результатів, до ступом до результатів аналізу.

Грицишен Д.О. виділяє наступні види економічного аналізу за рівнями:

- суб'єктивно-об'єктивні: за відношенням до користувача (внутрішній, зовнішній), організаційна форма (централізований, децентралізований, інтегрований), періодичність проведення (разовий, періодичний, систематичний), повнота охоплення об'єктів (суцільний, вибірковий);

- методологічний рівень: за способом проведення (евристичні методи, розрахунково-аналітичні методи), за методикою дослідження (порівняльний, ситуаційний, кореляційний, факторний, рейтинговий, SWOT-аналіз, інші), обсяг дослідження (комплексний, тематичний).

Виходячи із вищевикладеного пропонуємо наступну класифікацію економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства (табл. 1.1).

**Таблиця 1.1**

**Класифікація економічного аналізу формування та реалізації  
державно-приватного партнерства**

<b>Ознака</b>	<b>Вид</b>	<b>Характеристика</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b>За суб'єктом здійснення аналітичних процедур</b>	Внутрішній	Аналітичні процедури здійснює відповідальна особа – працівник підприємства-приватного партнера. Зазвичай на етапах реалізації проекту – поточний, оперативний та ретроспективний аналіз проекту

---

<sup>14</sup> Лазаришина І.Д. Економічний аналіз в Україні: історія, методологія, практика : монографія / І.Д. Лазаришина. – Рівне: НУВГП, 2005. – 369 с.



*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

*Продовження табл. 1.1.*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
	Зовнішній	Аналітичні процедури здійснює залучений суб'єкт господарювання – консалтингова фірма. Здійснює консалтингова фірма на замовлення органу державної влади. Зазвичай передінвестиційний аналіз – техніко-економічна оцінка проекту.
<b>Організаційна форма</b>	Централізований	Здійснюється на етапах реалізації проекту державно-приватного партнерства, відділом, за яким закріплені роботи із здійснення аналітичних процедур
	Децентралізований	Здійснюється децентралізовано на етапах реалізації проекту державно-приватного партнерства, різними суб'єктами. Є можливість здійснення аналітичних процедур навіть різними учасниками державно-приватного партнерства як працівниками так із залученням сторонніх осіб на умовах договору
	Інтегрований	Поєднує в собі елементи децентралізованої та централізованої форми організації економічного аналізу. Залежить від специфіки проекту державно-приватного партнерства
<b>Періодичні проведення</b>	Разовий	Здійснюється лише один раз. Прикладом є техніко-економічна оцінка проекту державного приватного партнерства, що здійснюється сторонньою особою на замовлення органу державної влади

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

*Продовження табл. 1.1.*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
	Періодичний	Здійснюється періодично для виконання певного завдання або оцінки досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства за певний період. Наприклад, фінансовий аналіз або аналіз досягнення ефектів за певний період часу або етап реалізації проекту
	Систематичний	Здійснюється постійно для оперативної та поточної оцінки стану реалізації проекту державно-приватного партнерства
<b>Зміст аналізу</b>	Комплексний	Аналітичні процедури застосовуються для оцінки ефективності формування або реалізації державно-приватного партнерства в цілому. Прикладом є техніко-економічна оцінка проекту державно-приватного партнерства перед оголошенням конкурсу
	Тематичний	Аналітичні процедури застосовуються для оцінки окремого об'єкту або ефекту певного учасника проекту державно-приватного партнерства
<b>За часовими формами</b>	Стратегічний	Здійснюється аналітична оцінка зовнішнього середовища, можливих загроз, переваг та можливостей проекту державно-приватного партнерства. До стратегічного аналізу можна віднести техніко-економічну оцінку проекту перед оголошення конкурсу щодо обрання приватного партнера

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

*Продовження табл. 1.1.*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
	Поточний (оперативний)	Здійснюється аналітична оцінка реалізації проекту державного приватного партнерства із метою формування інформаційного простору поточного управління
	Ретроспективний	Аналізується процес реалізації проекту за певний звітний період або по закінченню строку договору про державно-приватне партнерство
<b>За сукупністю об'єктів аналітичного дослідження</b>	Фінансовий аналіз	Здійснюється оцінка фінансових показників та економічних вигід від реалізації проекту державно-приватного партнерства, оцінюються фінансові ризики та фінансовий стан державно-приватного партнерства
	Техніко-економічний	Оцінюються техніко-економічні показники реалізації державно-приватного партнерства
	Соціально-економічний	Здійснюється аналітична оцінка соціально-економічних ефектів, які отримано або буде отримано в результаті реалізації проекту державно-приватного партнерства

Запропонована класифікація економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства враховує властивості даного виду діяльності та дозволить сформулювати інформаційний простір для забезпечення інформаційних потреб як учасників державно-приватного партнерства, так і зацікавлених сторін.

Основоположними елементами системи економічного аналізу будь-якого економічного явища чи процесу є його принципи.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

“Функціонування економічного аналізу уможливується існуванням та взаємодією різних за характером та тривалістю дії принципів. Саме завдяки дотриманню основних правил та закономірностей щодо процесу пізнання економічних об’єктів з використанням методу економічного аналізу, створюється та удосконалюється його методологія, організація та відповідні методики, забезпечується системність і якість аналізу. З погляду первинності, звичайно, пріоритетним є забезпечення методичних засад функціонування економічного аналізу на основі збалансованої системи принципів. Свідоме або несвідоме неврахування тих чи інших ключових принципів може призвести до заниження або завищення аналітичних оцінок. При цьому слід враховувати, що є принципи, які обумовлюють граничний, максимально можливий рівень корисності, а є також сукупність базових принципів, які дозволяють формувати середній, альтернативний граничному, рівень корисності аналітичної інформації” [15, с. 96].

В науковій літературі виділяють різну сукупність принципів економічного аналізу як за окремими об’єктами так і господарської діяльності в цілому. Можна навести загальний перелік принципів економічного аналізу, що виділяють в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених ([16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29]):

---

<sup>15</sup> Лазаришина І.Д. Принципи економічного аналізу як інструмент забезпечення його якості / І.Д. Лазаришина // Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (11-12 травня 2017 р.) (ТНТУ ім. І. Пулюя, м. Тернопіль). URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/20971/2/DSESES\\_2017\\_Lazaryshyna\\_I\\_D-Pryntsypu\\_ekonomichnoho\\_96-98.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/20971/2/DSESES_2017_Lazaryshyna_I_D-Pryntsypu_ekonomichnoho_96-98.pdf)

<sup>16</sup> Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ, 2012. – 424 с.

<sup>17</sup> Коробов М.Я. Финансово-экономический анализ деятельности предприятий: учебн. пособ. / М.Я. Коробов. – К.: Знание, 2009. – 378 с.

<sup>18</sup> Гитляровская Л.Т. Экономический анализ : учебн. пособ. / Л.Т. Гитляровская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 527 с.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

системності; комплексності; конкретності; дієвості; рейтингової оцінки; демократизму; принцип цілісності; всебічності; субординації; динамізму; випереджуючого відображення; адаптивності; паралелізму; ритмічності; безперервності; прямоточності; пропорційності; державності; науковості; оперативності (своєчасності); об'єктивності; ефективності (економічності); автономності; варіативності; повноти; послідовності; доречності; достовірності; обґрунтованості; спадкоємності; періодичності; зрозумілості (адекватності); порівнянності; плановості, релевантності, узгодженості, суттєвості.

Аналізуючи зміст та значення зазначених принципів економічного аналізу, варто наголосити, що окремі з них, радше

---

<sup>19</sup> Барнгольд С.Б. Методология экономического анализа : учебн. пособ. / С.Б. Барнгольд, М.В. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 240 с.

<sup>20</sup> Мных Е.В. Экономический анализ / Е.В. Мных. – К.: Центр научной литературы, 2009. – 472 с.

<sup>21</sup> Лазаришина И.Д. Экономический анализ в Украине: история, методология, практика: монография / И.Д. Лазаришина. – Ровно: НУВГП, 2010. – 369 с.

<sup>22</sup> Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Мн.: ООО “Новое знание”, 2008. – 688 с.

<sup>23</sup> Боллох М.А. Экономический анализ : учеб. пособ. / М.А. Боллох, В.З. Бурчевский, М.И. Горбатьок. – К. : КНЭУ, 2009. – 556 с.

<sup>24</sup> Мельник В.М. Основы экономического анализа : учебн. пособ. / В.М. Мельник. – К. : Кондор, 2010. – 128 с.

<sup>25</sup> Чигиринская О.С. Теория экономического анализа : учебн. пособ. / О.С. Чигиринская, Т.М. Власюк – К. : Центр научной литературы, 2010. – 232 с.

<sup>26</sup> Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Мн. : ООО “Новое знание”, 2008. – 688 с.

<sup>27</sup> Гитляровская Л.Т. Экономический анализ : учебн. пособ. / Л.Т. Гитляровская. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 527 с. – С. 7–8.

<sup>28</sup> Лазаришина И.Д. Экономический анализ в Украине: история, методология, практика : монография / И.Д. Лазаришина. – Ровно : НУВГП, 2010. – 369 с.

<sup>29</sup> Измайлов Я.О. Развитие методологии экономического анализа господарської діяльності підприємств у постіндустріальній економіці / Я.О. Измайлов. – Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. – № 3. – 2016. URL: <http://oaji.net/articles/2016/728-1479729114.pdf>

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

відповідають певним вимогам, або ж якісним характеристикам. Певні із означених принципів можна застосувати до економічного аналізу як функціональної економічної науки. Зважаючи на специфіку об'єкту дослідження – формування та реалізація державно-приватного партнерства, його правове регулювання та можливість реалізації в різних сферах та галузях економічної діяльності, вважаємо, що склад принципів економічного аналізу має бути розподілений за наступними напрямками:

- принципи організації економічного аналізу ефективності формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства. Тобто правила та вимоги, яким повинен відповідати процес організації суб'єктів економічного аналізу та процес організації аналітичної роботи тобто використання методичного інструментарію;

- принципи застосування аналітичних процедур для оцінки ефективності формування та реалізації державно-приватного партнерства. До таких принципів належать правила та вимоги щодо вибору, механізму застосування методичного інструментарію, формування інформаційного забезпечення та представлення результатів аналітичних процедур для учасників державно-приватного партнерства та інших заінтересованих сторін.

Виділення принципів економічного аналізу дозволяє структурувати аналітичну роботу як на окремому підприємстві, так і в системі управління формуванням та реалізацією державно-приватного партнерства. Склад та зміст принципів економічного аналізу ефективності формування та реалізації державно-приватного партнерства представлено в табл. 1.2.

**Таблиця 1.2**

**Склад та зміст принципів економічного аналізу ефективності  
формування та реалізації державно-приватного партнерства**

Принцип	Характеристика
1	2
<b>Принципи організації економічного аналізу</b>	
Демократизму	Сукупність принципів економічного аналізу, яким повинна відповідати організація економічного аналізу на усіх етапах формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Визначають взаємодію між учасниками аналітичного процесу та визначають процедури налагодження ефективності системи інформаційно-комунікаційних зв'язків
Субординації	
Оперативності	
Об'єктивності	
<b>Принципи застосування аналітичних процедур</b>	
Комплексності	Сукупність принципів економічного аналізу, що визначають об'єктну та часову охопленість аналітичних досліджень процесів формування та реалізації державно-приватного партнерства
Системності	
Конкретності	Сукупність принципів економічного аналізу, які визначають якісні властивості, яким повинна відповідати аналітична інформація про ефективності формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства
Порівнянності	
Повноти	
Достовірності	
Зрозумілості	
Безперервності	Сукупність принципів економічного аналізу, які визначають вимоги, яким має відповідати державно-приватне партнерство на етапі його реалізації, що можливо оцінити лише за допомогою аналітичних процедур
Автономності	
Релевантності	Сукупність принципів економічного аналізу, які визначають порядок використання аналітичної інформації в управлінні процесами формування та реалізації державно-приватного партнерства
Дієвості	
Випереджуючого відображення	
Узгодженості	
Суттєвості	

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

Зазначені принципи економічного аналізу дозволять сформувати якісне аналітичне забезпечення управління державно-приватним партнерством та прийняття рішень зацікавленими сторонами.

Таким чином, нами обґрунтована специфіка елементів системи економічного аналізу ефективності реалізації державно-приватного партнерства, зокрема об'єкт, предмет, мета та завдання, види та принципи економічного аналізу. Усе зазначене дозволяє сформувати комплексне уявлення про економічний аналіз як систему пізнання економічних явищ та процесів. Все це можна покласти в основу комплексної моделі системи економічного аналізу ефективності формування та реалізації державно-приватного партнерства, яка представлена на рис. 1.1.

На основі вищепредставленого можна сформувати наступні висновки:

1) обґрунтовано організаційно-методологічні положення економічного аналізу ефективності формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства через змістовне наповнення основних елементів системи аналізу, якими вступають об'єкт, предмет, мета та завдання;

2) уточнено склад методичних прийомів та обґрунтовано новий склад принципів економічного аналізу, які згруповані за напрямками: принципи організації та принципи здійснення економічного аналізу ефективності формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства;

3) розроблено власну класифікацію видів економічного аналізу ефективності формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства.



Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства

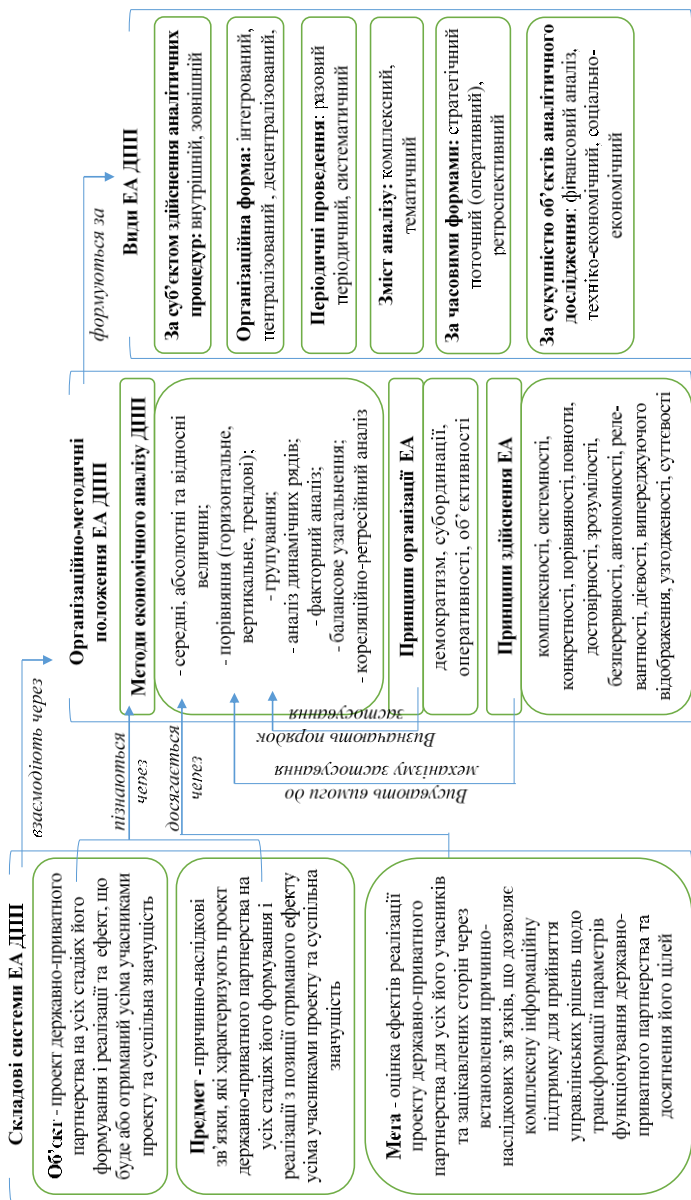


Рис. 1.1. Модель системи економічного аналізу ефективності формування та реалізації державно-приватного партнерства

Усе вище зазначене лягло в основу розробленої моделі системи економічного аналізу ефективності формування та реалізації державно-приватного партнерства, яка визначає напрями трансформації організаційно-методичних положень для формування якісного інформаційного забезпечення управління державно-приватним партнерством.

## **1.2. Моделювання форм реалізації державно-приватного партнерства як об'єкту економічного аналізу**

Функції державно-приватного партнерства охоплюють різні сфери суспільного розвитку, адже їх проекти можуть бути реалізовані для забезпечення як суто економічних, так і екологічних та соціальних цілей окремого міста зокрема так і регіону та держави у цілому. Відповідно в інформації про ефективність державно-приватного партнерства зацікавленні різні учасники соціально-економічних відносин. В даному напрямі основним інструментом виступає економічний аналіз як система, що дозволяє оцінити ефективність реалізації відповідного проекту державно-приватного партнерства та визначити відхилення від заданих параметрів та оцінити їх причинно-наслідкові зв'язки. Отже, виникає потреба у ідентифікації властивостей та моделюванні функціонування державно-приватних партнерства за різними формами їх реалізації. Це забезпечить врахування сукупності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при розробці організаційно-методичних положень економічного аналізу ефективності функціонування державно-приватних партнерств.

Основою формування нових та удосконалення діючих організаційно-методичних положень ефективності функціонування державно-приватних партнерств стали праці вітчизняних вчених, що

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

присвятили свої праці проблемам економічного аналізу: О.В. Олійник, І.Т. Райковська, О.А. Зоріна, Л.В. Гнилицька, І.Д. Лазаришина, Т.О. Тарасова, В.К. Савчук. Питання розвитку обліково-аналітичного та контрольного забезпечення спільної діяльності, оренди специфічних форм власності на майно як форм реалізації державно-приватних партнерств стали праці: Д.О. Грицишена, В.В. Євдокимова, С.П. Ніколаєва, С.Ф. Легенчук, К.В. Романчук, Л.А. Куришко, Н.Л. Правдюк, О.М. Петрук та інші. Вивченні праці є теоретичним підґрунтям удосконалення організації та методики економічного аналізу.

В попередньому пункті нами ідентифіковано форми реалізації державно-приватних партнерств в Україні, зокрема: концесія; управління майном (виключно за умови передбачення у договорі, укладеному в рамках державно-приватного партнерства, інвестиційних зобов'язань приватного партнера); спільна діяльність; інші договори. Для обґрунтування напрямів аналітичної оцінки їх ефективності на різних етапах реалізації державно-приватного партнерства є необхідність в їх моделюванні як об'єктів економічного аналізу й, відповідно, ідентифікації властивостей, що мають оцінюватися та аналізуватися. Розглянемо особливості найпоширеніших форм реалізації державно-приватного партнерства, а саме: спільна діяльність, концесія та оренда. Кількісний аналіз основних з цих форм реалізації державно-приватного партнерства в розрізі регіонів представлено в табл. 1.3.

**Таблиця 1.3**

**Результати реалізації проєкту державно-приватного партнерства  
в Україні станом на 1 січня 2018 р.**

<b>№</b>	<b>Область</b>	<b>Концесія</b>	<b>СД</b>	<b>Інші</b>	<b>Разом</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	Вінницька	0	0	0	0
2	Волинська	0	0	0	0
3	Дніпропетровська	0	0	0	0
4	Донецька	2	2	0	4

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

*Продовження табл. 1.1*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
5	Житомирська	0	1	0	1
6	Закарпатська	4	5	0	9
7	Запорізька	7	0	0	7
8	Івано-Франківська	1	0	0	1
9	Київська	13	0	0	13
10	Кіровоградська	0	1	0	1
11	Луганська	1	0	0	1
12	Львівська	3	1	0	4
13	Миколаївська	14	1	0	15
14	Одеська	0	6	0	6
15	Полтавська	109	5	0	114
16	Рівненська	0	0	0	0
17	Сумська	0	0	0	0
18	Тернопільська	0	0	0	0
19	Харківська	1	0	0	1
20	Херсонська	0	1	0	1
21	Хмельницька	2	0	1	3
22	Черкаська	0	0	0	0
23	Чернівецька	0	0	0	0
24	Чернігівська	0	1	0	1
25	<b>КМДА</b>	0	0	0	0
<b>Разом</b>		<b>155</b>	<b>157</b>	<b>24</b>	<b>182</b>

Розглянемо послідовно кожну з представлених форм. Концесія є формою реалізації державно-приватного партнерства, особливістю якої є задоволення відповідних громадських потреб, які пов'язанні із використанням майна, що знаходиться в державній чи комунальній формі власності. Концесія як форма реалізації проекту державно-приватного партнерства реалізується через укладання концесійного договору. “У концесійних угодах (Concession Contract) підрядник несе відповідальність за комплексну поставку послуг у конкретному регіоні. Підрядник несе відповідальність за забезпечення оборотного капіталу і всіх капітальних вкладень. Хоча, державний сектор може продовжити фінансування для підтримки

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

життєздатності функціонування об'єкту концесії, у випадках, що передбачені договором. Ці договори, як правило, довгострокові (25-30 років), що є прийнятним для приватного партнера з точки зору повернення вкладених ним інвестицій. Концесіонер збирає тариф від споживачів безпосередньо, відповідно до договору. Роль держави в основному обмежується регулювання цін і контролем якості обслуговування. Крім того, в цьому типі договору, володіння всіма активами залишається за урядом. Однією з переваг концесії є те, що вони можуть бути засобом залучення приватного фінансування. На додаток до цього, більш високий ризик може бути перекладений на приватного партнера. Ці договори також мають сильні стимули в підвищення ефективності, так як більш низькі витрати призведуть до збільшення прибутку. Основними недоліками даного типу договірної взаємодії є складність регулювання вартості тарифів та впровадження процедури контролю за виконанням стандартів. Окрім того, через довготривалість договірної взаємодії, процедура розробки технічного проекту і проведення конкурсу є вкрай затяжними” [30, с. 188].

Концесія є особливою та специфічною формою реалізації державно-приватного партнерства, а від інших форм її відрізняє наступне:

- *концесія та спільна діяльність*. Відмінності між концесією та спільною діяльністю полягають в тому, що метою першої є задоволення відповідних громадських потреб через модернізацію та управління певним об'єктом майна, що знаходиться в державній або комунальній власності, при чому економічна вигода держави зазвичай є встановленою в концесійному договорі – концесійний платіж

---

<sup>30</sup> Хусаїнов Р. Моделі державно-приватного партнерства: закордонний досвід та перспективи для України. / Р.Хусаїнов // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д. Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – № 4(224). – С. 177-192.

(“плата, яку обумовлена в концесійному договорі, яку вносить концесіонер за право створення (будівництва) та (або) управління (експлуатації) об’єктів, що надаються в концесію”). В свою чергу характерною рисою спільної діяльності є отримання відповідних економічних вигід органом державної влади чи комунальної організації від здійснення господарської діяльності без створення юридичної особи, тобто націлена на реалізацію довгострокових та короткострокових комерційних проектів. В свою чергу спільна діяльність є об’єктом спільного управління та контролю.

При концесії досягається суспільний інтерес через модернізацію інфраструктури і відповідно підвищення якості громадських послуг, а при спільній діяльності суспільний інтерес може не переслідуватися, тобто в більшій мірі реалізація такого проекту націлена на отримання економічних вигід з обох сторін. При концесії основна вимога – це модернізація певного об’єкту державної чи комунальної власності, використання якого забезпечує надання суспільних послуг, а при спільній діяльності модернізація може не відбуватися, але використовуються лише спільні ресурси як приватного так і державного партнера. Результатом для держави при концесії є як суспільний інтерес, так і концесійний платіж, що встановлюється в договорі. При спільній діяльності встановленої економічної вигоди не прослідковується, відповідно держава може отримати як прибутки, так і збитки, якщо проект не реалізувався або став не ефективним. Крім того, при спільній діяльності як державний, так і приватний партнери повинні інвестувати в спільну діяльність для реалізації основної мети державно-приватного партнерства.

Іншою відмінністю є організація процесу управління таким проектом державно-приватного партнерства. Так, при спільній діяльності обирається суб’єкт-оператор спільної діяльності, який й здійснює управління реалізацією проекту державно-приватного партнерства. Таким суб’єктом може бути як приватний партнер, так і орган державної влади чи державне або комунальне підприємство.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

- концесія та оренда. Основними відмінностями зазначених форм реалізації державно-приватного партнерства є наступні: 1) об'єкт оренди, що знаходиться в державній або комунальній формі власності не носить суттєвого суспільного значення, а отже не використовується або неефективно використовується органами державної влади, державними або комунальними підприємства; 2) економічна вигода для держави може визначатися лише орендною платою та зменшенням витрат на утримання та експлуатацію такого об'єкту державного майна; 3) приватний партнер не зобов'язаний виконувати будь-які роботи з модернізації об'єкту державного майна, а його експлуатація та управління лише в окремих випадках обмежується договором оренди; 4) строк дії такої форми реалізації державно-приватного партнерства регулюється договором оренди.

Зазначенні відмінності між концесією та спільною діяльністю та орендою як форм реалізації державно-приватного партнерства обумовлюють специфіку управління як реалізацією та потребою в формуванні аналітичного забезпечення, яке б враховувало усі вище зазначенні відмінності. Адже, оцінка ефекту при різних формах реалізації матиме свою специфіку.

Складові елементи концесії як форми реалізації державно-приватного партнерства представлено на рис. 1.2.

Представлена модель визначає напрями нормативно-правового регулювання концесії як форми реалізації державно-приватного партнерства. Виходячи з цього впливає специфіка системи економічного аналізу ефективності формування та реалізації державно-приватного партнерства та властивості його об'єктів. Основними положеннями на яких мають ґрунтуватися організаційно-методологічні положення економічного аналізу ефективності формування та реалізації державно-приватного партнерства шляхом укладання концесійного договору є наступні:

- система економічного аналізу має забезпечити формування аналітичного забезпечення на переддоговірній стадії як концесіодавця – органу державного управління, державного або

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

комунального підприємства, так і претендента – “фізична або юридична особа (суб’єкт підприємницької діяльності), резидент або нерезидент, який подав заявку на участь у концесійному конкурсі” [31]. На стадії формування проекту державно-приватного партнерства важливим є техніко-економічна оцінка даного проекту, яка є обов’язковим елементом конкурсної пропозиції. На її основі формуються основні умови концесійного договору та фінансове забезпечення його виконання. Також, техніко-економічна оцінка проекту державно-приватного партнерства, що реалізується через укладання концесійного договору визначає привабливість проекту для приватного партнера;

- застосування аналітичних процедур на переддоговірній стадії мають забезпечити формування стратегічних положень щодо реалізації проекту державно-приватного партнерства, які стосуються суспільної значимості такого проекту. Так, необхідною є оцінка прогнозної ефективності для суспільства передачі об’єкту державного або комунального майна в державно-приватне партнерство через концесію, яка передбачає його модернізація та експлуатацію за рахунок приватного партнера;

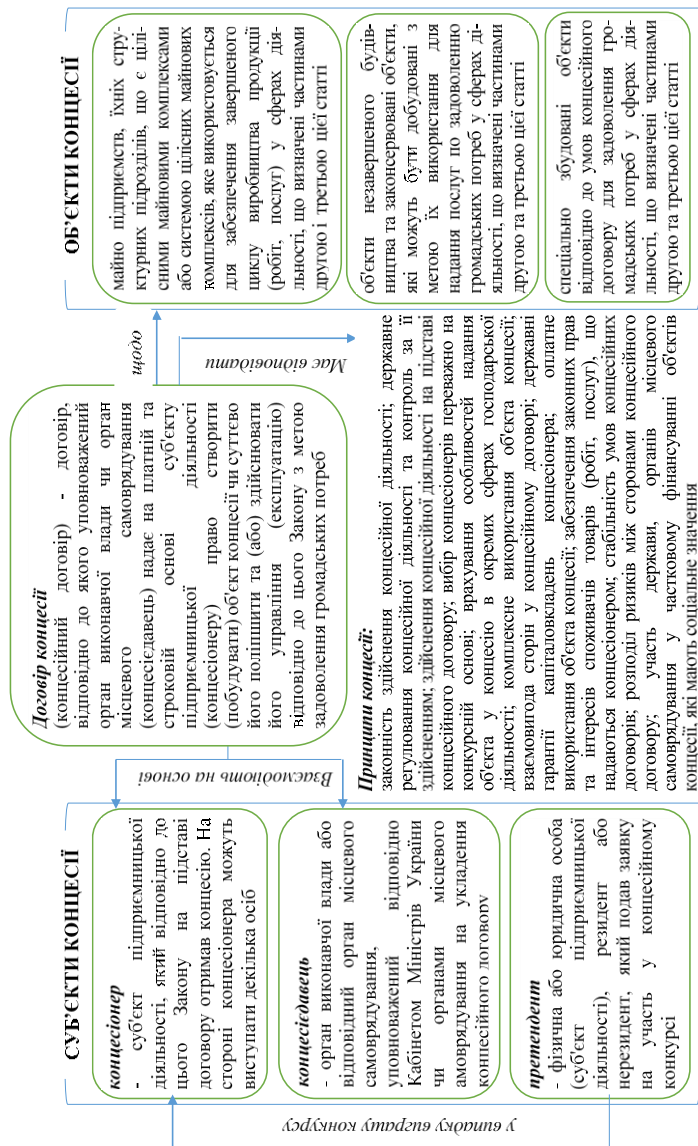
- шляхом застосування аналітичних процедур визначаються фінансова можливість претендента забезпечити умови договору про державно-приватне партнерство через укладання концесійного договору. Так, орган державної влади, комунальне або державне підприємство має оцінити претендента на його фінансову спроможність забезпечити усі умови проекту державно-приватного партнерства через концесійний договір. Зокрема є потреба в оцінці фінансової спроможності модернізувати об’єкт державно власності, що передається в концесію. Важливою складовою аналітичної оцінки претендента є його можливість експлуатувати об’єкт державно-приватного партнерства для забезпечення суспільного ефекту.

---

<sup>31</sup>Про концесії: Закон України № 997-XIV від 16 липня 1999 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-14>



## Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства



**Рис. 1.2. Елементи концесії як форми реалізації державно-приватного партнерства (розроблено на основі Закону України Про концесії)**

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

На даному етапі є потреба в поєднанні роботи юристів та аналітиків, адже претендент має відповідати відповідним правовим нормам. Зокрема, має ліцензію, якщо така має місце при здійсненні певних видів економічної діяльності щодо експлуатації об'єкту державного та комунального майна, або відповідає вимогам для її отримання, що передбачено законом: “Якщо концесіонер здійснює підприємницьку діяльність, яка згідно з законодавством України підлягає ліцензуванню, обов'язковість одержання концесіонером в установленому порядку відповідної ліцензії включається в істотні умови концесійного договору” [32]. Отже, аналітична оцінка претендента є особливо важливою на передінвестиційному етапі формування проекту державно-приватного партнера, оскільки надає впевненість державному партнеру в потенціалі приватного партнера;

- особливою складовою застосування аналітичних процедур є самооцінка приватного партнера та його можливості взяти участь в конкурсі з формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства на основі концесійного договору. Так, приватний партнер, вивчаючи конкурсну документацію та специфіку реалізації державно-приватного партнерства, має здійснити самооцінку та оцінку свого кадрового, економічного, майнового, ресурсного та виробничого потенціалів та можливість реалізації проекту державно-приватного партнерства. Аналітичні процедури можуть здійснюватися як славними силами, так і з залученням сторонніх осіб. Окремі положення аналітичного висновку можуть виступати складовою конкурсної документації;

- на етапах реалізації проекту державно-приватного партнерства здійснюється оцінка його реалізації за звітними

---

<sup>32</sup> Про концесії: Закон України № 997-XIV від 16 липня 1999 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-14>

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

періодами, якими можуть вступати як звітні фінансові періоди – календарний рік, квартал, місяць, так і звітні періоди, що передбаченні концесійним договором, які можуть бути обумовленими закінченням певних видів робіт, наприклад модернізації об'єкту державного або комунального майна. Таку аналітичну інформацію потребують як власне учасники державно-приватного партнерства (державний та приватні партнери), так і інші особи, що зацікавлені в суспільній значимості даного проекту, тобто підвищення ефективності використання об'єкту для задоволення громадських потреб;

- основними елементами на етапах реалізації проекту державного партнерства є оцінка ефективності та досягнення його поточних цілей. В даному напрямі оцінка відбуватиметься за наступними напрямками: по-перше, економічна ефективність, яку отримав приватний партнер від реалізації проекту державно-приватного партнерства, основою оцінки якої стануть фінансові результати або додаткові можливості суб'єкта господарювання; по-друге, результати підвищення ефективності використання майна, що передано концесіонеру; по-третє, підвищення якості громадських послуг, які пов'язані із використання державного та комунального майна; по-четверте, ефект, що отримала держава від передачі майна в концесію для реалізації державно-приватного партнерства. Отже, система економічного аналізу має забезпечити інформаційні інтереси усіх учасників та зацікавлених осіб державно-приватного партнерства;

- на основі показників економічного аналізу, які характеризують поточну діяльність державно-приватного партнерства та стан і вплив зовнішнього середовища, можуть прийматися рішення щодо зміни умов концесійного договору, продовження його терміну або припинення. Тобто, економічний аналіз має бути побудований таким чином, щоб забезпечити виконання регуляторної функції;

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

- на заключних етапах концесійного договору, економічний аналіз має виконати функцію інструменту оцінки досягнення мети державно-приватного партнерства. Отже, формується комплекс аналітичних процедур, які дозволять оцінити досягнення усіх поставлених цілей, ефект від реалізації проекту для державного та приватного партнера та суспільну значимість даного проекту в контексті підвищення якості громадських послуг.

Таким чином, усі зазначені положення характеризують проект державно-приватного партнерства, організований в формі концесії, з позиції його властивостей як об'єкту економічного аналізу. Дослідження зазначеного об'єкту вимагає застосування різних форм організації економічного аналізу та різної сукупності аналітичних процедур. Форма організації економічного аналізу за кожним етапом формування та реалізації державно-приватного партнерства буде різною, для забезпечення об'єктивності аналітичної оцінки. В свою чергу методика економічного аналізу є мінливою до специфіки реалізації державно-приватного партнерства через концесію та основних запитів учасників концесійного договору. Система нормативно-правового регулювання процедур державно-приватного партнерства, визначає лише загальні завдання, які має вирішити система економічного аналізу, при чому запропоновані державною методичні рекомендації в більшій мірі стосуються лише передінвестиційного етапу.

Вище викладене можна представити в моделі державно-приватного партнерства, що реалізується через концесію як об'єкту економічного аналізу (рис. 1.3).

Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства

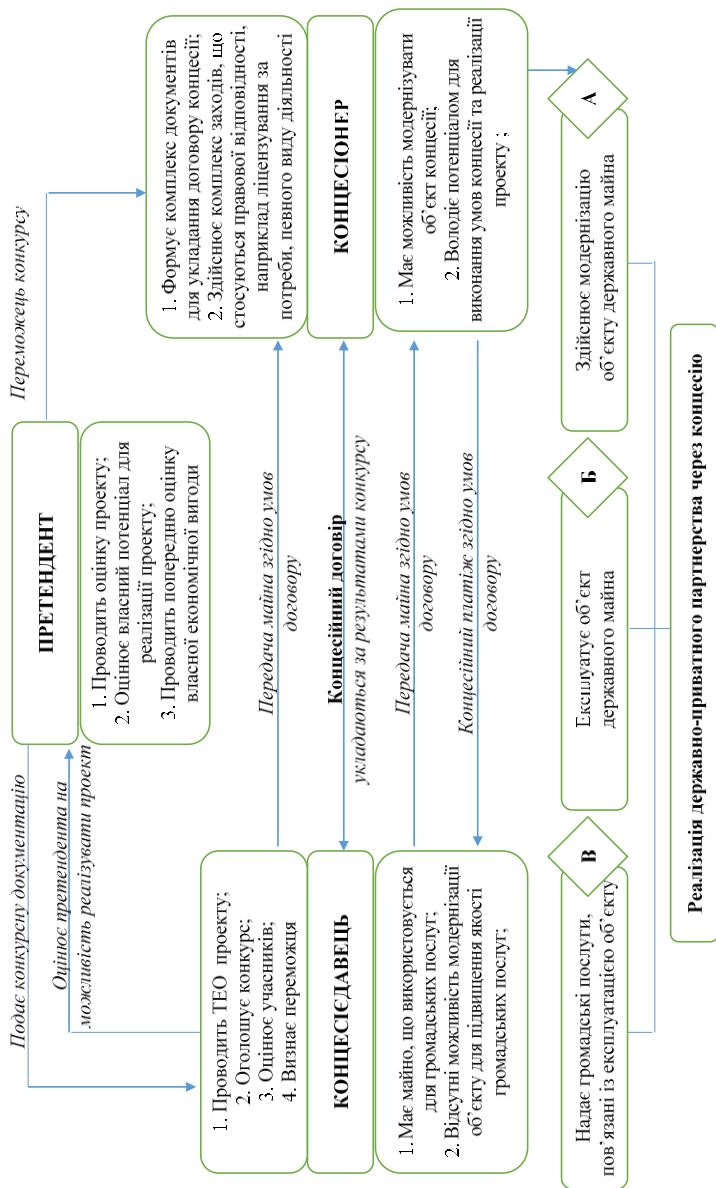


Рис. 1.3. Державно-приватне партнерство, що реалізується через концесію, як об'єкт економічного аналізу

Представлена модель реалізації державно-приватного партнерства через концесію вказує, що дана форма є складним, багатопрофільним та комплексним об'єктом економічного аналізу. Складність полягає в різносторонності ефектів, які отримують як учасники концесійного договору, так і суспільство. Зокрема усі ефекти варто згрупувати за наступними напрямками:

- ефект для власника майна (орган державної влади, комунальне або державне підприємство) – державного партнера. В результаті передачі майна в концесію, як форми реалізації державно-приватного партнерства, орган державної влади делегує приватному партнеру реалізацію відповідних громадських послуг або робіт. Економічними вигодами для органу державної влади є концесійний платіж, зменшення витрат або їх уникнення в результаті експлуатації об'єкту та модернізація об'єкту. Система економічного аналізу має оцінити усі вигоди підприємства, а її методологічний інструментарій має в повній мірі оцінити ефект для держави. В окремих випадках можливо оцінити репутаційний ефект для відповідного органу державної влади або комунального та державного підприємства, що визначається підвищення якості громадських послуг та задоволеністю суспільства у виконання державних функцій;

- ефект для суспільства (споживачів громадських послуг). Передане в концесію майно в результаті його модернізації дозволить підвищити якість громадських послуг. Це може проявитися у різних сферах суспільного життя та різних функціях органів державної влади. Крім того, в результаті модернізації таких сфер як: водопостачання та водовідведення; збирання та утилізація сміття, оброблення відходів; пошук розвідка корисних копалин та їх видобування; тепlopостачання; експлуатація об'єктів водного господарства, можливо в певній мірі забезпечити дотримання положень концепції сталого розвитку суспільства та підвищити гармонізація економічних, соціальних та екологічних сфер суспільного життя. Виходячи з цього, економічний аналіз

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

має оцінити якість громадських послуг, ступінь ефективності використання природних ресурсів, гармонізацію між ціною (тарифною) політикою та якістю послуг та / або робіт. В даному випадку аналітичні процедури мають передбачати не лише розрахункові методи, але експертні оцінки;

- ефект для приватного партнера (концесіонера). Для приватного партнера концесія є одним з напрямів організації господарської діяльності, основною метою якого є отримання позитивних фінансових результатів. Система економічного аналізу в повній мірі має оцінити фінансові результати, які отримало підприємство в результаті концесії, а також їх вплив на загальний результат господарської діяльності підприємства, якщо державно-приватне партнерство є лише окремою складовою господарської діяльності. Зауважимо, що параметри аналітичних показників повинні мати градацію в залежності від етапу реалізації проекту державно-приватного партнерства, адже на етапі модернізації в більшій мірі оцінюють витрати, а позитивні фінансові результати можливо отримати лише на етапах надання певних послуг через експлуатацію об'єкту державного майна.

Таким чином, нами обґрунтовано властивості державно-приватного партнерства, що реалізується через концесію, як об'єкту економічного аналізу. Розроблена модель в повній мірі дозволяє ідентифікувати точки, що потребують аналітичного забезпечення та оцінки. Встановленні ефекти державно-приватного-партнерства (для власника, для приватного партнера, для суспільства) визначають вектори формування організаційно-методологічних положень. В сукупності розроблена модель вказує, що єдиного підходу до організаційно-методологічних положень економічного аналізу державно-приватного партнерства існувати не може, що обумовлено сукупністю властивостей, які притаманні галузе в якій реалізується проект державно-приватного партнерства через концесію.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

Спільна діяльність є особливою формою організації реалізації проекту державно-приватного партнерства. Специфікою є те, що спільна діяльність є не лише формою реалізації державно-приватного партнерства, але й може виступати формою ведення бізнесу, тобто держава не завжди є учасником. Говорячи про державно-приватне партнерство, держава в особі органу державної влади, комунального чи державного підприємства, зазвичай державного, є повноцінним учасником спільної діяльності, основною метою якої як і приватного партнера є отримання економічних вигід у вигляді прибутку.

“Специфіка спільної діяльності як форми ДПП дозволяє виділити її в якості найбільш гнучкої та пристосованої до сучасних потреб економіки моделі взаємодії широкого кола учасників. Не утворюючи юридичної особи, сторони договору про спільну діяльність мають змогу об’єднати власні зусилля та майно задля досягнення єдиної для всіх мети. Така договірна конструкція дозволяє уникнути ряду легалізаційних процедур, спрямовуючи інтереси публічного та приватного секторів в єдине русло. Про результативність та ефективність спільної діяльності свідчить стала динаміка до розширення меж її застосування.”<sup>[33]</sup>, с. 520].

Державне підприємство як і приватне приймає участь в спільній діяльності на однакових умовах і може бути як підприємством-учасником, так і підприємством-оператором.

“Спільні підприємства (Joint Ventures) перебувають у спільному володінні і управляються державним і приватним секторами одночасно. Обидві сторони повинні бути готові інвестувати у новостворену управляючу компанію. У спільному підприємстві, уряд спільно з приватним партнером відповідає за питання фінансування, будівництва, експлуатацію та підтримку

---

<sup>33</sup> Самойленко О.С. Договір про спільну діяльність як форма державно-приватного партнерства / О.С. Самойленко. // Альманах права. – 2012. – Вип. 3. – С. 518-522.



*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

проекту протягом певного періоду. Основною перевагою спільних підприємств є те, що обидва партнери інвестують у проект, таким чином, обидві сторони мають стимул до продуктивної співпраці один з одним і зацікавлені в покращенні ефективності. В рамках реалізації такої моделі часто виникає конфлікт інтересів між учасниками проекту. Також відомі випадки корупції, до якої призводить формальність закупівельних процедур. При порівнянні різних моделей, можна відзначити, що договори на обслуговування договори на управління/лізинг є відносно простими моделями, тому велика кількість приватних компаній зацікавлена прийняти участь в них, що призводить до посилення конкуренції на ринку між приватними операторами і веде за собою зниження вартості надання послуг і підвищення їх якості” [34, с. 188-189].

Основними нормативно-правовими актами, що регулюють спільну діяльність є Цивільний кодекс України та Господарський кодекс України, якими передбаченні наступні загальні положення здійснення спільної діяльності:

- “за договором про спільну діяльність сторони (учасники) зобов’язуються спільно діяти без створення юридичної особи для досягнення певної мети, що не суперечить законові. Спільна діяльність може здійснюватися на основі об’єднання вкладів учасників (просте товариство) або без об’єднання вкладів учасників” [35].

- “суб’єкт господарювання, який здійснює господарську діяльність на основі права власності, на свій розсуд, одноосібно

---

<sup>34</sup> Хусаїнов Р. Моделі державно-приватного партнерства: закордонний досвід та перспективи для України. / Р. Хусаїнов // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – № 4(224). – С. 177-192.

<sup>35</sup> Цивільний кодекс України: Закон України № 435-IV від 16 січня 2003 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

або спільно з іншими суб'єктами володіє, користується і розпоряджається належним йому (їм) майном, у тому числі має право надавати майно іншим суб'єктам для використання його на праві власності, на праві господарського відання чи праві оперативного управління, або на основі інших передбачених Господарським кодексом форм правового режиму майна. Майно, що використовується у господарській діяльності, може перебувати у спільній власності двох або більше власників” [36].

Групування учасників спільної діяльності як підприємство-оператор та підприємство-учасник було вперше запропоновано в монографічному дослідженні В.В. Євдокимова, Д.О. Грицишена, Л.А. Куришко “Інформаційне забезпечення антагоністичних інтересів учасників спільної діяльності” [37]. Такий розподіл є вкрай важливим для формування системи управління спільною діяльністю та організації її інформаційний підсистем, зокрема економічного аналізу. Адже, це дозволяє визначити учасника – підприємства-оператора, який відповідає за організацію системи управління бізнес-процесами спільної діяльності та відповідає за досягнення цілей державно-приватного партнерства. Таким учасником може виступати як державний, так і приватний партнер, що залежить від галузі в якій реалізується проект державно-приватного партнерства. Так, підприємство-оператор, бере на себе компетенцію прийняття управлінських рішень, організацію виробництва та окремих-бізнес-процесів, організацію інформаційного супроводу спільної діяльності та її учасників. Крім того, участь кожного учасника в спільній діяльності залежить як від його внесків так і участі в організації та здійсненні

---

<sup>36</sup> Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16 січня 2003 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

<sup>37</sup> Євдокимов В.В., Грицишен Д.О., Куришко Л.А. Інформаційне забезпечення антагоністичних інтересів учасників спільної діяльності: монографія. / В.В. Євдокимов, Д.О. Грицишен, Л.А. Куришко // Житомир: Вид. Євенок О.О., 2015. – 220 с.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

бізнес-процесів. Вчені запропонували групувати учасників спільної діяльності групувати на: учасники з пасивною участю та учасники з активною участю, серед яких підприємство-оператор, завжди приймає активну участь в спільній діяльності. Такий поділ є особливо актуальним при формуванні положень договору про спільну діяльність, особливо в тих положеннях, що передбачають розподіл результатів державно-приватного партнерства.

Аналізуючи вище наведене дослідження з проблем спільної діяльності, систему нормативно-правових актів можна визначити наступний механізм участі учасників спільної діяльності в державно-приватному партнерстві (табл. 1.4).

**Таблиця 1.4**

**Механізм участі учасників спільної діяльності як основа організації системи економічного аналізу**

Складові участі	Учасники		
	Підприємство-оператор	Підприємство-учасник	Підприємство-учасник
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Можлива участь партнерів ДПП</i>	Державний та приватний партнери можуть виступати як оператором так і учасником		
<i>Внески</i>	Необоротними та оборотними активами, грошовими коштами та іншими активами		
<i>Участь</i>	Трудова участь, організація та здійснення спільної діяльності в реалізації державно-приватного партнерства		Не приймає участі в організації та здійсненні спільної діяльності
<i>Управління</i>	Організовує систему управління та його підсистем, здійснює управлінський вплив	Не бере участі в управлінні спільної діяльності, визначає лише стратегічні напрями спільної діяльності та параметри реалізації державно-приватного партнерства	
<i>Розподіл прибутку</i>	Бере участь в розподілі прибутку		

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

*Продовження табл. 1.4.*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Ведення бухгалтерський облік</i>	<i>Веде відокремлений бухгалтерський облік спільної діяльності</i>	<i>Веде бухгалтерський облік переданого майна у вигляді внесків у спільну діяльність та витрат пов'язаний із трудовою участю</i>	<i>Веде бухгалтерський облік переданого майна у вигляді внесків у спільну діяльність</i>
<i>Організація бухгалтерського обліку</i>	<i>Організовує відокремлену систему бухгалтерського обліку</i>	<i>Відображають операції в загальній системі бухгалтерського обліку підприємства</i>	
<i>Економічний аналіз</i>	<i>- організовує систему аналітичного спостереження за діяльністю для оцінки її ефективності та досягнення мети ДПП; - в межах діючої системи економічної аналізу вносить зміни для оцінки ефективності для власного бізнесу</i>	<i>- в межах діючої системи економічної аналізу вносить зміни для оцінки ефективності для власного бізнесу</i>	<i>- в межах діючої системи економічної аналізу вносить зміни для оцінки ефективності для власного бізнесу</i>

Зазначенні особливості організації спільної діяльності як форми реалізації державно-приватного партнерства визначають специфіку застосування аналітичних процедур та етапи аналітичної оцінки ефективності державно-приватного

партнерства. Першою і найголовнішою особливістю спільної діяльності як форми реалізації державно-приватного партнерства є те, що усі партнери як державний, так і приватні переслідують одну мету – отримання прибутку та / або досягнення цілей проекту, наприклад будівництво, виготовлення продукції, розробка інновації та інші. Варто зауважити, що державний партнер в більшій мірі виступає, або оператором спільної діяльності або ж приймає активну участь. Це пов'язано з тим, що, як приклад, державне партнерство, що реалізується через спільну діяльність пов'язано із видами діяльності, які характерні лише для підприємств державної форми власності. Прикладами можуть слугувати такі галузі, як виробництво зброї та військової техніки, космічна галузь та інші.

В залежності від галузевої специфіки проекту та власне його об'єкту, залежить і результати, яких хоче досягти кожен учасник спільної діяльності як форми реалізації державно-приватного партнерства й відповідно визначається специфіка та склад аналітичний процедур, що застосовуються для оцінки ефективності проекту. В більшій мірі приватні партнери переслідують отримання економічних вигід, а державний партнер, окрім економічної, ще й досягнення певної суспільної мети.

Спільна діяльність як комплексний об'єкт економічного аналізу має специфічні властивості та структуру, які можуть бути згруповані за наступними напрямками:

- по-перше, в розрізі об'єктів управління, що визначають специфіку спільної діяльності, а їх властивості обумовленні договором про спільну діяльність без створення юридичної особи, а саме: 1) внески учасників у спільну діяльність, які вносять як приватні, так і державні партнери у вигляді оборотних, необоротних активів, грошових коштів або трудовою участю, якщо це обумовлено договором про спільну діяльність без створення юридичної особи; 2) сукупність операцій пов'язаних із реалізацією державно-приватного партнерства через спільну

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

діяльність, що може полягати у здійсненні спільної господарської діяльності пов'язаної із будівництвом, виробництвом продукції, розробкою інноваційних продуктів або інших дозволених видів діяльності; 3) доходи та витрати, фінансовий результат спільної діяльності є найбільш важливим об'єктом економічного аналізу, адже на їх основі здійснюється аналітична оцінка економічного ефекту від реалізації проекту державно-приватного партнерства; 4) прибуток або збиток спільної діяльності є тим об'єктом управління та економічного аналізу, який характеризує досягнення економічної мети державно-приватного партнерства та в подальшому визначає взаємовідносини між учасниками договору про спільну діяльність; 5) розподіл прибутку спільної діяльності визначається у відповідності із вкладом кожного учасника у спільну діяльність та є об'єктом економічного аналізу з позиції оцінки ефекту, який отримав кожен учасник та досягнення цілей як спільної діяльності загалом так і кожного учасника зокрема; 6) процедура припинення спільної діяльності виступає як об'єктом економічного аналізу, так і економічний аналіз може виступати інструментом даної процедури з позиції оцінки досягнення мети державно-приватного партнерства;

- по-друге, в розрізі бізнес процесів, що складають процес реалізації державно-приватного партнерства. В даному економічному аналізі виконує інформаційну – формує інформаційний простір управління спільною діяльністю, так і регуляторну функції – визначає відповідність спільної діяльності умовам договору та формує комплекс причинно-наслідкових зв'язків, які характеризують відхилення від заданих параметрів. До таких бізнес-процесів належать: 1) процес створення спільної діяльності, що обумовлений результатами конкурсу, що оголошений відповідним органом державної влади для відбору приватних партнерів; 2) процес формування внесків, що визначено договором про спільну діяльність та специфікую проекту державно-приватного партнерства; 3) процеси придбання,

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

виробництва та реалізації, що пов'язанні із безпосереднім здійснення спільної діяльності та оцінюються аналітиком для формування поточної інформації про стан справ; 4) розподіл фінансовий результатів, мається на увазі розподіл як прибутку так і розподіл збитку, що має покритися відповідним учасником, що обумовлено договором; 5) процедура припинення спільної діяльності, характеристика якої представлено вище.

Усе окреслене обумовлю як специфіку організації економічного аналізу, так і специфіку застосування аналітичних процедур. Методичні положення залежатимуть від суб'єкта, що буде користуватися результати економічного аналізу. Так, якщо це підприємство-оператор є потреба в оцінці ефективності власне спільної діяльності та представлення такої інформації кожному учасником, а особливо державному партнеру, тобто органу, що оголосив конкурс на реалізацію державно-приватного партнерства. Для підприємства учасника з активною участю є потреба в аналітичній оцінці як спільної діяльності, так і його участі в реалізації проекту спільної діяльності та економічних вигід, що були отриманні. Для підприємства-учасника з пасивною участь цікавою буде інформація лише про економічні вигоди, що отримало підприємство від реалізації проекту державно-приватного партнерства через спільну діяльність.

Організація економічного аналізу спільної діяльності залежатиме від етапу формування та реалізації державно-приватного партнерства. На передінвестиційній стадій, формування конкурсної пропозиції та проведення конкурсу і заключення договору про спільну діяльність форма організації буде ідентична, що при концесії та оренді. Коли мова йде про аналіз процесу реалізації проекту державно-приватного партнерства то варто наголосити на організації процесу економічного аналізу власне спільної діяльності, що може здійснюватися у формі окремого відділу або аналітика на підприємстві операторі, а бо ж через консультативні послуги

сторонніх осіб. При стратегічно-важливих галузях реалізації проекту державно-приватного партнерства користуються послугами великої четвірки (п'ятірки) аудиторських фірм. В свою чергу кожен учасник може здійснювати аналітичну оцінку отриманого ефекту в загальній систем економічного аналізу, що організована на підприємстві.

Інформаційна модель спільної діяльності як форми реалізації державно-приватного партнерства в структурі об'єктів економічного аналізу представлена на рис. 1.4.

Таким чином, систем економічного аналізу має оцінити ефективність усіх етапів формування та реалізації державно-приватного партнерства, що організовано у формі спільної діяльності. Основними елементами загального об'єкту виступають: спільні витрати, фінансові результати, розподіл прибутку, спільне покриття отриманих збитків, отримана в результаті спільної діяльності продукція. Розроблена модель має загальний характер, проте враховує усю правову та економічну специфіку спільної діяльності як форми реалізації державно-приватного партнерства. Обрання спільної діяльності для реалізації проекту державно-приватного партнерства є найбільш доцільним де є потреба розробки нового продукту, інновації або виробництво продукції державного значення, що вимагає залучення додаткових коштів. Саме тому методичне забезпечення економічного аналізу має в повній мірі відповідати специфіці спільної діяльності.

Оренда державного майна є поширеною формою реалізації проекту державно-приватного партнерства. Регулювання реалізації державно-приватного партнерства через оренду державного та комунального майна здійснюється положення Закону України “Про оренду державного та комунального майна” [38].

---

<sup>38</sup> Про оренду державного та комунального майна: Закон України № 2269-ХІІ від 10 квітня 1992 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-12>



Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства

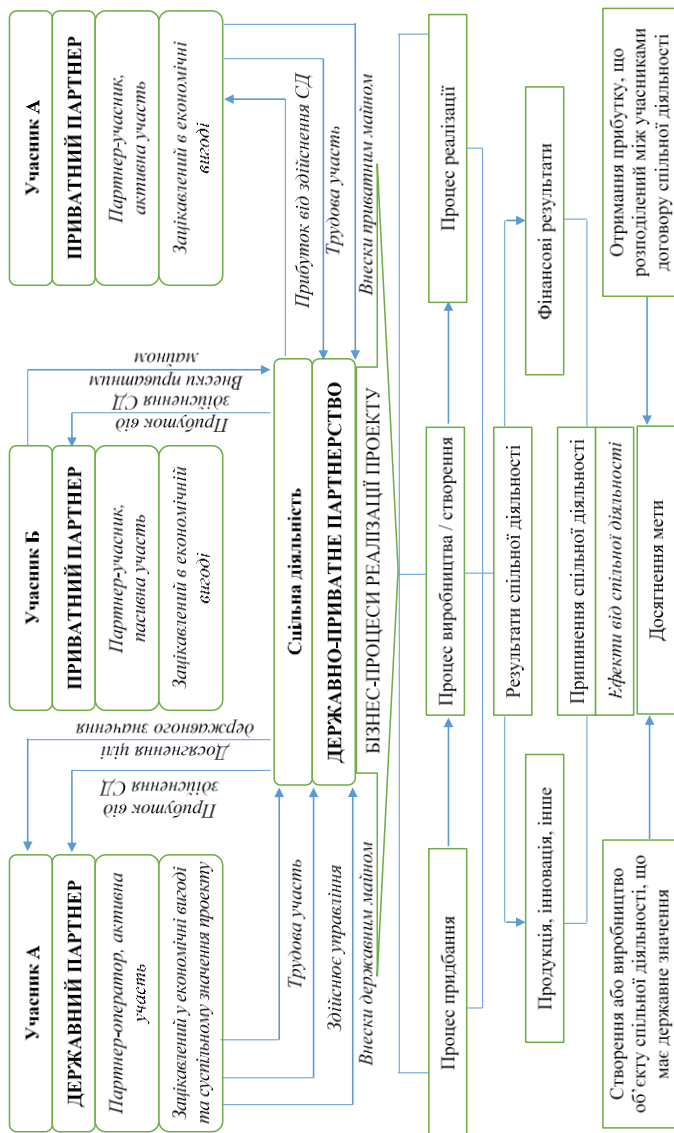


Рис. 1.4. Модель реалізації державно-приватного партнерства через спільну діяльність як об'єкт економічного аналізу

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

Даним законом здійснюється регулювання організаційних відносин, пов'язаних із передачею в оренду майна державних підприємств, або перебуває у комунальній власності (далі – підприємства), їх структурних підрозділів та іншого окремого індивідуально визначеного майна, що перебуває в державній та комунальній власності; майнові відносини між орендодавцями та орендарями щодо господарського використання державного майна, майна, що перебуває у комунальній власності.

“Договір оренди (Lease Contracts) – угода, при якій приватна компанія одержує доходи, генеровані державним активом – інфраструктурним об'єктом, в обмін на фіксовані орендні платежі і обов'язок експлуатувати об'єкт, підтримуючи його в працездатному стані (експлуатаційній готовності). У договорах оренди прибуток підрядника залежить від продажу комунальних послуг. Так, за рахунок зниження вартості витрат, підрядник може збільшити прибуток, що є стимулом до вищої ефективності. Цей тип договору не підходить для залучення приватного фінансування. Різні країни успішно використовують такий вид договору при здачі приватному партнеру в оренду портових терміналів, залізничних ліній тощо” [39, с. 187].

Особливості реалізації державно-приватного партнерства через оренду є те, що держава через відповідні органи, підприємства та установи передає приватному партнеру державне або комунальне майно в оренду. Зазвичай таке майном не використовується в стратегічних цілях держави, забезпеченні національної безпеки та інших важливих державних цілей. Основною метою державного партнера є отримання орендної плати та зниження або взагалі уникнення витрат на утримання такого об'єкту. Аналізуючи норми

---

<sup>39</sup> Хусаїнов Р. Моделі державно-приватного партнерства: закордонний досвід та перспективи для України. / Р. Хусаїнов // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д. Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – № 4(224). – С. 177-192.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

закону може визначити наступні складові елементи, що визначають специфіку державно-приватного партнерства (табл. 1.5).

**Таблиця 1.5**

**Складові елементи оренди як форми реалізації державно-приватного партнерства**

Елементи	Характеристика
1	2
<i>Орендодавець</i>	<p>- фонд державного майна України, його регіональні відділення та представництва – щодо цілісних майнових комплексів підприємств, їх структурних підрозділів та нерухомого майна, а також майна, що не увійшло до статутного (складеного) капіталу господарських товариств, створених у процесі приватизації (корпоратизації), що є державною власністю, крім майна, що належить до майнового комплексу Національної академії наук України та галузевих академії наук, а також майна, що належить вищим навчальним закладам та/або науковим установам, що надається в оренду науковим паркам та їхнім партнерам;</p> <p>- органи, уповноважені Верховною Радою Автономної Республіки Крим та органами місцевого самоврядування управляти майном, – щодо цілісних майнових комплексів підприємств, їх структурних підрозділів та нерухомого майна, яке відповідно належить Автономній Республіці Крим або перебуває у комунальній власності;</p> <p>- державне підприємство із забезпечення функціонування дипломатичних представництв та консульських установ іноземних держав, представництв міжнародних міжурядових організацій в Україні Державного управління справами – щодо нерухомого майна та іншого окремого індивідуально визначеного майна цього підприємства, що передається дипломатичним представництвам та консульським установам іноземних держав, представництвам міжнародних міжурядових організацій в Україні;</p> <p>- підприємства, установи та організації – щодо нерухомого майна, загальна площа якого не перевищує 200 квадратних метрів на одне підприємство, установу, організацію, та іншого окремого індивідуально визначеного майна.</p>

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

*Продовження табл. 1.5*

<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Орендар</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- господарські товариства, створені членами трудового колективу підприємства, його структурного підрозділу, інші юридичні особи та громадяни України, фізичні та юридичні особи іноземних держав, міжнародні організації та особи без громадянства;</li><li>- фізична особа, яка бажає укласти договір оренди державного майна з метою використання його для підприємницької діяльності, до укладення договору зобов'язана зареєструватись як суб'єкт підприємницької діяльності</li></ul>
<i>Об'єкт оренди</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- цілісні майнові комплекси підприємств, їх структурних підрозділів (філій, цехів, дільниць);</li><li>- нерухоме майно (будівлі, споруди, нежитлові приміщення) та інше окреме індивідуально визначене майно підприємств;</li><li>- майно, що не увійшло до статутного (складеного) капіталу господарських товариств, створених у процесі приватизації (корпоратизації);</li><li>- захисні споруди цивільного захисту із збереженням їх цільового призначення, крім зазначених у частині другій цієї статті</li></ul>

Джерело: складено на основі [40]

Зауважимо, що не усі об'єкти державного та комунального майна можуть бути передані в оренду, зокрема обмеження стосуються об'єктів, що забезпечують безпеку держави різних рівнів та сфер.

Основними об'єктами економічного аналізу реалізації проекту державного партнерства реалізованого через оренду державного та комунального майна є наступні:

- для орендаря: є потреба в оцінці ефективності використання об'єкту оренди в господарській діяльності

---

<sup>40</sup> Про оренду державного та комунального майна: Закон України № 2269-ХІІ від 10 квітня 1992 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-12>

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

підприємства, що виступає приватним партнером. Специфіка застосування аналітичних процедур залежатиме від виду об'єкту та напрямів його використання;

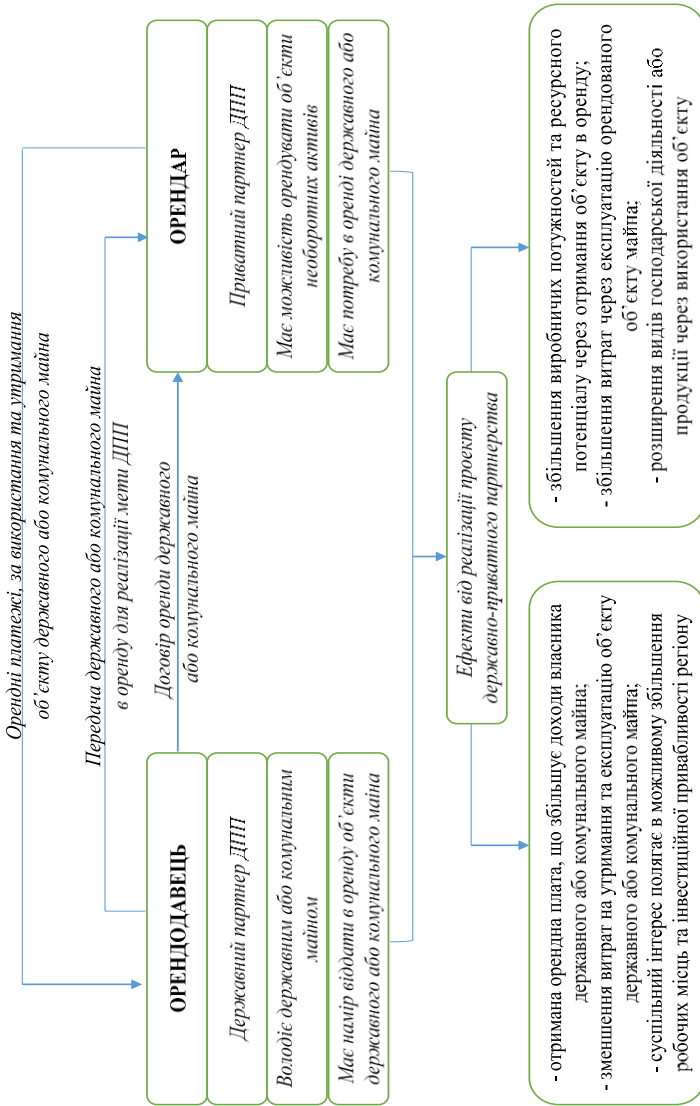
- для орендодавця: є потреба в оцінці економічних вигід, що полягають в отримання орендного платежу та зниженні витрат на утримання об'єкту майна.

Властивості оренди як форми реалізації проекту державно-приватного партнерства для цілей економічного аналізу представлено в моделі, що зображена на рис. 1.5.

Розроблена модель є основою формування організаційно-методичних положень економічного аналізу державно-приватного партнерства, що реалізовано через оренду державного майна. Щодо організаційних положень, то дана форма реалізації державно-приватного партнерства передбачає, що кожен часник самостійно організовує механізм застосування аналітичних процедур. Для приватного партнера, це звичайна форма організації економічного аналізу, що й для господарської діяльності загалом. Щодо методики економічного аналізу – в окремих випадках є можливість застосування діючих методичних положень економічного аналізу, що й для операцій фінансового та оперативного лізингу з деякими модифікаціями.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що розбудова організаційно-методичних положень економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства залежить від форми його реалізації, адже це визначає властивості та специфіку об'єкту, що визначені системою нормативно-правових актів, метою та завданнями проекту та економічними і суспільними результатами, що планується отримати. Для комплексного уявлення про об'єкт економічного аналізу було розроблено інформаційні моделі різних форм реалізації державно-приватного партнерства (концесія, спільна діяльність, оренда).

Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства



**Рис. 1.5. Властивості оренди як форми реалізації проекту державно-приватного партнерства для цілей економічного аналізу**

Обґрунтовано сукупність ефектів різних, які хочуть отримати різні учасники державно-приватного партнерства. В цілому це дає можливість розвинути вчення про об'єкт економічного аналізу та його значення в забезпеченні інформаційних потреб різних учасників соціально-економічних відносин.

### **1.3. Суб'єктний склад системи економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства**

Питання організації економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства є складними та мало дослідженими. Складність полягає в тому, що на різних етапах формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства залучаються різні суб'єкти здійснення аналітичних процедур, крім того, зацікавленими сторонами в економічному аналізі є як державний так і приватні партнери, а на етапі формування проекту навіть претенденти, яких може бути безліч. Особливої складності надає процесу організації різносторонність об'єктів, які підлягають економічному аналізу, та цілей які переслідують користувачі щодо них. Стан наукових дослідження з проблем організації економічного аналізу характеризується відсутністю наукових результатів щодо вибору форм організації, суб'єктів організації та здійснення. Це може бути обумовлено заниженою актуальністю проблем формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства та їх активізацією лише в останні 3-4 роки. Так, невирішеними залишаються питання складу суб'єктів організації та ведення економічного аналізу на різних етапах формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства, форм організації економічного аналізу та аналітичних процедур й, відповідно, налагодження інформаційно-комунікаційних процедур щодо інформаційного забезпечення економічного аналізу та механізму

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

оприлюднення його результатів різним учасникам державно-приватного партнерства та громадським інститутам, що зацікавлені в аналітичній інформації.

Досить яскраво важливість організації економічного аналізу актуалізувала О.В. Олійник, зазначаючи наступне: “Реалії сучасної економіки є такими, що результативність діяльності стає все більшою мірою залежною від якості інформації, значна частина якої формується в системі економічного аналізу. В умовах постіндустріальної економіки саме економічний аналіз стає засобом створення основного її ресурсу – інформації; інформаційно-аналітична діяльність формується (виокремлюється) як окремий вид діяльності. Застосування системного підходу як методологічної бази дослідження дозволило обґрунтувати у попередніх розділах монографії економічний аналіз як систему пізнання дійсності та впливу на неї. Економічний аналіз як система, що відображає процес впливу на дійсність, тобто як вид діяльності, формує спосіб використання суб’єктом властивостей об’єктів та взаємовідносин між ними при вирішенні завдань управління за допомогою взаємозв’язку відповідних методів, організаційних форм, технологій. Принциповим у даному аспекті є визначення суб’єктів, об’єктів і дій; їх зв’язок. Враховуючи особливості досліджуваної системи “економічний аналіз” можна констатувати, що функціонування всієї системи (насамперед, в практичному прояві) є можливим виключно за умови наявності відповідного організованого суб’єкта, що і встановлює завдання перед системою, які зумовлюють реалізацію її функціонально-цільового призначення” [41, с. 398-399].

Питання організації економічного аналізу піднімали в докторських дисертаціях: О.В. Олійник, О.М. Галенко, О.А. Зоріна, Т.М. Ковальчук, І.Д. Лазаришина, Л.В. Гнилицька, Л.О. Примостка, І.М. Парасій-Вергуненко, В.М. Реслер. Проте, в наукових дослідженнях

---

<sup>41</sup> Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін [Текст]: монографія / О.В. Олійник – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 653 с.



*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

вказаних вчених приділялась увага питанням організації економічного аналізу в контексті формування системи управління окремого суб'єкта господарювання, без врахування форм реалізації проектів державно-приватного партнерства (концесія, спільна діяльність, оренда). Окремі аспекти організації економічного аналізу господарської діяльності представлені для навчальних цілей в підручниках та посібниках для студентів вищих навчальних закладах під авторством: Косова Т.Д., Сухарева П.М., Ващенко Л.О., Бойка Л.О., Волчек Р.М., Волкової Н.А., Гайдасенка О.М., Мозгової Н.В., Нападівської Н.В., Подвальної Н.Е., Шевчук Н.С., Гриніва Б.В., Олійник О.В., Мошенського С.З., Паланюк Н.А., Петренко В.Г.. Розвиток нових підходів до організації економічного аналізу представлено в наукових працях: Д.О. Хариневич, І.М. Вагнер, Р.К. Шурпенкова, П.П. Гаврилко, Р.П. Підлипна, М.Ю. Лалакулич, Ю.В. Підлипний, Н.Б. Кашена, О.В. Цуканова, Н.М. Гаркуша, В.Г. Уманська, Г.В. Савицької, М.Г. Чумаченка та інших. В контексті нашого дослідження дані праці можуть бути використані як фундамент розвитку організаційних положень економічного аналізу в контексті його розширення не лише в якості інформаційної підсистеми управління окремого підприємства, а як інструменту управління міжсуб'єктивними відносинами в процесі формування та реалізації державного приватного партнерства в різних формах та моделях.

“Успішність проведення економічного аналізу на підприємстві залежить насамперед від своєчасності, повноти та достовірності інформаційного забезпечення. Проте, не лише інформаційна складова впливає на якість економічного аналізу. Більшість суб'єктів господарювання здійснюють свою діяльність інтуїтивно, без організації науково обґрунтованого економічного аналізу, що може стати причиною збитковості та банкрутства. Саме тому задля налагодження ефективного аналітичного процесу виникає необхідність у розробці чіткої схеми організації, яка б відповідала

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

потребам суб'єктів господарювання, що здійснюють господарські операції з предметами антикваріату та колекціонування” [42, с. 340].

Відправними позиціями в організації економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства є обґрунтування ділянок управління, щодо яких є потреба в залученні суб'єктів економічного аналізу та суб'єктів організації та здійснення економічного аналізу. Зазначенні складові визначають суб'єктну та процедурну сторони організації економічного аналізу формування а реалізації державно-приватного партнерства. Саме тому значної актуальності набуває питання ідентифікація та формування суб'єктного складу економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства.

“Організація економічного аналізу включає розгляд таких основних питань: виділення суб'єктів і об'єктів аналізу; вибір організаційних форм його проведення залежно від організаційної структури управління на підприємстві та розподіл обов'язків між окремими працівниками; складання програми або плану проведення аналізу; інформаційне та методичне забезпечення аналізу; аналітична обробка даних; оформлення результатів аналізу; узагальнення результатів аналізу, подання висновків і пропозицій” [43, с. 150]. “Однією із особливостей трансформаційних змін в сфері економічного аналізу є зростання кількості суб'єктів, як виконавців (пов'язано, насамперед з формуванням ринку послуг, появою нових інституцій – консалтингові, лізингові, інжинірингові, факторингові тощо), так і користувачів аналітичної інформації. Відповідно постає питання щодо наукового їх групування, що сприяє розробці оптимальної структури управління окремого суб'єкта господарювання, уніфікації напрямів аналітичної

---

<sup>42</sup> Демків Х.С. Організація економічного аналізу діяльності підприємств на ринку антикваріату / Х.С. Демків. // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2016. – Вип. 1(47). – Т.2. – С. 340-343.

<sup>43</sup> Шурпенкова Р.К. Організація економічного аналізу на підприємстві / Р.К. Шурпенкова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 25. – С. 150-158.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

роботи і т.ін.” [44, с. 399]. “Керівництво суб’єкта господарювання повинно займатися організацією роботи працівників аналітичного відділу з метою своєчасного та достовірного отримання даних про економічний стан для обґрунтованого прийняття управлінських рішень”, а “методика проведення економічного аналізу залежати від його раціональної організації, створення таких умов, які б забезпечили вивчення взаємозв’язків між окремими показниками діяльності підприємства” [45, с. 96].

Організація аналітичної роботи на підприємстві є вкрай важливою в контексті формування інформаційного простору управління бізнес-процесами. Проте змоделювати в повному обсязі організаційну модель економічного аналізу підприємства не можливо для формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Саме тому й потребує вивчення функціонування суб’єктів організації та здійснення економічного аналізу на різних етапах формування та реалізації державно-приватного партнерства.

Купалова Г.І. зазначає, що “Виконавцями економічного аналізу є або окремі працівники підприємства, якщо це мале або середнє за розміром підприємство, або цілі структурні підрозділи на великих підприємствах, організаціях ... залежно від масштабів і ступеня диверсифікації підприємства ці функції можуть подрібнюватися в виконуватися значно більшим числом відділів, підвідділів, секцій, лабораторій або навпаки, інтегруватися аж до призначення одного двох співробітників” [46, с. 117]. В подальшому автор навіть визначає функціональні обов’язки зі здійснення аналітичних процедур за кожним із відлив та служб на підприємстві.

---

<sup>44</sup> Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін [Текст]: монографія / О.В. Олійник– Житомир: ЖДТУ, 2008. – 653 с.

<sup>45</sup> Пархоменко В.М. Економічний аналіз якості продукції: компоненти методики / В.М. Пархоменко // Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. – 2009. – № 2 (48). – С. 96-104.

<sup>46</sup> Купалова І.Г. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. / І.Г. Купалова. – Київ.: Знання, 2008. – 639 с.

В докторській дисертації О.В. Олійних запропоновано класифікацію суб'єктів економічного аналізу, які можливо адаптувати до специфіки державно-приватного партнерства (табл. 1.6).

Таким чином, в формуванні та реалізації проекту державно-приватного партнерства задіяні різні сукупності суб'єктів організації та здійснення економічного аналізу. Зауважимо, що для системи економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства характерний суб'єктний склад за усіма вище представленим класифікаційними ознаками. Це пов'язано із специфікою об'єкту економічного аналізу, його властивостей та зацікавленістю в інформації з боку різних учасників соціально-економічних відносин. В цілому можна надати наступну характеристику суб'єктам організації та здійснення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства:

- класифікаційна ознака за функціональною спрямованістю дій передбачає поділ суб'єктів на виконавців та користувачів. В досліджуваному об'єкті ця межа досить чітко прослідковується. Це пов'язано із тим, що за результатами економічного аналізу, який здійснений внутрішніми або залученими (зовнішніми) виконавцями залежить не лише прийняття поточних управлінських рішень різними учасниками державно-приватного партнерства, але й рішення щодо потреби та можливості реалізації проекту або його продовження та вибору приватного партнера, якщо мова йде про початкові етапи формування проекту. Тобто користувачами економічного аналізу про формування та результати державно-приватного партнерства виступають усі учасники проекту або потенційні претенденти, а також суспільні інститути, які зацікавлені в суспільному значення проекту та органи державної влади, що реалізують політику державно-приватного партнерства або в галузі національної економіки (виду економічної діяльності) щодо якої формується та реалізується проекту державно-приватного партнерства. В свою чергу на різних етапах проекту можуть залучатися різні виконавці, а в окремих випадках залучатися сторонні особи.

Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства

Таблиця 1.6  
Адаптація суб'єктів економічного аналізу до специфіки державно-приватного партнерства

Класифікаційна ознака <i>1</i>	Вид <i>2</i>	Характеристика <i>3</i>	Напрями адаптації <i>4</i>
За функціональною спрямованістю дій	Виконавці	ті, хто безпосередньо організовують та здійснюють аналітичну роботу, тобто продукують (створюють) аналітичну інформацію	При ДПП виконавцями є аналітики, які залучені або працюють за основним місцем роботи в одного з учасників проекту в залежності від форм його реалізації
За змістовним наповненням діяльності суб'єкта на об'єкт на який направлено його дія	Користувачі	ті, хто використовує результати економічного аналізу	Користувачами є учасники проекту ДПП та відповідні суспільні інститути, які зацікавлені в суспільному ефекті проекту
За змістовним наповненням діяльності суб'єкта на об'єкт на який направлено його дія	Науковець	здійснює наукові дослідження в сфері економічного аналізу, розвиваючи теорію та методологію аналітичної науки	Залежать від сфери вивчення та застосування економічного аналізу в професійній діяльності
Практик	Практик	основна функціональна спрямованість на продукування нового знання на основі переробки існуючої інформації з метою оптимізації об'єктування і прийняття рішень, зменшення рівня невизначеності та ризику	Залежать від сфери вивчення та застосування економічного аналізу в професійній діяльності
Викладач	Викладач	розповсюджує професійні знання в системі освіти	Залежать від сфери вивчення та застосування економічного аналізу в професійній діяльності
За відношенням до економічного суб'єкта	Внутрішні	власники, керівники і спеціалісти різних ієрархічних рівнів економічного суб'єкта, трудовий колектив (в т.ч. органи управління) захищати права працюючих суб'єкта господарювання).	Чіткого розподілу здійснити не можливо, адже внутрішні користувачі в межах проекту можуть представляти інтереси різних учасників, тобто суб'єктів господарювання, що виграли конкурс приватного партнера. Пропонуємо поділяти на <i>внутрішні відносно проекту</i> та <i>внутрішні відносно учасника</i>

Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства

Продовження табл. 1.6.

1	2	3	4
За рівнем	Зовнішні  на макрорівні (суб'єрвні, мезорівні)  на макрорівні	1) безпосередньо зацікавлені у діяльності економічного суб'єкта – потенційні інвестори, кредитори, контрагенти, потенційні продавці; 2) непрямо зацікавлені у діяльності економічного суб'єкта і захищають інтереси першої групи – державні органи законодавчої та виконавчої влади (в т.ч. органи місцевого самоврядування, органи державної статистики, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку), контролюючі державні та недержавні органи, аудиторські служби, інформаційні агентства, профспілкові служби, науково-дослідні установи та заклади освіти	Зовнішніми учасниками є суспільні інститути, органи державної влади, контролюючі органи, які зацікавлені в реалізації та суспільному значенні проекту ДПП
		фахівці-аналітики (інформаційно-аналітичні служби) органів державної влади (законодавчої, виконавчої, судової). Зокрема, працівники міністерств та відомств, апарату Президента України, комісій та комітетів Верховної ради, судових органів, органи виконавчої влади на обласному та регіональному рівні, державних та консалтингових агенцій	Представники державного партнера та органи, що реалізують політику в сфері ДПП
		фахівці-аналітики окремих економічних суб'єктів (працівники підприємств, консалтингових та аудиторських фірм, кредитно-фінансових установ, контролюючих органів тощо)	Суб'єкти, що застосовують аналітичні процедури як для оцінки проекту ДПП так і участі кожного з учасників

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

- за змістовним наповненням діяльності суб'єкта на об'єкт на який направлено його дію виділяють аналітиків науковців, практиків та викладачів. Для даного дослідження такий поділ не відіграє значної ролі. Проте, зауважимо, що з точки зору власне науки про економічний аналіз, розвиток його теоретичних та організаційно-методологічних положень як функціональної економічної науки в контексті формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства, зазначає значних трансформацій, адже розширюється його предмет та об'єкт, що в свою чергу викликає модифікацію мети та завдань й відповідно змістовного наповнення функціонування суб'єктів, зокрема: науковця – розширення об'єктного поля дослідження; практика – розширення компетентності з позиції нових властивостей об'єкту економічного аналізу та нового механізму реалізації функціональних обов'язків; викладача – модифікація економічного аналізу як навчальної дисципліни від інформаційного забезпечення суб'єкта господарювання та інформаційного моделювання взаємовідносин між різними учасниками соціально-економічних відносин;

- за відношенням до економічного суб'єкта виділяють внутрішніх та зовнішніх суб'єктів економічного аналізу. В контексті організації економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства пропонуємо розширити види суб'єктів. В частинні внутрішніх суб'єктів пропонуємо виділяти внутрішніх відносно проекту державно-приватного партнерства та внутрішніх відносно його учасників. Суб'єкти економічного аналізу, що є внутрішніми відносно проекту державно-приватного партнерства визначають особливостями обраної форми реалізації проекту. Наприклад, при спільній діяльності внутрішнім суб'єктом економічного аналізу відносно проекту буде суб'єкт на якого покладено аналітичні функції підприємством-оператором, яким може бути як приватний так і державний партнер. В свою чергу внутрішній суб'єкт економічного аналізу відносно учасника є особа або структурний підрозділ, на який покладено функції економічного

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

аналізу господарської діяльності підприємства в тому числі окремих операцій або процесів, що стосуються проекту державно-приватного партнерства. Зауважимо, що при спільній діяльності між такими суб'єктами можна провести чітку розмежувальну лінію в контексті організації управління та залучення учасника-оператора. Коли мова йде, про концесію та оренду чіткої межі не можливо прослідкувати, адже систему управління реалізацією проекту здійснює приватний партнер, який і визначає суб'єктів економічного аналізу зазвичай в уже існуючій системі управління господарською діяльністю підприємства. Такий варіант можливий лише, за умови, що при концесії створюється новий суб'єкт господарювання, що буде реалізувати проект державно-приватного партнерства. До зовнішніх суб'єктів належать залученні консалтингові компанії, які надають послуги з аналітичного супроводу (аутсорсинг), або ж структурні підрозділи відповідних учасників соціально-економічних відносин, які зацікавлені в суспільному значенні проекту. Зовнішніми учасниками є суспільні інститути, органи державної влади, контролюючі органи, які зацікавлені в реалізації та суспільному значенні проекту ДПП. Зазвичай аналітичні функції реалізуються на основі аутсорсингу на етапах формування проекту державно-приватного партнерству або його завершення, в рідких випадках на етапах реалізації, за умови оцінки поточних ризиків або наявності загроз процесам реалізації проекту. Наприклад, техніко-економічну оцінку проекту як правило органи державної влади замовляють у великої аудиторської четвірки. Такий поділ суб'єктів економічного аналізу є досить важливим в контексті обраного об'єкту наукового дослідження, адже забезпечує основу налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків, а також в окремих випадках визначає незалежність суб'єктів економічного аналізу. Це дозволяє визначити відповідний ступінь довіри до результатів аналітичних досліджень.

- за рівнем соціально-економічної системи виділяють суб'єктів економічного аналізу на макрорівні (субрівні, мезорівні) та на мікрорівні. До першої групи належать представники державного



*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

партнера та органів, що реалізують політику в сфері державно-приватного партнерства або відповідної галузі національної економіки чи виду економічної діяльності. Другий рівень представлений суб'єктами, що застосовують аналітичні процедури як для оцінки проекту ДПП так і участі кожного з учасників. Варто зауважити, що крім проектів державно-приватного партнерства мають як макроекономічне такі і регіональні і галузеве значення. Зокрема загальнодержавне значення мають проекти, що забезпечують розвиток інфраструктури та представлені Міністерством інфраструктури України і реалізуються на засадах концесії: ДП “Стивідорна компанія “Ольвія””, ДП “Херсонський морський торговельний порт”, ДП “Морський торговельний порт “Чорноморськ””. В сфері енергетики сьогодні на етапі формування знаходиться проект “Енергетичний міст “Україна – Європейський союз””, який є складовою реалізації державної політики, передбачено Законом України “Про ринок електричної енергії”. Для аналітичної оцінки зазначених проектів в частині їх ефективності залучають суб'єкти економічного аналізу макроекономічного рівня. Проектами регіонального та місцевого значення є ДПП “Будівництво багатоквартирного житлового будинку по вул. Центральна, 33 у м. Красилів” (м. Красилів, Хмельницька область); ДПП з будівництва виробничого комплексу з переробки та утилізації побутових та промислових відходів на базі на базі “Правобережний” КП “Еко Дніпро” (м. Дніпро); ДПП з організації виробництва будівельних матеріалів та будівельної сировини на землях золосховища Олександрійської ТЕЦ (м. Олександрія, Кіровоградської області); ДПП з будівництва нового Київського слідчого ізолятора (м. Київ). Зазначенні проекти передбачають залучення аналітиків регіонального тобто мезорівня та субрівня.

Зауважимо, що з позиції економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства відіграють органи державної влади як ті що реалізують проект, так і ті що реалізують політику державно-приватного партнерства. Дані органи можуть виступати

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

як виконавці, так і користувачі; як внутрішніми, так і зовнішніми суб'єктами економічного аналізу. Все залежить від відповідних функцій, які покладені на органи виконавчої влади. “Функції Міністерства економічного розвитку та міністерства фінансів України, які покладені на такі центральні органи виконавчої влади у межах їх компетенції в сфері державно-приватного партнерства, не є чітко розмежованими. Здійснення міністерством економічного розвитку та торгівлі повноважень щодо розгляду / погодження проектних пропозицій та (водночас) завдання сприяти розширенню сфери реалізації державно-приватного партнерства створює потенційний ризик виникненню конфлікту інтересів. Окрім того, інституційна спроможність названих органів для ефективної реалізації проектів державно-приватного партнерства є обмеженою через відсутність стабільного особового складу таких органів” [47, с. 57]

Зазначена характеристика суб'єктів організації та здійснення економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства вказує на їх багатофункціональність та потребу в формуванні напрямів їх залучення на різних етапах проекту. У зв'язку з цим пропонуємо наступний механізм залучення суб'єктів економічного аналізу в процесах формування та реалізації державно-приватного партнерства (табл. 1.7) за ознаками: за функціональною спрямованістю дій (користувачі та виконавці); за відношенням до економічного суб'єкта (внутрішні та зовнішні).

Для забезпечення всебічного врахування властивостей формування та реалізації державно-приватного партнерства при організації економічного аналізу пропонуємо виділяти ділянки управління, щодо яких є потреба в залученні суб'єктів економічного аналізу та здійснення відповідних аналітичних процедур. Для практичних цілей варто зазначені ділянки виділяти як аналітичні

---

<sup>47</sup> Реалізація проектів державно-приватного партнерства в Україні. ДПП як механізм ефективної співпраці між державою та приватними партнерами у галузі інфраструктури : практичний посібник – Київ, 2017.  
URL:<https://mtu.gov.ua/files/Посібник%20Реалізація%20ДПП%20в%20Україні.pdf>

центри управління процесами формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Під аналітичними центрами управління процесами формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства, слід розуміти сукупність операцій або процеси формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства, щодо яких є потреба застосування аналітичних процедур для оцінки їх ефективності та наявні інформаційні запити користувачів і зацікавлених осіб. Інформаційні запити користувачів та зацікавлених сторін формуються під відповідну сукупність управлінських рішень, що вирішують конкретну задачу.

Досить чітко місце економічного аналізу та аналітичної інформації у прийнятті управлінських рішень обґрунтувала О.В. Олійник: “Щодо ролі аналізу в процесі прийняття управлінських рішень, то він присутній на кожному етапі прийняття рішень (про що свідчить як простий перелік традиційних етапів, так і детальний опис їх змістовного наповнення). А саме, як:

– одна із процедур, дій та операцій прийняття рішень (зокрема, такі процедури, як діагностика ситуації, порівняння прогнозованого результату за кожною альтернативою з цілями, оцінка альтернатив, аналіз результатів порівняння, аналіз причин, що спричиняли проблему є виключно аналітичними);

– передумова ухвалення управлінських рішень (наприклад, такі дії, як обґрунтування альтернатив є неможливим без проведення аналізу можливих варіантів та доведення, який є найбільш оптимальним);

– характеристика результативності прийнятих рішень (прийняття управлінських рішень має завершуватися процедурами аналізу їх ефективності, впливу на різні процеси діяльності суб’єктів господарювання)” [48, с. 411].

---

<sup>48</sup> Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін [Текст]: монографія / О.В. Олійник. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 653 с.

Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства

Таблиця 1.7  
Порядок залучення суб'єктів економічного аналізу до оцінки стану формування та реалізації державно-приватного партнерства

Етапи формування та реалізації ДПП	За функціональною спрямованістю дій		За відомленням до економічного суб'єкта	
	Виконавці	Користувачі	Внутрішні	Зовнішні
1	2	3	4	5
<i>Формування державно-приватного партнерства</i>				
Прийняття рішення про державно-приватне партнерство	- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади; - залучені особи для техніко-економічної оцінки проекту	Керівники органів виконавчої влади, керівники державних підприємств	Відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади	- сторонні особи (консалтингові компанії) для техніко-економічної оцінки
Визначення приватного партнера	- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади; - залучені особи для оцінки потенціалу претендентів; - аналітичні служби, претенденти, сторонні особи	- керівники органів виконавчої влади, керівники державних підприємств; - керівники підприємств-претендентів, що беруть у конкурсі щодо проекту державно-приватного партнерства; - громадські організації; - суспільні інститути зацікавлені в ДПП	- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади; - аналітичні служби, претендентом для самооцінки та прогнозу ефективності від участі в проекті	- залучені особи для оцінки потенціалу претендентів; - сторонні особи залучені претендентом для самооцінки та прогнозу ефективності від участі в проекті
<i>Реалізація державно-приватного партнерства</i>				
Передача об'єкту концесії	- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади; - аналітичні служби або відповідальні особи концесіонера	- керівники органу або підприємства концесіодавці; - керівництво приватного партнера – концесіонера	- відділи та департаменти виконавчої влади; - аналітичні служби або відповідальні особи концесіонера	Можуть залучатися концесіонером за умови відсутності компетентних осіб чи відділів

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

*Продовження табл. 1.7.*

1 Модернізація об'єкту концесії	2 - відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади в межах виконання контрольної функції; - аналітичні служби або відповідальні особи концесіонера	3 - відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади в межах виконання контрольної функції; - керівництво приватного партнера – концесіонера, - громадські організації; - суспільні інститути зацікавлені в ДПП	4 - відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади; - аналітичні служби або відповідальні особи концесіонера	5 - можуть залучатися концесіонером за умови відсутності компетентних осіб чи відділів; - можуть залучатися іншими зацікавленими особами для аналізу публічної інформації та оцінки суспільного значення
Експлуатація об'єкту концесії	- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади для оцінки ефективності; - аналітичні служби або відповідальні особи концесіонера	- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади в межах виконання контрольної функції; - керівництво приватного партнера – концесіонера, - громадські організації; - суспільні інститути зацікавлені в ДПП	- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади; - аналітичні служби або відповідальні особи концесіонера	- можуть залучатися концесіонером за умови відсутності компетентних осіб чи відділів; - можуть залучатися іншими зацікавленими особами для аналізу публічної інформації та оцінки суспільного значення; - можуть залучатися концесіонавцес для оцінки ефективності
Внески у спільну діяльність	- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади; - аналітичні служби або відповідальні особи підприємства учасника та підприємства оператора	<b>Спільна діяльність</b> - склад управління приватним партнером в межах прийняття рішень щодо спільної діяльності та трудової участі; - інвестори та потенційні інвестори приватного партнера	- відповідні аналітичні служби підприємства оператора	Можуть залучатися підприємством оператором

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

*Продовження табл. 1.7.*

<p><i>1</i></p> <p><b>Бізнес-процеси з виробництва, розробки інновацій або розробки корисних копалин</b></p>	<p><i>2</i></p> <p>- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади в межах виконання контрольної функції; - аналітичні служби або відповідальні особи концесіонера</p>	<p><i>3</i></p> <p>- органи державної влади, що є власниками майна; - органи державної влади, що реалізують відповідну політику в сфері державно-приватного партнерства</p>	<p><i>4</i></p> <p>- відповідні аналітичні служби підприємства оператора; - відповідні аналітичні служби підприємства учасника</p>	<p><i>5</i></p> <p>- можуть залучатися підприємством оператором для оцінки ефективності спільної діяльності; - можуть залучатися підприємством учасником для власної економічної вигоди; - можуть залучатися іншими зацікавленими особами для аналізу публічної інформації та оцінки суспільного значення</p>
<p><b>Реалізація продукції або послуг спільної діяльності</b></p>	<p>- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади для оцінки ефективності; - аналітичні служби або відповідальні особи концесіонера</p>	<p>- керівний склад державного партнера, що задіяний до управління спільною діяльністю в якості оператора</p>	<p>- відповідні аналітичні служби підприємства оператора; - відповідні аналітичні служби підприємства учасника</p>	<p>- можуть залучатися підприємством оператором для оцінки ефективності спільної діяльності; - можуть залучатися підприємством учасником для власної економічної вигоди; - можуть залучатися іншими зацікавленими особами для аналізу публічної інформації та оцінки суспільного значення</p>

Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства

Продовження табл. 1.7.

1	2	3	4	5
		<i>Оренда</i>		
<b>Передача об'єкту оренди приватному партнеру</b>	- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади; - аналітичні служби або відповідальні особи орендаря	- керівний склад систем управління приватного партнера в частині прийняття рішень щодо проекту ДПП; - органи державної влади, що є власниками майна; - органи державної влади, що реалізують відповідну політику в сфері державно-приватного партнерства	- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади; - аналітичні служби або відповідальні особи орендаря	Можуть залучатися орендарем за умови відсутності компетентних осіб чи відділів
<b>Експлуатація та утримання об'єкту оренди приватним партнером</b>	- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади в межах виконання контрольної функції; - аналітичні служби або відповідальні особи орендаря		- відділи та департаменти відповідного органу виконавчої влади; - аналітичні служби або відповідальні особи орендаря	- можуть залучатися орендарем за умови відсутності компетентних осіб чи відділів; - можуть залучатися іншими зацікавленими особами для аналізу публічної інформації та оцінки суспільного значення; - можуть залучатися орендодавцем для оцінки ефективності

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

Аналітичні центри варто формувати як за процесами, що безпосередньо стосуються реалізації державно-приватного партнерства з боку суб'єкта, відповідального за його реалізацію (наприклад: для спільної діяльності – учасник-оператор: для концесії – суб'єкт, що реалізує проект – концесіонер; для оренди – орендар), так і за окремими операціями участі окремого учасника з позиції оцінки власної ефективності та економічної вигоди (наприклад, підприємство-учасник, оцінює свою трудову участь в спільній діяльності та прибуток або частина прав на інноваційний продукт). Пропонуємо наступний загальний перелік аналітичних центрів управління процесами формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства (табл. 1.8, 1.9, 1.10, 1.11), який можливо адаптувати до специфіки окремих проектів та форм їх реалізації. Зазначений перелік не є вичерпним та може доповнюватися як за окремими запитамми, так і в контексті галузевої специфіки проекту.

**Таблиця 1.8**

**Перелік аналітичних центрів управління процесами формування проекту державно-приватного партнерства**

<b>Аналітичний центр</b>	<b>Шифр</b>	<b>Суб'єкт</b>	<b>Мета</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Етап формування державно-приватного партнерства</b>			
Попередня оцінка проекту	ДП-ПО-01	Внутрішній	Оцінити переваги та недоліки проекту державно-приватного партнерства та потенційної сфери реалізації
Оцінка технічних положень проекту	ДП-ТЕО-01	Зовнішній	Визначити технічні властивості проекту державно-приватного партнерства за результатами техніко-економічної оцінки
Оцінка економічної ефективності проекту	ДП-ТЕО-02	Зовнішній	Визначити економічну ефективність проекту державно-приватного партнерства за результатами техніко-економічної оцінки



*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

*Продовження табл. 1.8.*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Оцінка потенційних приватних партнерів	ДП-ТЕО-03	Зовнішній	Визначити потенційних партнерів проекту державно-приватного партнерства за результатами техніко-економічної оцінки
Оцінити форми реалізації проекту	ДП-ТЕО-04	Зовнішній	Визначити найбільш прийнятну та ефекту форму реалізації проекту державно-приватного партнера
Самооцінка претендента	ПП-СО-01	Внутрішній Зовнішній	Визначити потенціал підприємства щодо можливості реалізації проекту державно-приватного партнерства
Прогнозна ефективність для приватного партнера	ПП-СО-02	Внутрішній Зовнішній	Здійснити попередній аналіз економічної вигоди від участі в проекті державно-приватного партнера
Визначення приватного партнера	ДП-ОПП-01	Внутрішній	Оцінити потенціал претендента для реалізації проекту

Визначена мета аналітичного центру може бути розширена власне як і сам перелік аналітичних центрів, що залежить від галузевої специфіки та умов договору. За кожним аналітичним центром необхідно формувати склад аналітиків, що володіють відповідними компетенціями, а за умови залучення сторонніх осіб є потреба в оцінці спектру їх послуг.

Організацію аналітичних центрів управління процесами формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства пропонуємо здійснювати наступним чином:

- закріпити їх перелік з функціональними можливостями, суб'єктами здійснення та користувачами, метою та завданнями через формування додаткової угоди або додатку до договору про державно-приватне партнерство в залежності від форми його реалізації;

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

- внести зміни до положення про організацію економічного аналізу на окремому підприємстві щодо передбачення суб'єктів здійснення та методичних рекомендацій з аналітичного забезпечення операцій пов'язаних із реалізацією проекту державно-приватним партнерства, за умови, що підприємство пройшло відповідний конкурс та було відібрано в якості приватного партнера.

Зауважимо, що система внутрішньої регламентації економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства має бути побудована таким чином, щоб відповідати наступним принципам: демократизму, субординації, оперативності, об'єктивності. В свою чергу й аналітичні центри мають також враховувати зазначенні принципи.

**Таблиця 1.9**

**Перелік аналітичних центрів управління процесами реалізації  
проекту державно-приватного партнерства через спільну  
діяльність**

<b>Аналітичний центр</b>	<b>Шифр</b>	<b>Суб'єкт</b>	<b>Мета</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Етап реалізації державно-приватного партнерства</b>			
<i>Форма реалізації: спільна діяльність</i>			
Аналіз бізнес-процесів спільної діяльності	СД-ПО-01	Внутрішній <sup>49</sup>	Оцінка підприємством-оператором ефективності бізнес-процесів спільної діяльності на етапах реалізації проекту державно-приватного партнерства для цілей поточного управління та прийняття управлінських рішень відповідального особою

---

<sup>49</sup> Організовує підприємство оператор із зазначенням у відповідних внутрішніх регламентах з організації системи управління спільною діяльністю або додатках до договору про спільну діяльність або додаткових угодах між учасниками спільної діяльності.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

*Продовження табл. 1.9*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Аналіз результатів спільної діяльності за звітний період	СД-ПО-02 <sup>50</sup>	Внутрішній	Оцінка підприємством-оператором проміжних результатів спільної діяльності на етапах реалізації проекту державно-приватного партнерства для цілей поточного управління та прийняття управлінських рішень відповідальною особою
Аналіз фінансових результатів спільної діяльності за звітний період	СД-ПО-03	Внутрішній	Оцінка підприємством оператором фінансових результатів для цілей їх розподілу між учасниками проекту державно-приватного партнерства
Аналіз участі кожного учасника договору про спільну діяльність в реалізації проекту	СД-ПО-04	Внутрішній	Оцінка трудової та фінансової участі кожного учасника спільної діяльності в реалізації проекту для подальшого розподілу результатів

---

<sup>50</sup> Організовує підприємство оператор із зазначенням у відповідних внутрішніх регламентах з організації системи управління спільною діяльністю або додатках до договору про спільну діяльність або додаткових угодах між учасниками спільної діяльності.

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

*Продовження табл. 1.9*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Аналіз результативності спільної діяльності та досягнення поточних цілей	СД-ЗО-01 СД-ПО-05	Зовнішній <sup>51</sup> Внутрішній <sup>52</sup>	Оцінка досягнення поточної мети спільної діяльності для цілей інформування учасників щодо можливих змін параметрів реалізації проекту державно-приватного партнерства
Аналіз досягнення мети спільної діяльності на заключних етапах реалізації проекту державно-приватного партнерства	СД-ЗО-02 СД-ПО-06	Зовнішній Внутрішній	Оцінка досягнення мети реалізації проекту державно-приватного партнерства через спільну діяльність в частинні отриманих / реалізованих продукту / послуги / інновації, визначення участі кожного учасника та фінансових результатів, які розподіленні або будуть розподіленні між учасниками

З вище викладеного випливає, що важливе значення для організації економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства набуває ідентифікація та змістовне наповнення функцій суб'єктів економічного аналізу. В контексті визначених суб'єктів та їх розподілу на внутрішні і зовнішні, доричним буде виокремити дві форми організації економічного аналізу, а саме: залучення сторонніх осіб на основі аутсорсингу або консалтингових послуг; здійснення економічного

---

<sup>51</sup> Аналітичні процедури здійснюються залученою особою, зазвичай аудиторською компанією як однієї з функцій перевірки спільної діяльності

<sup>52</sup> Аналітичні процедури здійснюються спільними силами учасників спільної діяльності в частинні реалізації функцій спільного контролю

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

аналізу спеціальним підрозділом або особою наділеною відповідними функціональним обов'язками. Розвиток зазначених форм організації економічного аналізу буде представлено в подальших дослідженнях.

**Таблиця 1.10**

**Перелік аналітичних центрів управління процесами реалізації проекту державно-приватного партнерства через концесію**

<b>Аналітичний центр</b>	<b>Шифр</b>	<b>Суб'єкт</b>	<b>Мета</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Етап реалізації державно-приватного партнерства</b>			
<i>Форма реалізації: концесія</i>			
Аналіз модернізації об'єкту концесії	ПП-К-01	Внутрішній <sup>53</sup>	Оцінка витрат та технічного стану об'єкту концесії в результаті модернізації для цілей прийняття управлінських рішень щодо початку реалізації суспільних послуг
Аналіз експлуатації об'єкту концесії	ПП-К-02	Внутрішній	Оцінка ефективності експлуатації об'єкту концесії після модернізації для цілей реалізації суспільних послуг або ж зміни параметрів реалізації проекту державно-приватного партнерства

---

<sup>53</sup> Вибір суб'єкта залежить від специфіки реалізації державно-приватного партнерства через концесії. За умови, що приватним партнером створено окреме підприємство для реалізації умов концесії, аналітичні функції будуть покладені на окремим підрозділом або ж розподілені між підрозділами новоствореного підприємства. У випадку, що реалізації проекту є одним з напрямів діяльності концесіонера та не потребує створення окремого підприємства, аналітичні функції будуть виконуватися в рамках діючої форми організації системи економічного аналізу на підприємстві шляхом внесення змін до системи внутрішніх регламентів з питань організації та методики економічного аналізу

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

*Продовження табл. 1.10*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Аналіз витрат на утримання об'єкту концесії	ПП-К-03	Внутрішній	Техніко-економічна оцінка ефективності бізнес-процесів з реалізації суспільних послуг через експлуатацію та утримання об'єкту концесії, для цілей прийняття поточних управлінських рішень
Аналіз процесів реалізації послуги, що реалізується через експлуатацію об'єкту концесії	ПП-К-04	Внутрішній	Оцінка фінансового стану реалізації проекту державно-приватного партнерства через концесію для прийняття поточних та стратегічних рішень концесіонером
Аналіз фінансових результатів від реалізації послуги	ДП-К-01	Внутрішній Зовнішній <sup>54</sup>	Оцінка ефективності витрачання бюджетних коштів для державного партнера через зменшення витрат на утримання та експлуатацію об'єкту концесії і підвищення якості суспільних послуг
Аналіз концесійних платежів	ДП-К-02	Внутрішній Зовнішній	Оцінка ефективності формування бюджетних ресурсів за рахунок надходження концесійних платежів

<sup>54</sup> Аналітичні процедури застосовуються для забезпечення інформацією органи виконавчої влади, комунальні та державні підприємства, які передали об'єкт в концесію. Суб'єктом економічного аналізу можуть виступати департаменти та відділи концесіонера за умови, що відповідні працівники володіють аналітичними компетенціями, в іншому ж випадку залучаються сторонні особи, зазвичай консалтингові та аудиторські компанії, які виконували техніко-економічну оцінку проекту державно-приватного партнерства та забезпечують інформацією органи виконавчої влади

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

*Продовження табл. 1.10*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Аналіз якості суспільної послуги та результативності концесії	ДП-К-03	Внутрішній Зовнішній	Оцінка результатів реалізації проекту державно-приватного партнерства через концесію

**Таблиця 1.11**

**Перелік аналітичних центрів управління процесами реалізації  
проекту державно-приватного партнерства через оренду**

Аналітичний центр	Шифр	Суб'єкт	Мета
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Етап реалізації державно-приватного партнерства</b>			
<i>Форма реалізації: оренда</i>			
Техніко-економічна оцінка об'єкту оренди	ПП-О-01	Внутрішній <sup>55</sup>	Оцінка технічного стану оренди та можливих економічних вигід від його експлуатації для реалізації суспільних послуг
Аналіз ефективності використання об'єкту оренди	ПП-О-02	Внутрішній	Оцінка ефективності використання об'єкту оренди в частині реалізації суспільних послуг для визначення фінансових результатів отриманих в результаті реалізації проекту

---

<sup>55</sup> Аналітичні процедури здійснюються підприємством-орендарем в межах діючої форми організації системи економічного аналізу, що залежить від специфіки системи управління (централізована, децентралізована, змішана). Так, аналітичні функції щодо оцінки реалізації проекту державно-приватного партнерства будуть додатково введені та закріплені за особами через зміни в системі внутрішньої регламентації економічного аналізу

*Розділ 1. Теоретичні положення економічного аналізу  
формування та реалізації проекту  
державно-приватного партнерства*

---

*Продовження табл. 1.11*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Аналіз ефективності використання бюджетних коштів через передачу об'єкту в оренду	ДП-О-01	Внутрішній Зовнішній <sup>56</sup>	Оцінка ефективності використання бюджетних коштів в результаті зменшення витрат на експлуатацію та утримання об'єкту оренди
Аналіз концесійних оренду	ДП-О-02	Внутрішній Зовнішній	Оцінка ефективності формування бюджетних ресурсів за рахунок надходження орендних платежів

Таким чином, нами обґрунтовано суб'єктний склад системи економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства. Запропоновано порядок залучення суб'єктів економічного аналізу до оцінки стану формування та реалізації державно-приватного партнерства. при організації економічного аналізу обґрунтовано виділяти аналітичні центри управління процесами формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Під аналітичними центрами управління процесами формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства, пропонуємо розуміти сукупність операцій або процеси формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства, щодо яких є потреба

---

<sup>56</sup> Аналітичні процедури застосовуються для забезпечення інформацією органи виконавчої влади, комунальні та державні підприємства, які передали об'єкт в концесію. Суб'єктом економічного аналізу можуть виступати департаменти та відділи концесіонера за умови, що відповідні працівники володіють аналітичними компетенціями, в іншому ж випадку залучаються сторонні особи, зазвичай консалтингові та аудиторські компанії, які виконували техніко-економічну оцінку проекту державно-приватного партнерства та забезпечують інформацією органи виконавчої влади



застосування аналітичних процедур для оцінки їх ефективності та наявні інформаційні запити користувачів і зацікавлених осіб. Визначено перелік аналітичних центрів управління процесами формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства в розрізі етапів формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства.

Застосування зазначених розробок на практиці дозволить забезпечити відповідність аналітичних процедур таким принципам як: комплексності, системності, конкретності, повноти, безперервності, випереджуючого відображення, узгодженості та суттєвості. Це дозволить сформувати якісний інформаційно-аналітичний простір управління державно-приватним партнерством та прийняття рішень різними його учасниками.

В наступних розділах ми приділимо увагу питання вибору форм організації економічного аналізу, формуванню внутрішніх регламентів, відповідно до яких будуть застосовуватися аналітичні процедури та розробки системи інформаційно-комунікаційних зв'язків між суб'єктами економічного аналізу та учасниками проекту державно-приватного партнерства.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

#### **2.1. Етапи організації та здійснення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства**

Щодо складу етапів організації економічного аналітичної системи як інструменту спостереження за соціально-економічними явищами та процесами є формування поетапного механізму організації аналітичних процедур та визначення їх складу для певної групи об'єктів. Цей процес залежить від етапу формування та реалізації державно-приватного партнерства, його форми та сфери реалізації проекту. Без стрункої системи економічного аналізу, унеможлиблюється отримання якісної та комплексної оцінки ефективності та встановлення причинно-наслідкових зв'язків.

“Успішність проведення економічного аналізу на підприємстві залежить насамперед від своєчасності, повноти та достовірності інформаційного забезпечення. Проте, не лише інформаційна складова впливає на якість економічного аналізу. Більшість суб'єктів господарювання здійснюють свою діяльність інтуїтивно, без організації науково обґрунтованого економічного аналізу, що може стати причиною збитковості та банкрутства. Саме тому задля налагодження ефективного аналітичного процесу виникає необхідність у розробці чіткої схеми організації, яка б відповідала

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

потребам суб'єктів господарювання, що здійснюють господарські операції з предметами антикваріату та колекціонування” [57, с. 340].

Державно-приватне партнерство в усіх формах його реалізації є мало дослідженими з позиції економічного аналізу його ефективності. Це пов'язано з тим, що така форма бізнесу є хоча й не новою для України, але її актуальність набула лише в останні роки. Більшість уваги аналітики приділяли питанням техніко-економічної оцінки проекту державно-приватного партнерства тобто на етапі його формування. В свою чергу відсутні методичні положення, які дозволяють оцінити ефективність реалізації проекту державно-приватного партнерства та етапах його реалізації та завершення. Крім того, навіть техніко-економічна оцінка проекту не передбачає чіткого переліку аналітичних процедур та механізму їх застосування. Все це актуалізує питання організації економічного аналізу та аналітичних процедур за певними етапами.

Питання формування етапів економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства є не дослідженими вченими-аналітиками. Саме тому теоретичним підґрунтям є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, в яких окреслені загальні питання етапності застосування аналітичних процедур для оцінки господарської діяльності суб'єктів господарювання, зокрема: О.В. Олійник, О.М. Галенко, Д.О. Грицишена, В.В. Євдокимова, О.М. Дзюбенко, А.М. Лисичко, Т.С. Осадчої, Т.О. Тарасової, О.А. Зоріної, Т.М. Ковальчук, І.Д. Лазаришиної, Л.В. Гнилицької, Є.В. Мниха, С.З. Мошенського, Г.І. Купалової, Л.О. Примостки, І.М. Парасій-Вергуненко, В.М. Реслер.

“Економічний аналіз є найважливішою складовою економічних наук, у вирішальній мірі визначає достовірність та

---

<sup>57</sup> Демків Х.С. Організація економічного аналізу діяльності підприємств на ринку антикваріату. / Х.С. Демків. // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2016. – Вип. 1(47). – Т.2. – С. 340-343.

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

надійність висновків, які робляться в відношенні стану, перспектив розвитку та ефективності діяльності суб'єктів господарювання різного рівня. Сучасний стан економічного аналізу характеризує його як досить розроблену в теоретичному плані науку. Методики аналізу створені в попередні періоди до сьогодні адаптуються та удосконалюються до нових умов господарювання. Проте, аналітична наука пере буває в стані розвитку, що визначається об'єктивними причинами, пов'язаними зі змінами в економіці (розширенням самостійності господарюючих суб'єктів у здійсненні своєї діяльності, зміщенням пріоритетів у бік інтересів власників компаній тощо)" [<sup>58</sup>, с. 185].

“За допомогою економічного аналізу відбувається осмислення та розуміння інформації, її розшифрування у зрозумілому для спеціалістів економічної сфери сенсі. Особливу роль економічний аналіз грає в ринковій економіці, де він багато в чому носить ситуаційний характер, пристосовуючись до умов невизначеності, характерним для ринкової економіки” [<sup>59</sup>, с. 110].

В класичному розумінні організація економічного аналізу це процес формування комплексу заходів з аналітичної оцінки діяльності суб'єкта господарювання в цілому або окремого об'єкту чи проекту зокрема та обумовлення напрямів функціонування суб'єкту економічного аналізу в загальній системі управління. “Організація аналітичної роботи – це система раціональних координованих дій, спрямованих на комплексне вивчення господарської діяльності аналізованого підприємства і його окремих

---

<sup>58</sup> Вечтомова І.І. Шляхи розвитку економічного аналізу в сучасних умовах / І.І. Вечтомова, В.С. Ніценко // *Международный научный журнал. Экономические науки.* – 2016. – № 7. – С. 25-36.

<sup>59</sup> Ілляшенко К.В. Значення економічного аналізу в інформаційному забезпеченні функціонування сучасного підприємства. / К.В. Ілляшенко // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* – 2013. – № 2(4). – С. 105-110.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

структурних підрозділів. Комплексність та системність організації аналітичних робіт забезпечується через планування, що полягає в складанні комплексного плану організації всієї аналітичної роботи на підприємстві та складанні планів для окремого виду аналізу, передбаченого в комплексному плані” [60, с. 315].

Для забезпечення комплексного врахування усіх факторів та оцінки усіх можливих варіантів розвитку державно-приватного партнерства вважаємо, що формування етапів організації та здійснення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства повинно відповідати наступним положенням:

- етапи застосування аналітичних процедур необхідно розбудовувати в розрізі етапів формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства, що обумовлено специфікою кожного етапу, його метою, завданнями, системою нормативно-правового регулювання, галузевою направленістю. “Аналіз необхідний на всіх етапах підприємницької діяльності: від задумів та формування підприємства до поступового підвищення ефективності його господарювання. Саме на основі результатів аналізу розробляються та формуються управлінські рішення, які в сучасних умовах жорсткої конкуренції не можуть прийматись інтуїтивно або приблизно” [61, с. 31]. Дана теза є важливою як для окремого суб’єкта господарювання, так і для державно-приватного партнерства;

- за кожним етапом необхідно ідентифікувати завдання економічного аналізу та визначення можливості їх вирішення в повному або частковому вигляді, що дозволить обґрунтувати

---

<sup>60</sup> Гаврилко П.П., Підлипна Р.П., Лалакулич М.Ю., Підлипний Ю.В. Організація аналітичної роботи на підприємстві та оформлення її результатів. Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15. – С. 314-319.

<sup>61</sup> Казачков І.О. Сучасні підходи до аналізу господарської діяльності підприємства / І.О. Казачков, Т.О. Лісенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_030.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_030.pdf).

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

сукупність аналітичних процедур та інформаційне забезпечення в розрізі окремих об'єктів;

- на основі завдань економічного аналізу кожного окремого етапу формування та реалізації державно-приватного партнерства є необхідність ідентифікації специфічних об'єктів та параметрів їх функціонування;

- пізнання об'єкту та виконання завдань економічного аналізу має ґрунтуватися на певній сукупності аналітичних процедур, які обираються аналітиком зважаючи на специфічні риси обраної форми реалізації державно-приватного партнерства, об'єкту договору та галузевої специфіки. Зауважимо, що економічний аналіз є єдиною функціональною науковою, методи якої розвивається найдинамічніше, а методика повинна завжди базувати на інноваційних підходах. “Аналіз повинен базуватися на найновіших досягненнях науки з використанням науково обґрунтованих методик. Розподіл аналітичної роботи між окремими виконавцями дасть змогу досягнути всі аспекти діяльності та виключить можливість багаторазового проведення досліджень. А використання передових методик та програмних продуктів зробить його ефективним та своєчасним” [62, с. 315];

- важливою складовою у організації економічного аналізу за окремими етапами формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства є створення інформаційного забезпечення. Від якості, повноти, достовірності, комплексності інформаційних джерел залежить аналітична оцінка проекту. Варто зазначити, що особливою складовою формування інформаційного забезпечення є не стільки його джерела, скільки налагодження систем інформаційно-комунікаційних зв'язків між суб'єктами, що відповідальні за джерела інформації на кожному етапі формування та

---

<sup>62</sup> Гаврилко П.П., Підлипна Р.П., Лалакулич М.Ю., Підлипний Ю.В. Організація аналітичної роботи на підприємстві та оформлення її результатів. Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15. – С. 314-319.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

реалізації державно-приватного партнерства. Такі, зв'язки варто передбачити в договорі за відповідною формою реалізації державно-приватного партнерства (концесії, спільної діяльності, оренди, управління майном та інші) або додаткових угодах;

- зважаючи на багатосуб'єктність процесу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства є потреба у визначні форм організації та здійснення аналітичних процедур за кожним етапом;

- особливою складовою, яка визначає етапність застосування аналітичних процедур є налагодження інформаційно-комунікаційних процедур між різними учасниками державно-приватного партнерства.

Щодо складу етапів організації економічного аналізу в науковій та навчальній літературі не точиться гостра дискусія. Протилежні точки зору у вчених наявні лише щодо змісту того чи іншого етапу, його завдань та порядку організації. Так, зазвичай, вчені виділяють наступні етапи організації економічного аналізу:

- підготовчий;
- основний (аналітичний);
- заключний (завершальний, підсумковий).

Підходи дослідників до змісту зазначених етапів представлено в таблиці 2.1.

Вважаємо, що зазначені підходи є цілком логічними та є їх можливість застосування для оцінки ефективності формування та реалізації державно-приватного партнерства із адаптацією до специфіки проекту та виділення останнього етапу – зворотній зв'язок та зміна параметрів. Тобто, для державно-приватного партнерства на усіх етапах його формування та реалізації варто виділяти наступні етапи застосування аналітичних процедур: підготовчий, аналітичний, заключний та зворотній зв'язок і зміна параметрів. Виділення останнього етапу обумовлено необхідністю прийняття управлінським рішення різними учасниками державно-приватного партнерства щодо зміни параметрів реалізації проекту та умов договору.

## Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства

**Таблиця 2.1**  
**Зміст етапів організації економічного аналізу в працях вчених**

Етапи	Олійник О.В. [63]	Куцалова І.Г. [64]	Гаврилко П.П. [65]
<i>Підприємств</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення завдань та об'єктів аналізу;</li> <li>- планування аналітичної роботи; складання плану, програми та графіку проведення аналізу;</li> <li>- визначення суо'єктів аналізу, вибір організаційної форми та розподіл обов'язків;</li> <li>- інформаційне та методичне забезпечення економічного аналізу;</li> <li>- інші організаційні питання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формулювання мети і завдань аналізу;</li> <li>- визначення об'єкта і предмета дослідження;</li> <li>- складання плану і розробка програми аналізу;</li> <li>- вибір методик, методів і прийомів аналізу;</li> <li>- формування системи показників аналізу;</li> <li>- рекомендації з послідовності і періодичності дослідження;</li> <li>- інформаційне забезпечення аналізу;</li> <li>- визначення посади організації, виділення провідної ланки аналізу;</li> <li>- матеріально-технічне забезпечення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування цілей, завдань і напрямків використання його результатів;</li> <li>- розроблення програми та календарного плану аналітичної роботи;</li> <li>- перевірка плану і завдань на їх раціональність, вибір і визначення загального ступню об'єкта аналізу;</li> <li>- розподіл функціональних обов'язків виконавців аналітичної роботи;</li> <li>- підбір необхідної інформації та перевірка її повноти та достовірності;</li> <li>- формування переліку факторів, що будуть включені у модель аналізу;</li> <li>- ознайомлення з наявним програмним забезпеченням та підготовка даних для аналітичних розрахунків;</li> <li>- визначення рівня доступу до проведених та результатів аналізу</li> </ul>
<i>Осередків (наглядовчих)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збір, перевірка достовірності та повноти інформаційного забезпечення;</li> <li>- систематизація та опрацювання необхідної інформації, аналітична обробка даних про стан і розвиток об'єкта;</li> <li>- визначення напрямків та причин відхилення;</li> <li>- вивчення взаємодіючих факторів і обчислення їх впливу;</li> <li>- визначення резервів підвищення ефективності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збирання та перевірка правильності інформації;</li> <li>- статистична обробка та узагальнення даних;</li> <li>- порівняльний аналіз основних показників;</li> <li>- оцінка стану та ефективності діяльності об'єкта аналізу;</li> <li>- факторний аналіз;</li> <li>- визначення резервів підвищення ефективності господарювання;</li> <li>- прогнозування діяльності об'єкта аналізу;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збір, узагальнення та пошук фактичних даних за характеристиками роботи, а також за сучасними тенденціями;</li> <li>- Перевірка повноти і вірогідності даних засобами логічного, арифметичного та балансового зведення;</li> <li>- порівняння величин показників з нормативними значеннями та значеннями минулих періодів;</li> <li>- виявлення можливостей мінімізації витрат;</li> <li>- виявлення взаємодіючих факторів та визначення напрямків та величини їх впливу на фінансовий стан підприємства;</li> <li>- проведення аналізу й оцінювання зовнішніх конкурентних факторів;</li> </ul>

<sup>63</sup> Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін [Текст]: монографія / О.В. Олійник. – Житомир: ЖДГУ, 2008. – 653 с.

<sup>64</sup> Куцалова І.Г. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. / І.Г. Куцалова. – Київ.: Знання, 2008. – 639 с.

<sup>65</sup> Гаврилко П.П., Підліпна Р.П., Лалакулч М.Ю., Підліпний Ю.В. Організація аналітичної роботи на підприємстві та оформлення її результатів. Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15. – С. 314-319.



Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
<p>Заключення (завершальний, підсумковий)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підсумкова оцінка діяльності й узагальнення отриманих результатів;</li> <li>- оформлення результатів аналітичної роботи, розробка висновків й пропозицій;</li> <li>- систематичний контроль за виконанням рішень, прийнятих на підставі результатів аналізу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення шляхів підвищення ефективності господарювання об'єкта аналізу;</li> <li>- апробація результатів аналітичного дослідження на практиці;</li> <li>- коригування (за необхідності) методик та організації аналізу;</li> <li>- характеристика документів з оформлення результатів аналізу;</li> <li>- оформлення та передача результатів аналізу;</li> <li>- використання результатів аналізу у прийнятті управлінських рішень та контроль за їх виконанням;</li> <li>- розповсюдження передового досвіду з покращення господарювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення аналізу й оцінювання внутрішніх конкурентних факторів;</li> <li>- комплексне оцінювання фінансових та нефінансових показників підприємства;</li> <li>- прогнозуний аналіз;</li> <li>- систематизація нагромаджених матеріалів</li> <li>- узагальнення результатів аналізу;</li> <li>- розроблення висновків і пропозицій щодо прийняття належних управлінських рішень за результатами аналізу, відповідно до його цілей і завдань;</li> <li>- розроблення організаційно-технічних заходів щодо втілення стратегії;</li> <li>- підготовка розпорядчих актів, призначення осіб, відповідальних за виконання прийнятих рішень;</li> <li>- контроль за виконанням пропозицій, що їх було висунуто за результатами аналізу</li> </ul>

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

Вище зазначенні етапи пропонуємо ідентифікувати в розрізі окремого етапу формування та реалізації державно-приватного партнерства, що передбачено законодавством. Так, є потреба в адаптації змісту етапів організації економічного аналізу до етапів реалізації державно-приватного партнерства, за кожним із останніх необхідно визначити ключові об'єкти, завдання, суб'єктів здійснення та напрямів застосування аналітичних процедур. Згідно із законом України Про державно-приватні партнерства його формування відбувається за наступними етапами:

- прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства (пропозиції про здійснення державно-приватного партнерства; аналіз ефективності здійснення державно-приватного партнерства; прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства);

- визначення приватного партнера (визначення приватного партнера, засади проведення конкурсу з визначення приватного партнера, оприлюднення інформації про результати проведення конкурсу з визначення приватного партнера, укладення договору в рамках державно-приватного партнерства з переможцем конкурсу).

На зазначеному етапі економічний аналіз виступає інструментом оцінки претендентів на приватного партнера та техніко-економічної оцінки власне партнера, тобто формує інформаційно-аналітичну модель потенційної ефективності проекту державно-приватного партнерства.

Реалізація проекту державно-приватного партнерства залежить від обраної форми (концесія, спільна діяльність, оренда). Це обумовлено тим, що кожна форма реалізації державно-приватного партнерства визначає свою специфіку та сукупність дій та в більшій мірі пов'язанні з певною сукупністю об'єктів, результатів, мети та завдань.

Говорячи про концесію, як форму реалізації державно-приватного партнерства, вона реалізується за наступними етапами:

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

- модернізація об'єкту концесії, що пов'язано із вкладенням капітальних інвестицій в об'єкт концесії для приведення його у відповідний стан або ж стан, що дозволить підвищити якість суспільних послуг, які покладаються або поклалися на державу;

- експлуатація об'єкту концесії та надання відповідних суспільних послуг, які поклалися на державу (відповідні державні органи або державні та комунальні підприємства), а в результаті реалізуються приватним партнером з підвищенням їх якості та суспільної значимості;

- припинення концесійного договору, що може відбутися згідно із строками його закінчення або ж через дострокове припинення концесійного договору через сукупність причин. Такими причинами може бути, або ж порушення умов концесійного договору приватним партнером, або банкрутство приватного партнера, або відсутність потреби у певних видах суспільних послуг.

За кожним етапом застосовується певна сукупність аналітичних процедур, ставляться аналітичні завдання та формується спектр користувачів, які зацікавлені в аналітичній інформації та яка буде корисною для прийняття управлінських рішень.

Основними етапами реалізації державно-приватного партнерства через договір про спільну діяльність є:

- створення спільної діяльності шляхом укладання договору, реєстрації договору, формування внесків та початок власне діяльності, наприклад запуск виробництва певного виду продукції або початок наукових досліджень з розробки інноваційного продукту або початок робіт з розробки корисних копалин. Специфіка створення спільної діяльності залежить від галузі її реалізації та об'єкту і мети договору, тобто продукту, що маємо в результаті отримати. На даному етапі, аналітичні процедури в більшій мірі не застосовуються, адже кожен учасник має виконати умови договору щодо внесків та трудової участі. Проте даний етап є основним з точки зору організації

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

економічного аналізу та аналітичних процедур щодо наступних етапів спільної діяльності;

- бізнес-процеси спільної діяльності, які умовно можна поділити на процеси придбання, виробництва та реалізації у випадку виробництва певного виду продукції. Коли мова йде про розробку інноваційного продукту бізнес-процеси залежатимуть від специфіки інноваційного продукту та обраних методів наукових досліджень. Бізнес-процеси, що пов'язанні із видобутком корисних копалин, залежать від виду природного ресурсу та технології його видобування. Застосування аналітичних процедур є важливою з позиції оцінки ефективності як досягнення поточних цілей так і ефективності кожного бізнес-процесу. Зокрема є потреба в аналітичній оцінці як власне кожного бізнес-процесу, так і ефективності участі кожного окремого учасника спільної діяльності. Аналітичні процедури до оцінки окремого бізнес-процесу можуть бути класними тобто тими, що застосовуються на підприємствах. Не розробленими сьогодні є питання застосування аналітичних процедур до оцінки участі кожного учасника спільної діяльності як в окремому бізнес-процесі, так і в спільній діяльності в цілому;

- припинення спільної діяльності в більшій мірі буде пов'язано із досягненням мети, що передбачена в договорі. Економічний аналіз має оцінити досягнення мети спільної діяльності та результативності її здійснення для кожного учасника. Держава в свою чергу має оцінити як власну економічну вигоду, так і суспільне значення реалізованого проекту державно-приватного партнерства.

Оренда державного майна є найбільш простішою формою реалізації державно-приватного партнерства, яка передбачає наступні етапи:

- передача державного майна приватному партнеру в оренду. Згідно з укладеним договором про оренду державного майна як форму реалізації державно-приватного партнерства, передбачають умови передачі та експлуатації об'єкта оренди;

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

- експлуатація об'єкту оренди. На даному етапі підприємство, що приватним партнером оцінює ефективність використання об'єкту оренди для господарської діяльності. В даному випадку логічним є використання розроблених методи економічного аналізу операцій фінансового та оперативного лізингу. Для державного партнера є потреба в аналітичній оцінці від зменшення витрат на експлуатацію та утримання об'єкту оренд та від отриманих орендних платежів. В окремих випадках договорів оренди може бути передбачена модернізація, яка дозволить для державного партнера підвищити ефективність використання об'єкту, а для державного партнера збільшити його вартість;

- припинення дії договору оренди. Оренда державного майна може відбуватися на умовах як повернення об'єкту по закінченню дії договору, так і переходу права власності до орендаря. За умови реалізації державно-приватного партнерства є потреба в оцінці усіх можливих випадків. Система економічного аналізу має оцінити ефективність державно-приватного партнерства через договір оренди для усіх учасників та в окремих випадках оцінити суспільне значення.

Таким чином, нами визначено етапи реалізації державно-приватного партнерства при різних формах. За кожним етапом є потреба в обґрунтування механізму застосування аналітичних процедур. Зокрема потрібно дати відповідь на сукупність питань, а саме:

- визначення користувачів та аналітичної інформації, що буде корисна для учасників формування та реалізації державно-приватного партнерства;

- ідентифікація сукупності об'єктів за кожним етапом формування та реалізації державно-приватного партнерства;

- формування завдань економічного аналізу для забезпечення управління та прийняття рішень учасниками державно-приватного партнерства;

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

- обґрунтування форми організації економічного аналізу та аналітичних процедур за кожним етапом формування та реалізації державно-приватного партнерства, зокрема визначення суб'єкту або суб'єктів;

- підбір аналітичних процедур для виконання завдань, що поставленні перед аналітиком, що визначають суб'єкти економічного аналізу в залежності від специфіки етапу формування та реалізації державно-приватного партнерства;

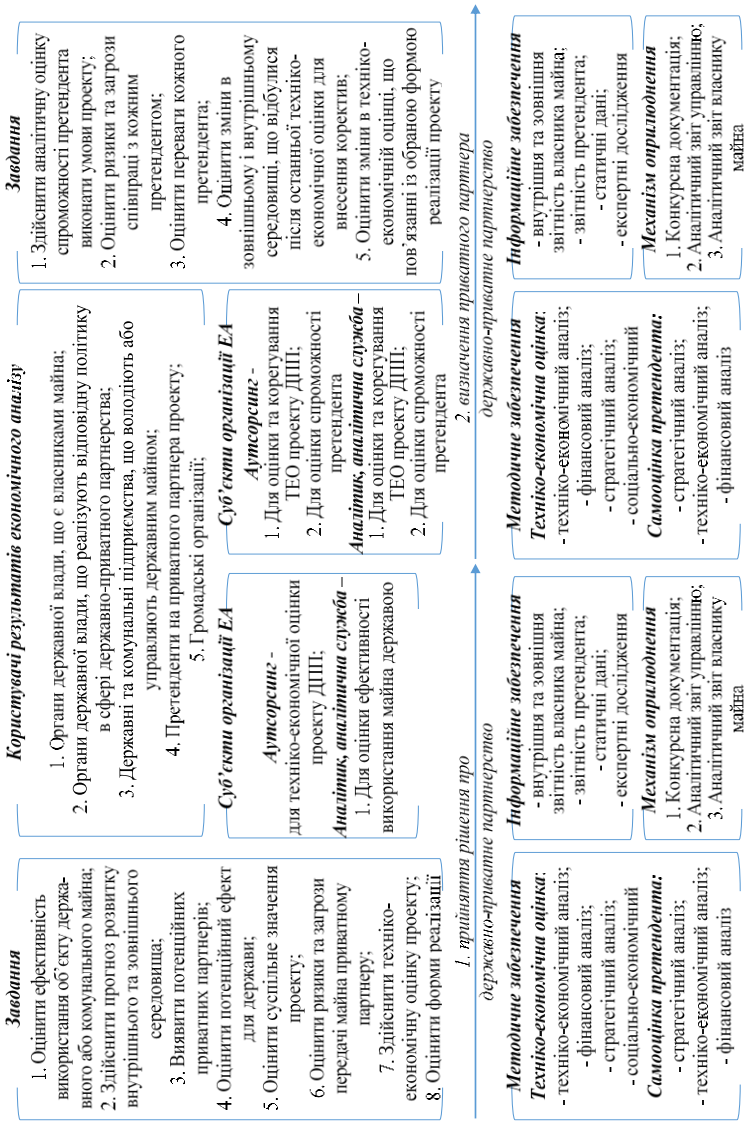
- визначення інформаційного забезпечення за аналітичними процедурами та налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків щодо отримання певних видів звітів;

- порядок формування та оприлюднення аналітичної інформації про стан окремого етапу формування та реалізації державно-приватного партнерства, що має передбачити рекомендації для учасників;

- порядок здійснення кореляційних дій при управлінні державно-приватним партнерством на основі результатів економічного аналізу.

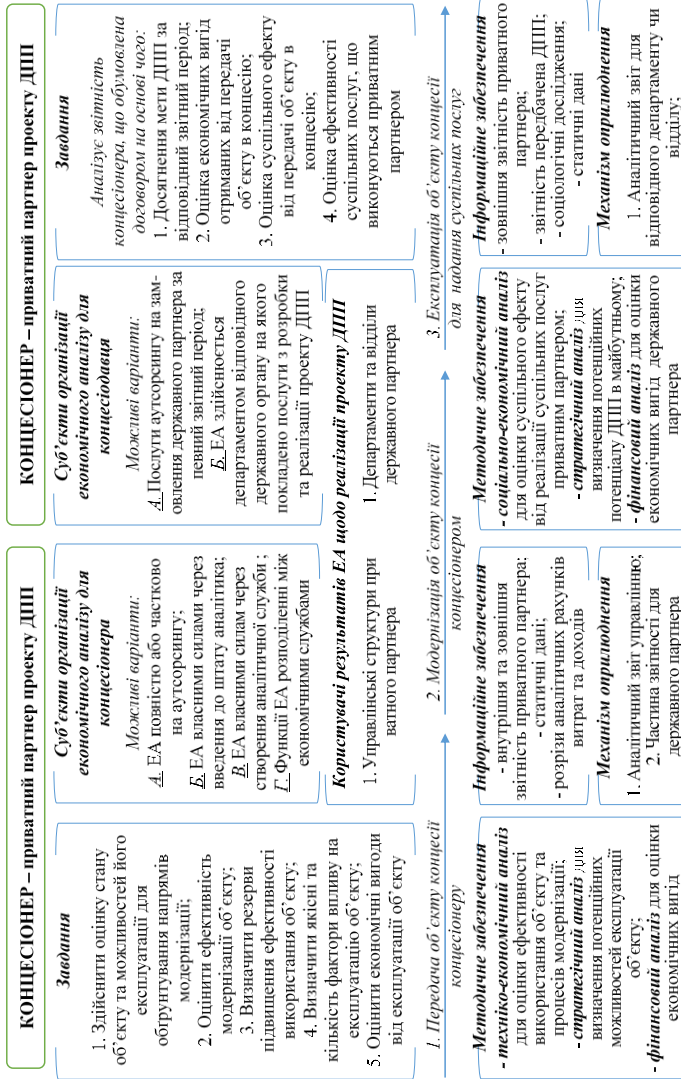
Усе зазначене може бути реалізоване за наступною моделлю (рис. 2.1, 2.2, 2.3, 2.4).

## Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства



**Рис. 2.1. Економічний аналіз етапу формування державно-приватного партнерства та вибору форми його реалізації**

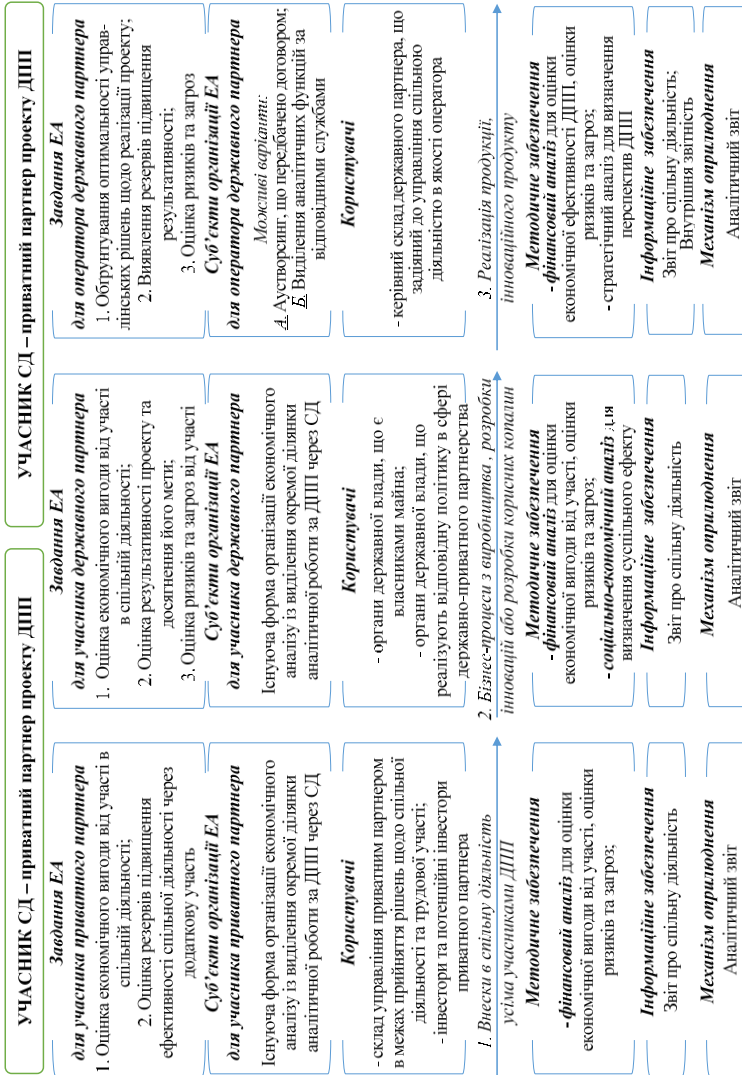
## Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства



**Рис. 2.2. Економічний аналіз реалізації державно-приватного партнерства у формі концесії**



## Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства



**Рис. 2.3. Економічний аналіз реалізації державно-приватного партнерства у формі спільної діяльності**

Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства

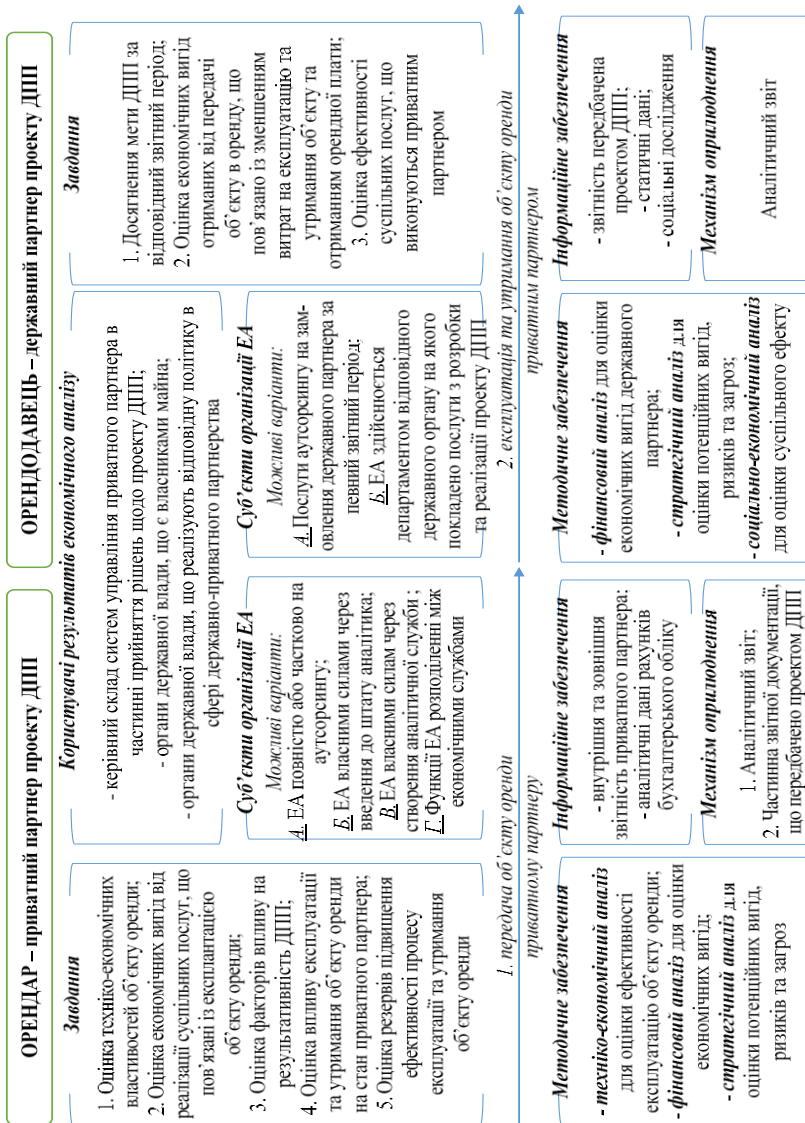


Рис. 2.4. Економічний аналіз реалізації державно-приватного партнерства у формі оренди

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

Таким чином, нами розроблено модель організаційно-методологічних положень економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства у різних формах. Зазначенні моделі полягають у наступному:

- передбачають специфічні властивості об'єктів економічного аналізу на різних етапах формування та реалізації державно-приватного партнерства, враховуючи економіко-правові особливості форм його реалізації;

- встановлено завдання економічного аналізу на кожному етапі та визначено суб'єктів, які можуть їх виконати. Зокрема моделі економічного аналізу передбачають різні форми організації застосування аналітичних процедур для різних учасників державно-приватного партнерства;

- модель має комплексний характер, адже враховує аналітичні процедури, які можуть бути передбаченні договором для оцінки реалізації державно-приватного партнерства, так і аналітичні процедури, які можуть використовувати окремі учасники для оцінки власної ефективності;

- моделі передбачають розробку нових методичних процедур для економічного аналізу окремих об'єктів та виконання певних завдань, що ставляться користувачами.

Зазначенні моделі економічного аналізу в повній мірі дозволяють врахувати усі точки перетину інтересів суспільства, державного та приватного партнерів в процесі формування та реалізації державно-приватного партнерства. Перспективою досліджень за даним напрямом є розробка аналітичних процедур, що дозволяють оцінити специфіку окремих об'єктів та визначити ефективність державно-приватного партнера для кожного з учасників.

## **2.2. Розвиток форм організації економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства**

Дослідження складових аналітичного забезпечення управління формуванням та реалізацією проектом державно-приватного партнерства вказує на існування різноманітності підходів до організації економічного аналізу на різних етапах а формах реалізації проекту. Питання розвитку форм організації економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства є мало дослідженими, що на практиці обумовлює сукупність проблем, які проявляються через неузгодженість дій учасників проекту та суб'єктів економічного аналізу, зниження якості інформаційного забезпечення у відповідно ефективності аналітичної інформації. Це спричиняє потребу в трансформації організаційних положень економічного аналізу загалом та процесів формування і реалізації проектів державно-приватного партнерства зокрема в частинні обґрунтування форм організації.

Окремі аспекти розвитку форм організації економічного аналізу проекту формування та реалізації державно-приватного партнерства досліджувалися в працях наступних вчених: О.В. Олійник, О.М. Галенко, О.А. Зоріна, Т.М. Ковальчук, І.Д. Лазаришина, Л.В. Гнилицька, Л.О. Примостка, І.М. Парасій-Вергуненко, В.М. Реслер, Т.Д. Косова, П.М. Сухарева, Л.О. Ващенко, Л.О. Бойка, Р.М. Волчек, Н.А. Волкової, О.М. Гайдаєнка, Н.В. Мозгової, Н.В. Нападівської, Н.Е. Подвальної, Н.С. Шевчук, Б.В. Гриніва, С.З. Мошенського, Н.А. Паланюк, В.Г. Петренка, Д.О. Харинович, І.М. Вагнер, Р.К. Шурпенкова, П.П. Гаврилко, Р.П. Підлипна, М.Ю. Лалакулич, Ю.В. Підлипний, Н.Б. Кащена, О.В. Цуканова, Н.М. Гаркуша, В.Г. Уманська, Г.В. Савицької, М.Г. Чумаченка та інших. Праці зазначених вчених присвячені розвитку форм організації

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

економічного аналізу на підприємствах, проте в окремих випадках можуть бути адаптовані до державно-приватного партнерства.

Для розбудови теоретико-методологічного підґрунтя розвитку форм організації економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства розглянемо підходи авторів до даного питання.

Олійник О.В. при формуванні концепції організації економічного аналізу вважає, що “основними формами організацій економічного аналізу в межах суб’єкта господарювання є:

– функціонування окремого структурного підрозділу, що виконує весь спектр аналітичних робіт. Така форма характерна для середніх та великих підприємств, що мають: ускладнену організаційну структуру (як правило, дивізіональну, матричну), різноманітність видів діяльності, намагання (усвідомлена потреба) органів управління отримувати об’єктивну, професійно сформовану аналітичну інформацію за суб’єктом господарювання в цілому, за окремими структурними підрозділами або іншими напрямками і об’єктами;

– структурно-функціональна форма економічного аналізу. За умови відсутності структурного підрозділу (відділу, сектору, групи) з економічного аналізу для здійснення аналітичної діяльності доцільно використовувати структурно-функціональну форму, що відображає необхідну взаємодію одиниць повністю, відповідні для них аналітичні функції. Зокрема, здійснення економічного аналізу входить до функцій будь-якої відповідальної особи, тим самим забезпечується замкнений контур управління на всіх ієрархічних рівнях. Така форма, що відповідає змісту початкового рівня розвитку практики економічного

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

аналізу, застосовується переважною більшістю суб'єктів господарювання” [66, с. 424].

Зазначенні форми реалізації є цілком логічними для суб'єктів господарювання проте не в повному обсязі характеризують усіх суб'єктів, що можуть бути задіяні у здійсненні аналітичних процедур. Вважаємо, що в сучасних умовах господарювання, що характеризуються безліччю консалтингових компаній, які професійно надають послуги інформаційного та управлінського характеру, є потреба у виділенні такої форми організації економічного аналізу як зовнішній суб'єкт. Така практика характерна для організації бухгалтерського обліку на основі аутсорсингу, але й аналітичні функції є сенс передати професійним учасникам ринку консалтингових послуг. Такі послуги можуть здійснюватися як на постійній основі, так і на періодичній або ж тематичній. Зокрема, на періодичній основі суб'єкт господарювання може замовити оцінку фінансового стану за певний період та стратегічні напрями розвитку в майбутньому. Тематичні консалтингові послуги з економічного аналізу можуть стосуватися окремого об'єкту або питання економічного аналізу щодо якого є потреба в аналітичній оцінці або ж формуванні комплексного інформаційного аналітичного продукту для прийняття управлінських рішень.

Послуги з економічного аналізу можна віднести до таких консалтингових послуг як:

- податковий консалтинг – фінансовий аналіз, податковий аналіз;
- інформаційний консалтинг – техніко-економічний аналіз, фінансовий аналіз, стратегічний аналіз, проектний аналіз, аналіз ризиків, управлінський аналіз;

---

<sup>66</sup> Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін [Текст]: монографія / О.В. Олійник. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 653 с.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

- фінансовий консалтинг – фінансовий аналіз, аналіз фінансового стану, аналіз ризиків;

- стратегічний консалтинг – стратегічний аналіз, проектний аналіз, техніко-економічний аналіз;

- операційний консалтинг – техніко-економічний аналіз, проектний аналіз.

Структура вітчизняного консалтингового ринку має наступний вигляд (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2**

**Сегментація ринку консалтингових послуг України [67]**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Вид консалтингу</b>	<b>Місце на ринку</b>
За функціональним призначенням консалтингового продукту	податковий та юридичний консалтинг	30% ринку
	інформаційний консалтинг	21% ринку
	фінансовий консалтинг	17% ринку
	стратегічний консалтинг	13% ринку
	HR-консалтинг	11% ринку
	операційний консалтинг	8% ринку
За ключовими клієнтами	металургійна, хімічна, харчова промисловість	
	телекомунікаційний, будівельний, фінансовий сектор	
	торгівля	
За географічним розміщенням	84% консалтингових компаній за обсягами продажу розміщені у м. Києві.	

В характеризуючи ринки консалтингових послуг варто вказати на наступні характеристики їх стану:

- **вітчизняний ринок консалтингу.** “За останніми експертними оцінками нині в Україні працює понад 500 вітчизняних компаній, що займаються наданням консультаційних послуг. Поруч із вітчизняними консультаційними фірмами працюють

---

<sup>67</sup> Лісун Я.В. Особливості консалтингової діяльності в Україні / Я.В. Лісун // Економіка ринкових відносин. Науковий журнал. – 2013. – № 11. – С. 270-276.

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

транснаціональні аудиторські та консалтингові корпорації такі, як: Deloitte & Touche Tohmatsu International, PriceWaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young, KPMG, McKinsey & Company, Booz-Allen & Hamilton. Більшість цих фірм входять до складу так званої “великої четвірки” – найбільші у світі компанії в сфері аудиту і консалтингу. Перевагами таких фірм є, в першу чергу, відомий бренд, комплексне вирішення проблеми, висока кваліфікація персоналу, перевірена якість послуг. Вони спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують весь спектр управлінських послуг для вирішення найскладніших проблем. Представники групи “великої четвірки” займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалюватись. Вузькоспеціалізовані фірми, як правило, надають консалтингові послуги представникам дрібного і середнього бізнесу та працюють в обмеженому секторі консультування” [68].

“За оцінкою експертів, “велика четвірка” аудиторських компаній в Україні має понад 60 % обсягу продажів аудиторських та консалтингових послуг. Понад 50 % доходів, які генерують вітчизняні консалтингові компанії, отримуються від реалізації послуг з управлінського консультування та ІТ консалтингу. Серед вітчизняних компаній гравців на ринку консалтингових послуг слід відзначити такі: консалтингова група “Каупервуд”, ТОВ “О.Л. Консалтинг”, корпорація “Глобал консалтинг”, корпорація Robertson & Blums, ТОВ “Консалтинговий центр “Фактор”, ТОВ “BPT GROUP”, Консалтингова група “ДК Консалтинг”, мале колективне підприємство “Реформа”, ТОВ “Епл Консалтинг”, ТОВ “Д.Ю. Консалтинг”, інвестиційно консалтингова компанія “Астарта Таніт”, аудиторська фірма “Де Візу” та інші. Ці компанії

---

<sup>68</sup> Саямон-Міхеева К.Д. Консалтингові послуги в аудиті / К.Д. Саямон-Міхеева, В.П. Саямон // Ефективна економіка. – 2017. – № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5796>



*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

діють по таким напрямкам консалтингу як: фінансовий консалтинг (ТОВ “Консам”, ТОВ “Консалтинговий центр “Фактор”, ТОВ “Епл Консалтинг”), стратегічне планування та організаційний розвиток (ТОВ “ВРТ GROUP”, ІКГ “Астарта Таніт”, ТОВ “Проект менеджмент Бізнес Консалтинг”), податковий консалтинг (Консалтингова компанія “КАУПЕРВУД”, ТОВ “О.Л. Консалтинг”), оціночна діяльність (ТОВ “КАУ ПЕРВУД”, ТОВ “Д.Ю. Консалтинг”), юридичний консалтинг (ТОВ “Консалтингова компанія “Ю.Д.К.”, ТОВ “О.Л. Консалтинг”), консалтинг у сфері підбору персоналу (Науково-консультаційний центр “Реформа”), ІТ консалтинг (Корпорація “Глобал Консалтинг”, компанія “Robertson & Blums”)” [69, с. 71].

Решетняк Т.І. [70] та Ковальська К.В., Пастушенко Р.М. [71] пропонують суб’єктів вітчизняного ринку консалтингових послуг поділяти на 3 групи: Група А до якої включенні міжнародні консалтингові компанії (McKinsey&Partners, Bain, Roland Berger&Partners, Dr. Wieselhuber & Partners), Аудиторські компанії “великої четвірки” (Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young, Deloitte & Touche, KPMG) та компанії “другого ешелону” BDO, Baker Tilly, Nielsen та ін; Група В до якої включенні великі українські консалтингові компанії (Укрбізнесконсалтинг, Київська консалтингова група, Континентконсалтинг тощо); Група С до якої включенні дрібні українські консалтингові фірми. Зазначені компанії надають сукупність консалтингових послуг, окремі з яких

---

<sup>69</sup> Фурсова О.В. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації / О.В. Фурсова // Економіка та держава. – 2013. – № 8. – С. 68-71.

<sup>70</sup> Решетняк Т.І. Консалтингова діяльність в Україні: структурний аналіз конкуренції та перспективи розвитку / Т.І. Решетняк // Економіка і прогнозування. – 2000. – С. 98-108.

<sup>71</sup> Ковальська К.В. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у контексті посткризового періоду в Україні / К.В. Ковальська, Р.М. Пастушенко // “Молодий вчений”. – 2018. – № 8 (60). – С. 194-200.

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

передбачають виконання аналітичних процедур за різними видами економічного аналізу. Зауважимо, що ряд консалтингових компаній групи А є основними виконавцями техніко-економічної оцінки проектів державно-приватного партнерства на етапах формування та оголошення конкурсу на участь приватного партнера.

- **світовий ринок консалтингу.** Щодо розвитку консалтингу в світі варто зазначати наступне: “Серед провідних консалтингових агентств і компаній світу відзначилися наступні: FleishmanHillar, Weber Shandwick, Hill & Knowlton (США), Porter Novelli, Accenture, Bearing Point, The Boston Consulting Group, Bain&Company, McKinsey&Company, Oliver Wyman, Roland Berger. Всі ці фірми є агентствами широкого профілю, що мають представництва в різних країнах світу. Вони надають послуги в сфері організації та оптимізації бізнесу, впровадження інформаційних технологій, управління персоналом, логістичними процесами, політичного консалтингу, юриспруденції, фінансів, on-line комунікаціях” [72, с. 17]. “Компанії “Великої 4” – Ernst&Young, Deloitte, KPMG, PwC – займають найвищі місця за сукупними доходами серед консалтингових компаній, які працюють та надають різні консультаційні послуги, починаючи з аудиторських, закінчуючи бізнес консалтингом та ІТ консалтингом. McKinsey & Company, Inc, Bain & Company, Inc, Boston Consulting Group, Inc, IBM, Booz&Co є взірцями світової галузі управлінського консалтингу. Такі компанії можуть стягувати зі своїх клієнтів від 300 тис. дол. США до 1 млн дол. США на щомісячних платежах, виставляючи рахунки за топ консультантів по 5 тис. дол. США плюс щоденні витрати, а консультанти асоційованих компаній отримують близько 1,5 тис. дол. США. Річний дохід таких компаній складає мільярди доларів, і топ консультанти можуть заробити від 200 тис. дол. США до

---

<sup>72</sup> Віннікова І.І. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні / І.І. Віннікова, С.В. Марчук // “Молодий вчений”. – 2016. – № 7 (34). – С. 16-21.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

500 тис. дол. США або навіть і більше щорічно” [73, с. 69]. Ключові показники світового консалтингового ринку представлено в табл. 2.3. Зауважимо, що участь консалтингових компаній досліджуваних країн в формування та реалізації державно-приватного партнерства є обов’язковою.

**Таблиця 2.3**

**Показники розвитку світового ринку консалтингу (2010-2015 рр.)**

<b>Темпи зростання обороту ринку консалтингових послуг в Європі 2013-2015 рр. [74]</b>				
<i>Країна</i>	<i>Оборот управлінського консалтингу темпи зростання в 2013 році</i>			<i>Середньорічний темп зростання (2012-2015 рр.)</i>
	2013	2014	2015	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Австрія	9.0%	6.6%	4.9%	6.8%
Фінляндія	0.0%	5.0%	5.0%	3.3%
Франція	0.8%	2.9%	5.0%	2.9%
Німеччина	6.3%	6.3%	7.5%	6.7%
Греція	2.8%	3.1%	2.0%	2.6%
Ірландія	5.7%	4.9%	11.0%	7.2%
Італія	0.3%	5.7%	5.3%	3.9%
Словенія	2.3%	1.1%	0.5%	1.0%
Іспанія	3.7%	4.6%	4.3%	1.0%
Великобританія	6.2%	10.4%	8.7%	8.4%
Європейські Панелі	3.8%	5.2%	6.6%	5.2%

---

<sup>73</sup> Фурсова О.В. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації / О.В. Фурсова // Економіка та держава. – 2013. – № 8. – С. 68-71.

<sup>74</sup> FEACO report Survey of the European Management Consultancy 2014 – 2015. – December 2015 – P. 8-9.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

*Продовження табл. 2.3.*

<b>Ключові показники консалтингового ринку Європи у 2010–2012 рр. <sup>[75]</sup></b>						
<i>Країна</i>	<i>Загальний оборот, млрд євро</i>			<i>Бізнес- та ІТ-консалтинг, млрд євро</i>		
	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Німеччина	25,8	27,9	29,6	17,7	19,4	20,6
Великобританія	18,8	19	20	9,5	8,1	13,6
Іспанія	9,6	9,9	9,9	1,8	1,7	1,7
Франція	7,7	8,8	8,6	6	2,6	7,4
Західна Європа	12,5	11,6	13,8	7	7,5	10,8
Північна Європа	7,2	6,8	7,7	4,3	4,4	6
Центральна та Східна Європа	2,1	2	2,9	1,6	1,3	3,3

Участь консалтингових компаній в формування аналітичного забезпечення управління господарською діяльністю підприємств та формуванні і реалізації проекту державно-приватного партнерства можна охарактеризувати за наступними напрямками:

- *постійна консалтингова участь* в аналітичному супроводі управління господарською діяльністю. В даному випадку система економічного аналізу господарської діяльності підприємства або, наприклад, спільної діяльності в повній мірі передається на консалтингову компанію. Участь консалтингової компанії у формування аналітичного забезпечення є особливо важливим для суб'єктів господарювання, які є мінливими до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі й відповідно керівний склад вимагає постійної аналітичної інформації як про господарську діяльність в цілому, так і її окремі сегменти зокрема. Зазвичай передача економічного аналізу на аутсорсинг характерна для підприємств, що користуються бухгалтерським аутсорсингом.

---

<sup>75</sup> Survey of the European Management Consultancy 2011/2012 / FEACO. URL: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf>.

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

Тобто на сторонню особу покладається виконання двох, а іноді трьох (контроль) інформаційних функцій управління. Зазначена форма використання консалтингу може бути адаптована до таких форм реалізації проекту державно-приватного партнерства як концесія (при створенні окремого підприємства для експлуатації об'єкту концесії та надання суспільних послуг усі аналітичні функції можуть бути передані сторонній особі, а за умови що суспільні послуги реалізують уже існуючим підприємством то є ймовірність, що концесіонер також передав аналітичні функції на аутсорсинг за основною діяльністю), спільна діяльність (підприємство-оператор може передати формування аналітичного супроводу управління спільною діяльністю консалтингової компанії за погодженням із учасниками договору або ж підприємство оператор уже користується даними послугами при управлінні основною діяльністю), оренда (підприємство-орендар користується таким видом консалтингових послуг з економічного аналізу при управлінні основною діяльністю);

*- періодична консалтингова участь* в аналітичному супроводі управління господарською діяльністю. Зазначена форма організації економічного аналізу через використання послуг сторонніх осіб пов'язана із здійсненням аналітичних процедур за певний звітний період. В такому випадку, консалтинговій компанії надається фінансова звітність та інші додаткові інформаційні джерела, що можуть бути використанні аналітиками для оцінки фінансового стану. Прикладом може слугувати економічний аналіз фінансової звітності підприємства ще певний звітний період. Зазвичай такі послуги надають аудиторські компанії для підприємств, фінансова звітність яких підлягає обов'язковому аудиту. Аналітичні процедури застосовуються в межах здійснення аудиту фінансової звітності. Так, аудитор повинен здійснити економічний аналіз фінансового стану для підтвердження безперервності діяльності підприємства. У наслідок аналізу

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

аудиторських висновків компаній, що публікують свою фінансову звітність, встановлено, що кожен з них містить економічний аналіз фінансового стану суб'єкту господарювання. Проте така форма організації економічного аналізу може здійснюватися не лише в контексті аудиту фінансової звітності, але й на замовлення суб'єкта господарювання як в межах інших консалтингових послуг, так і в якості передачі аналітичної функції сторонній особі. В більшості випадків інформаційним забезпечення такого виду аналітичних послуг є фінансові звітність підприємства, а для більш глибокого дослідження – внутрішня звітність та інша додаткова інформація. Дана форма організації аудиту може бути реалізована й для проектів державно-приватного партнерства. При реалізації державно-приватного партнерства у формі концесії та створення концесіонером нового підприємства для реалізації суспільних послуг через експлуатацію об'єкту концесії державним партнером може бути визначена умова щорічного аналізу фінансового стану даного підприємства. Якщо проект державно-приватного партнерства реалізується через спільну діяльність, пропонуємо однією з умов договору зазначити обов'язковий щорічний аудит та економічний аналіз фінансового стану спільної діяльності незалежним суб'єктом. Фінансування такого виду консалтингу варто передбачити в бюджетах спільної діяльності на певний звітний період. В окремих випадках щорічна аналітична оцінка ефективності державно-приватного партнерства не залежно від форм реалізації (концесія зі створенням та без створення нового суб'єкта господарювання, спільна діяльність, оренда) має здійснюватися обов'язково. Такими прикладами можуть виступати стратегічно важливі галузі економіки, що пов'язанні із виробництвом військової техніки або будівництвом об'єктів державної безпеки.

*- тематична консалтингова участь в аналітичному супроводі управління господарською діяльністю. Дана форма*

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

організації економічного аналізу характерам для підприємств, які мають на меті оцінку певної сфери діяльності або об'єкту управління підприємством. Аналізуючи діяльність міжнародних консалтингових компаній, які здійснюють діяльність на вітчизняному ринку консалтингових послуг, варто наголосити, що даний вид діяльності представлений широким спектром послуг економічного аналізу та вирішенню на його основі проблем. Зокрема, велика аудиторська четвірка надає наступні консалтингові послуги, що пов'язані із здійснення тематичного економічного аналізу: PwC – управління змінами, формулювання та реалізація стратегій, ефективність функції продажів та маркетингу, фінансова ефективність, іноземні інвестиції, підвищення операційної ефективності, ризики; Делойт – стратегія та операційні діяльність, управління ризиками, трансферне ціноутворення, поглинання та злиття; EY – аналіз ризиків, підвищення ефективності діяльності, актуарний аналіз; KPMG – управління ризиками, аналіз інвестицій, аналіз ринків. Зауважимо, що тематична консалтингова участь в аналітичному супроводі управління господарською діяльністю підприємств може бути пов'язане із оцінкою не лише власне окремих напрямів господарської діяльності але й оцінки ринків та стратегічного аналізу нових напрямів господарської діяльності підприємства. Такий напрям застосування консалтингових послуг в контексті економічного аналізу характерний для аналітичної оцінки формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства. Найбільш актуальним сьогодні є застосування такого виду послуг на етапах формування проекту державно-приватного партнерства, а саме техніко-економічної оцінки проекту. Техніко-економічна оцінка проекту державно-приватного партнерства є основною та обов'язковою складовою процесу формування та змістовного наповнення проекту. Вітчизняна практика формування проектів державно-приватного партнерства

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

представлена використанням консалтингових послуг великою аудиторською четвіркою, що представлена на відчитаному ринку аудиторських та консалтингових послуг. Від техніко-економічної оцінки залежить вибір форми реалізації проекту державно-приватного партнерства (концесія, оренда, спільна діяльність, договір державно-приватного партнерства та інші), вимоги до претендентів на участь у конкурсі на приватного партнера та умови реалізації проекту, що передбаченні відповідним договором та яким повинен відповідати претендент. Інформаційним забезпечення даного напрямку економічного аналізу є статична інформація, експертні та аналітичні дослідження, фінансова звітність органів виконавчої влади, державних та комунальних підприємств та інші види інформації, що є публічними або ж надаються органом виконавчої влади, комунальним або державним підприємством, наприклад для оцінки стану та визначення можливих напрямів використання об'єктів концесії або оренди, розвитку та підвищення якості суспільних послуг.

- *замовлення консалтингових послуг для оцінки сторонніх осіб* є одним з напрямів консалтингових послуг, що полягає в замовленні аналітичної оцінки діяльності сторонніх осіб. Кластичними прикладами такого виду консалтингу є аналітична оцінка об'єкту інвестицій з боку вітчизняного або іноземного інвестора, потенційного позичальника або контрагента. Особливістю такого виду послуг є те, що підприємство-замовник не може в повному обсязі надати необхідну інформацію, тому консалтингова компанія для оцінки наприклад фінансового стану об'єкту інвестування використовує публічну інформацію. Даний вид консалтингових послуг варто застосовувати на етапах формування проекту державно-приватного партнерства, а саме оцінки претендентів на конкурс участі в проекті державно-приватного партнерства в якості приватного партнера. Так, пропонуємо залучати консалтингову компанію для оцінки



*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

потенціалу претендентів та їх можливості виконання умов договору про державно-приватне партнерство. Особлива увага до фінансового стану та стратегічних положень розвитку претендента висуваються при концесії як форми реалізації державно-приватного партнерства. Це обумовлено тим, що концесіонер повинен мати відповідні ресурси (фінансові, матеріальні, технологічні, трудові) для забезпечення процесу модернізації об'єкту концесії та в подальшому його експлуатації для надання суспільних послуг. Інформаційним забезпеченням зазначеного виду консалтингу є конкурсна документація, яку подали претенденти на участь в конкурсі на приватного партнера в проєкті державно-приватного партнерства.

Представленні напрями застосування консалтингових послуг дають можливість забезпечити аналітичний супровід управління процесами формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства. Сьогодні їх застосування є не повній мірі узгоджене та в більшості випадків супроводжуються низькою ефективністю інформаційно-комунікаційних зв'язків, що знижують якість результатів економічного аналізу.

Для формування аналітичного забезпечення на етапах формування та реалізації проєкту державно-приватного партнерства, аналітичні функції надаються внутрішнім суб'єктам, організація функціонування яких відбувається у різних формах в залежності від специфіки системи правління.

Вітчизняна дослідниця Демків Х.С. пропонує виділяти дві форми організації економічного аналізу, а саме централізовану та децентралізовану. В даному контексті дослідниця зазначає наступне: “На практиці виокремлюють два види організаційних систем економічного аналізу: централізовану і децентралізовану:

- для централізованої системи характерним є створення (виокремлення) спеціалізованого структурного підрозділу (відділу), який відповідає за всі функції економічного аналізу.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

Перевагою цієї системи є чіткий розподіл праці між аналітиками, можливість застосування обчислювальної техніки у мережі. Однак головним її недоліком є віддаленість аналітичного процесу від процесів управління та менеджменту. Така система організації є характерною для середніх і великих підприємств, а своє відображення на ринку антикваріату може знайти виключно у великих аукціонних компаніях;

- характерною перевагою для децентралізованої системи є максимальна наближеність до управлінського процесу, що є сприятливою передумовою для підвищення ефективності здійснюваної аналітичної роботи, а також можливістю застосування персональних комп'ютерів. У такій системі не створюють спеціалізованого відділу, натомість аналітичні роботи розподіляються в існуючій організаційній системі управління підприємством. Децентралізована система організації економічного аналізу є найбільш поширеною на ринку антикваріату, оскільки переважна більшість суб'єктів, які функціонують на ньому, є малими підприємствами” [76, с. 341].

Обрання централізованої чи децентралізованої форми організації економічного аналізу залежить від обсягів діяльності підприємства та характерних системи управління. Використання одного з підходів до організації економічного аналізу для державно-приватного партнерства можливе лише на етапі реалізації проекту.

Такий підхід є найбільш адаптованим для такої форми реалізації державно-приватного партнерства як концесія. Наприклад, якщо при концесії створюється окреме підприємство, або ж діюче підприємство повністю переорієнтовано на виконання та реалізацію суспільних послуг, що передбаченні договором

---

<sup>76</sup> Демків Х.С. Організація економічного аналізу діяльності підприємств на ринку антикваріату / Х.С. Демків // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2016. – Вип. 1(47). – Т.2. – С. 340-343.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

концесії. В окремих випадках є можливість застосування одного із зазначених підходів на етапі реалізації проекту державно-приватного партнерства через спільну діяльність. Однак, в такому випадку є обмеження, а саме обсяги спільної діяльності та специфіка діяльності обраного учасника, виступає підприємством оператором. Так, за умови, що підприємством оператором є приватний партнер – система організації економічного аналізу матиме багатоваріативність. Якщо ж підприємством оператором обрано державного партнера, то форма організації економічного аналізу реалізації проекту державно-приватного партнерства буде залежати від існуючої форми здійснення аналітичних процедур в органі державної влади, комунального або державного підприємства, яке виступає концесіодавцем. В будь-якому випадку організація економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства через спільну діяльністю мають бути адаптовані до системи економічного аналізу підприємства-оператора. Зауважимо, що окремі аспекти аналізу можуть бути реалізовані й підприємством-учасником, але лише в межах оцінки власної участі, економічної вигоди та ефективності для прийняття управлінських рішень керівництвом окремого учасника. Втім, такі рішення не мають суттєвого впливу на реалізацію проекту державно-приватного партнерства.

Шурпенкова Р.К. зазначає, що “основні суб’єкти проведення аналізу – вище керівництво підприємства. Як правило, вище керівництво підприємства є ініціатором й архітектором процесу формування стратегії і організації аналізу, приймає остаточне рішення про доцільність здійснення певного виду діяльності, пріоритетність критеріїв, їх оцінки, обґрунтування шляхів мінімізації ризиків. Тому як організатором, так і користувачем результатів аналізу є вище керівництво підприємства. Організація й здійснення аналізу на підприємстві залежать також від масштабів та спеціалізації підприємства, його організаційної структури

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного  
аналізу формування та реалізації проектів державно-  
приватного партнерства*

---

управління, величини” [77, с. 151]. Відповідно до цього автор виділяє різні форми організації економічного аналізу та будує відповідні моделі за умови різних форм управління підприємством, а саме:

*- лінійно-функціональна структура управління*

підприємством, що характерна для малих та середніх підприємств. “На середніх підприємствах, які використовують переважно лінійно-функціональну організаційну структуру управління, функції аналізу виконує спеціальний аналітик або група аналізу діяльності, що належить до фінансової служби підприємства. Такий центр аналізує всі основні аспекти діяльності підприємства, координуючи її з різними, пов’язаними відділами підприємства” [78, с. 152];

*- дивізійна організаційна структура управління*

підприємством, що характерно для великих підприємств “що мають філії у районах, розміщені як у межах однієї області, так і в різних областях. Відповідно, при здійсненні діяльності у кожній конкретній філії для аналізу задіяні як центри аналізу у філії, так і загальний відділ аналізу підприємства. При цьому аналітичні відділи філій готують інформацію, необхідну для аналізу у межах їх компетентності, а група аналізу у складі загального відділу аналізу на підприємстві здійснює аналіз, розглядає варіанти фінансування, оцінює їх ризик тощо. Остаточне рішення приймає вище керівництво підприємства” [79, с. 153].

---

<sup>77</sup> Шурпенкова Р.К. Організація економічного аналізу на підприємстві / Р.К. Шурпенкова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 25. – С. 150-158.

<sup>78</sup> Шурпенкова Р.К. Організація економічного аналізу на підприємстві / Р.К. Шурпенкова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 25. – С. 150-158.

<sup>79</sup> Шурпенкова Р.К. Організація економічного аналізу на підприємстві / Р.К. Шурпенкова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 25. – С. 150-158.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

За умови організації економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства потреба у врахуванні зазначених підходів до організації економічного аналізу за наступними напрямками:

- якщо проект державно-приватного партнерства реалізується через концесію економічний аналіз має бути адаптований до системи управління концесіонера. За умови, що в результаті концесії створюється нове підприємство для реалізації суспільних послуг є можливість сформувати якісно нову систему економічного аналізу, що буде повністю адаптоване під сферу реалізації державно-приватного партнерства. Все буде залежати від величини новоствореного підприємства. За умови, що договором концесії не передбачено створення нового підприємства, система економічного аналізу має бути адаптована під існуючу систему управління на підприємстві-концесіонері шляхом розробки додаткових або внесення нових змін до системи внутрішньої регламентації, які передбачають визначення суб'єктів та їх компетенції, аналітичних центрів, інформаційних запитів та методики їх забезпечення;

- при реалізації державно-приватного партнерства через оренду, система економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства буде виділення в окремі напрями аналітичного забезпечення управління та прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства-орендаря. Відповідно від обсягів та величини підприємства-орендаря буде залежати система управління щодо якої відбуватиметься адаптації економічного аналізу, а саме: дивізійні організаційна структура для великих підприємств та лінійно-функціональна для малих та середніх підприємств. Так, підприємству орендарю за окремим проектом державно-приватного партнерства варто внести зміни в діючі внутрішні

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

регламенти, які визначають організаційно-методичні положення економічного аналізу;

- якщо проект державно-приватного-партнерства реалізується через спільну діяльність обрання дивізійної чи лінійно-функціональної структури управління залежить від підприємства-оператора. Проте в більшій мірі така залежність має низьку суттєвість, адже в більшості випадків при спільній діяльності варто формувати відокремлену структуру управління, яка передбачає відокремлену структуру бухгалтерського обліку, економічного аналізу та планування.

Вагоме значення в розвиток організації економічного аналізу при різних типах організаційних структур винесено вітчизняною вченою О.В. Олійник, яка запропонувала наступні риси (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4**  
**Підходи до організації економічного аналізу в межах різних типів організаційних структур суб'єктів господарювання за О.В. Олійник**

<b>Тип організаційної структури</b>	<b>Характеристика організації економічного аналізу</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Дивізійна організаційна структура</i>	За такої організації виокремлюються дивізіон альні керівники аналітичних робіт – дивізійнальні аналітики. Окрім стандартних аналітичних завдань (концептуального та системного характеру), керівник аналітичних робіт в межах концерну вирішує і такі основні додаткові завдання з урахуванням особливостей конкретного дивізіону: формування консолідованих аналітичних звітів, координація дій підрозділів концерну у забезпеченні продуктової програми, виробничих потужностей, постачання, виконання крупних проектів. Дивізіональні аналітики (аналітики окремих бізнес-проектів) виконують типові завдання за аналогією із завданнями економічного аналізу на підприємствах з функціональною організаційною структурою.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

*Продовження табл. 2.4*

<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Регіональні організаційні структури</i>	<p>базуються на виділенні географічних районів, сегментів, зон і характерні для підприємств, діяльність яких відбувається на різних географічних ринках або таких, що обслуговують достатньо великі території. Такі суб'єкти господарювання проводять різні стратегії у різних регіонах і організаційна структура формується за територіальною ознакою. Така організаційна структура управління викликає потребу в організації і здійсненні аналітичних робіт у межах визначених територіальних (географічних) сегментів (регіонів, зон). У межах таких сегментів виокремлюються самостійні центри відповідальності за встановленими критеріальними ознаками, враховуючи особливості діяльності та технологічного процесу, масштаби та ризикованість бізнес-процесів та ін.</p>
<i>Функціональна організаційна структура</i>	<p>базується на функціонально спеціалізованих відділах і притаманна підприємствам з одним або декількома спорідненими видами діяльності. Така організаційна структура управління зумовлює здійснення економічного аналізу за функціональними напрямками управління (наприклад, виробничий, технічний, комерційний напрями). Система економічного аналізу забезпечує потребу управління в аналітичній інформації за визначеними функціональними ознаками з подальшим узагальненням в цілому на рівні суб'єкта господарювання. За такої організаційної структури розподіл праці між працівниками відбувається з урахуванням їх підпорядкованості. При такій організації аналітичної роботи досягається підвищення ефективності діяльності за рахунок повторюваності та рутинності завдань, можливість здійснення централізованого контролю в межах організації досягнутих результатів.</p>

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного  
аналізу формування та реалізації проектів державно-  
приватного партнерства*

*Продовження табл. 2.4*

<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Матрична організаційна структура</i>	<p>передбачає наявність не менше двох складових основного бізнес-процесу з однаковими стратегічними пріоритетами. За такої структури відповідальність за прийняття рішень у кожному елементі матриці розподіляється між менеджерами бізнес-проектів (видів діяльності, венчурних підрозділів – сегментами) і менеджерами функціональних підрозділів і процесів, тобто відбувається розмежування центрів управління між визначеними сегментами та функціональними напрямками. Тим самим досягається компроміс між функціональною спеціалізацією та орієнтацією на певний вид діяльності, проект або особливі венчурні підрозділи. Матрична організаційна структура управління зумовлює організацію аналітичних робіт з урахуванням наявності двох напрямів підпорядкованості: 1) адміністративно-ієрархічний напрям – підпорядкованість аналітичних працівників реалізується у межах виділеного сегмента (виду діяльності, бізнес-проекту), 2) функціональний напрям – підпорядкованість аналітичних працівників за функціональними напрямками (наприклад керівнику підрозділу, де здійснюється економічний аналіз, наступний щабель – підпорядкування фінансовому директору).</p>

Напрями зазначених підходів до організації економічного аналізу при різних формах організаційної структури управління підприємством були охарактеризовані вище, але вони можуть стосуватися лише етапів реалізації проекту державно-приватного партнерства в контексті специфіки діяльності підприємства-орендаря, підприємства-концесіонера, підприємства-оператора. Вважаємо, що формами організації економічного аналізу через застосування внутрішніх можливостей є:



*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

- окремий структурний підрозділ, що забезпечує аналітичний супровід прийняття управлінських рішень щодо формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства;

- розподіл аналітичних функцій між різними структурними підрозділами системи управління учасника проекту державно-приватного партнерства;

- покладення аналітичних функцій на відповідальну особу із зазначенням їх складу у посадовій інструкції, або іншому внутрішньому документі, що регулює аналітичні функції.

В цілому зважаючи на вище представлені форми організації економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства, пропонуємо наступний підхід до їх адаптації до властивостей проектів та форм їх реалізації (табл. 2.5), що представлений за наступними складовими:

- визначення мети застосування аналітичних процедур відповідно до якої обирається та чи інша форма організації економічного аналізу;

- пропонується механізм закріплення тієї чи іншої форми організації економічного аналізу у системі внутрішніх регламентів учасників проекту державно-приватного партнерства.

Особливістю зазначеного підходу до адаптації організації економічного аналізу до властивостей етапів формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства є врахування запитів усіх учасників, тобто державного та приватного партнерів.

**Таблиця 2.5**  
**Адаптація форм організації економічного аналізу до властивостей проектів державно-приватного партнерства та форм їх реалізації**

Формування проекту державно-приватного партнерства	
Державний партнер	Приватний партнер
<b>Етап 1: прийняття рішення про проекти державно-приватного партнерства</b>	
<i>Напрямок економічного аналізу</i>	<i>Напрямок економічного аналізу</i>
<i>Форма організації</i>	<i>Форма організації</i>
Оцінка можливості реалізації проекту державно-приватного партнерства	Оцінка можливої ефективності від участі в державно-приватного партнерства
<i>Мета</i>	<i>Мета</i>
Здійснення техніко-економічної оцінки проекту державно-приватного партнерства, що передбачає оцінку ризиків, ефектів та параметрів реалізації проекту державно-приватного партнерства, обрання форми реалізації	Застосування аналітичних процедур для оцінки економічних витід від участі в проекті, на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища
<b>Етап 2: визначення приватного партнера</b>	
<i>Напрямок економічного аналізу</i>	<i>Напрямок економічного аналізу</i>
<i>Форма організації</i>	<i>Форма організації</i>
Оцінка відповідності вимогам конкурсу на приватного партнера в проекті	Самооцінка можливості прийняти участь в конкурсі в якості претендента на приватного партнера
<i>Мета</i>	<i>Мета</i>
Здійснення техніко-економічної оцінки та фінансового аналізу претендентів на предмет їх умовам відповідності конкурсу	Здійснити техніко-економічну оцінку діяльності підприємства на можливість участі в відповідності задан параметрам оголошеного конкурсу про проект державно-приватного партнерства



Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства

Продовження табл. 2.5

Реалізація проекту державно-приватного партнерства через концесію		Реалізація проекту через існуюче підприємство	
Створення нового підприємства		Реалізація проекту через існуюче підприємство	
Напрям економічного аналізу	Форма організації	Напрям економічного аналізу	Форма організації
Оцінка діяльності новоствореного підприємства-концесіонера в рамках проекту державно-приватного партнерства	- використання послуг сторонніх осіб (постійна консалтингова участь); - аналітичні функції здійснюються внутрішніми силами в залежності від організаційної структури та організації системи управління підприємством (а) при створенні окремого підприємства розгортаються його повноваження щодо спільної діяльності; б) при розподілі між структурними підрозділами визначаються повноваження окремих із них щодо спільної діяльності)	Оцінка окремого виду діяльності підприємства-концесіонера	- використання послуг сторонніх осіб (темагічна, періодична консалтингова участь); - аналітичні функції здійснюються внутрішніми силами в залежності від організаційної структури та організації системи управління підприємством (а) при створенні окремого підприємства розгортаються його повноваження щодо аналізу концесії; б) при розподілі між різними структурними підрозділами визначаються повноваження окремих із них щодо концесії)
<i>Мета</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Мета</i>	<i>Характеристика</i>
Здійснення усіх можливих видів економічного аналізу для формування інформаційного простору управління новоствореним підприємством його ефективності його діяльності, досягнення мети проекту державно-приватного партнерства, якості надання суспільних послуг та ошкарки суспільного значення проекту	На новоствореному підприємстві здійснюється організація економічного аналізу із обранням будь-якої можливої форми, що відповідає специфіці господарської діяльності такого підприємства, інформаційним запитам та організації системи управління його діяльністю	Здійснення економічного аналізу операцій пов'язаних із проектом державно-приватного партнерства, що реалізується через концесію для формування інформаційного забезпечення управлінських рішень щодо окремих операцій та видів діяльності в забезпеченні умов дотовору концесії	Підприємство-концесіонер адаптує діючу систему економічного аналізу до нового виду діяльності

Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства

Продовження табл. 2.5

Реалізація проекту державно-приватного партнерства через оренду		
Орендодавець	Орендар	
Напрям економічного аналізу	Напрям економічного аналізу	Форма організації
<p>Оцінка ефективності передачі державного майна в оренду в рамках проекту державно-приватного партнерства</p> <p>- використання послуг сторонніх осіб (тематична, періодична консалтингова участь);</p> <p>- надання відповідними функціями працівників та відділів органу виконавчої влади, державного або комунального підприємства</p>	<p>Оцінка окремого виду діяльності пов'язаної з експлуатацією об'єкту оренди та наданням суспільних послуг</p> <p>внутрішніми силами в залежності від організаційної структури та організації системи управління підприємством (а) при створення окремого підрозділу розгортаються його повноваження щодо аналізу окремих операцій; б) при розподілі між різними структурними підрозділами визначаються повноваження окремих із них щодо оренди)</p>	<p>Форма організації</p>
<p><i>Мета</i></p> <p>Застосування аналітичних процедур для оцінки ефективності використання державного майна приватним партнером та реалізації суспільних послуг</p>	<p><i>Мета</i></p> <p>Здійснення економічного аналізу операцій пов'язаних із проектом державно-приватного партнерства, що реалізується через оренду для формування інформаційного забезпечення управлінських рішень щодо окремих операцій та видів діяльності в забезпеченні умов договору оренди</p>	<p><i>Характеристика</i></p> <p>Орган виконавчої влади, державне або комунальне підприємство організовує систему аналітичного спостереження за виконанням орендарем умов проекту державно-приватного партнерства та оцінку ефективності орендних операцій і виконання орендарем суспільних послуг</p>
<p><i>Характеристика</i></p> <p>Орган виконавчої влади, державне або комунальне підприємство організовує систему аналітичного спостереження за виконанням орендарем умов проекту державно-приватного партнерства та оцінку ефективності орендних операцій і виконання орендарем суспільних послуг</p>	<p><i>Характеристика</i></p> <p>Підприємство-орендар адаптує діючу систему економічного аналізу до нового виду діяльності</p>	<p><i>Характеристика</i></p>

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

Таким чином, за результатами вивчення різних форм організації економічного аналізу процесів формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства нами обґрунтовано їх специфіку та запропоновано механізм вибору за кожним етапом. Зокрема визначено наступні форми організації економічного аналізу в системі управління проектом державно-приватного партнерства: по-перше, окремий структурний підрозділ, що забезпечує аналітичний супровід прийняття управлінських рішень щодо формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства; по-друге, розподіл аналітичних функцій між різними структурними підрозділами системи управління учасника проекту державно-приватного партнерства; по-третє, покладення аналітичних функцій на відповідальну особу із зазначенням їх складу у посадовій інструкції, або іншому внутрішньому документі, що регулює аналітичні функції. Запропоновано нову форму організації економічного аналізу – використання послуг сторонніх осіб (консалтингові послуги). В рамках даної форми організації економічного аналізу запропоновано наступні напрям використання консалтингових послуг для формування аналітичного супроводу прийняття управлінських рішень на різних етапах формування та реалізації державно-приватного партнерства: постійна консалтингова участь, періодична консалтингова участь, тематична консалтингова участь, замовлення консалтингових послуг для оцінки сторонніх осіб. За кожним напрямом визначено властивості та специфіку їх застосування, а також порядок формування інформаційного забезпечення. Зазначенні форми організації економічного аналізу лягли основу порядку адаптації форм організації економічного аналізу до властивостей проектів державно-приватного партнерства та форм їх реалізації, що передбачає визначення напрямів економічного аналізу, форми організації, мети та характеристики.

### **2.3. Налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків між суб'єктами економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства**

Основою розвитку будь-якої інформаційної системи управління господарською діяльністю підприємства та соціально-економічними відносинами є не лише інформація та джерела її формування, але й механізм формування інформаційних потоків та інформаційно-комунікаційні зв'язки.

“Управління діяльністю підприємства у сучасних економічних умовах супроводжується зростаючими темпами виробництва і використання інформації. Зростання попиту на інформацію, виникнення і функціонування нових форм віртуального підприємництва і бізнес процесів з інформаційним підґрунтям зрівнює можливості підприємств у конкурентній боротьбі. Недостатність чи відсутність достовірної інформації призводить до необґрунтованості управлінських рішень, а несвоєчасне використання інформації значно впливає як на якість окремої господарської операції, так і на ефективність функціонування економічного суб'єкта у цілому. Поширеність використання інформації потребує чіткого визначення характерних рис та особливостей групування інформаційних потоків за класифікаційними ознаками” ми для розуміння механізму управління ними на підприємствах” [80, с. 18-19].

Питання розвитку інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі економічного аналізу є фундаментальною задачею організації економічного аналізу як на окремому підприємстві так при формуванні інформаційного простору управління та прийняття управлінських рішень учасниками формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства.

---

<sup>80</sup> Іванова О.М. Характеристика та класифікація інформаційних потоків підприємств / О.М. Іванова. // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 13. – С. 18-22. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/13\\_2016/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2016/5.pdf)

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

Складність процесу налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків та формування інформаційних потоків в системі економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства полягає в: по-перше, багато суб'єктних інформаційних джерел виконання аналітичних процедур; по-друге, різноформатних форм звітних документів учасників проекту; по-третє, різносторонніх інформаційних запитів від учасників проекту, що залежить від форми його реалізації (спільна діяльність, оренда, концесія). В таких умовах навіть при якісному використанні аналітичного інструментарію, якість отриманої аналітичної інформації нівелюється через не відповідність інформаційно-комунікаційних зв'язків.

Вітчизняна вчена О.А. Лаговська вивчаючи наукову та довідкову літературу визначила наступні фактори, що зумовлюють актуальність налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі управління: “1) за даними експертних досліджень керівники втрачають понад 75-95 % часу на комунікації; 2) фахівці галузі менеджменту вважають, що 63 % англійських, 73 % американських, 85 % японських керівників виділяють комунікацію як головну умову на шляху досягнення ефективності діяльності їх підприємств; 3) на великих підприємствах саме при передачі, зокрема, при переході від одного рівня до іншого, втрачаються до 30 % інформації, а в цілому при русі інформації зверху вниз – до 80 %, а знизу вверху – до 90 %” [81, с. 167].

Зазначене актуалізує пошук нових підходів до формування інформаційних потоків та налагодженні інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства.

---

<sup>81</sup> Лаговська О.А. Обліково-аналітичне забезпечення вартісно-орієнтованого управління: теорія та методологія : монографія / О.А. Лаговська. – Житомир : ЖДТУ, 2012. – 676 с.



*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

Розвиток теоретичних та прикладних положень формування інформаційних потоків пов'язаний із працями таких вчених як В. Верба [82], О. Дубас [83], А. Захарченко [84], В. Кунченко-Харченко [85], О. Кондратюк [86], К. Карачарова [87], В. Малімон [88], Б. Мізюк [89], Л. Птіцина [90], О. Пархоменко [91], О. Сорокіна [92], С. Федоренко [93].

---

<sup>82</sup> Верба В.А. Інформаційне забезпечення управління розвитком компанії / В.А. Верба // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць ДВНЗ “КНЕУ імені В. Гетьмана”. – 2009. – № 22. – С. 145-154.

<sup>83</sup> Дубас О.П. Інформаційно-комунікаційний простір: поняття, сутність, структура / О.П. Дубас // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – 2010. – Вип. 19. – С. 223-232.

<sup>84</sup> Захарченко А.П. Загальні принципи аналізу інформаційних потоків у Інтернеті / А.П. Захарченко // Наукові записки Інституту журналістики. – 2010. – Т. 41. – С. 80-85.

<sup>85</sup> Кунченко-Харченко В.І. Моделі інформаційних потоків та їх використання в системах бази даних та документології для прийняття рішень / В.І. Кунченко-Харченко // Збірник наукових праць Інституту проблем моделювання в енергетиці ім. Г.Є. Пухова НАН України. – 2010. – Вип. 54. – С. 175-179.

<sup>86</sup> Кондратюк О.М. Синергія інформації в управлінні витратами підприємства / О.М. Кондратюк, О.В. Школа // Держава та регіони. – 2010. – № 5. – С. 134-138.

<sup>87</sup> Карачарова К.А. Класифікація інформаційних потоків автотранспортних підприємств / К.А. Карачарова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 88-93.

<sup>88</sup> Малімон В.І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця: навч. посібник / В.І. Малімон. – 2-ге вид. доп. і розш. – Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2008. – 344 с.

<sup>89</sup> Мізюк Б.М. Інформаційна природа управління / Б.М. Мізюк // Економіка та держава. – 2012. – № 2. – С. 8-13.

<sup>90</sup> Птіцина Л.А. Основні підходи до управління інформаційними потоками бізнес діяльності промислових підприємств України: формування єдиного інформаційного забезпечення системи управління промисловим підприємством в складних ринкових умовах / Л.А. Птіцина // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 2. – С. 121-124.

<sup>91</sup> Пархоменко О.В. Інноваційна економіка як результат взаємодії економічної і соціальної систем / О.В. Пархоменко // Науково-технічна інформація. – 2009. – № 3. – С. 3-6.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

Зазначенні вчені в більшій мірі визначили інформаційні потоки в цілому в системі управління господарською діяльністю. В свою чергу інформаційні потоки в систем економічного аналізу господарської діяльності дослідженні в недостатній мірі, а питання аналітичного забезпечення управління процесами формування та реалізації державно-приватних партнерства залишилися без уваги вчених взагалі.

Проблеми організаційних комунікацій піднімалися в працях: М.А. Васілік, К. Девіс, Дж.В. Ньюстром, С.Т. Папаєвим, В.Н. Переверзєвим, К. Столом (С. Stohl), М. Столом (M. Stohl), О.С. Віханського, Р.Л. Дафта, А.К. Казанцева, Е.М. Короткова, Дж.К. Лафта, А.І. Наумова, І.В. Сіменко, Р. Акоффа, Є.А. Борисова, Г.В. Бороздіної, Е. Гофмана, А.В. Карпова, О.І. Матяш (O.I. Matyash), С. Чанг (Sungeun Chung), Е.Л. Фінк (Edward L. Fink), Б. Бергельсоном, Ч. Бернардом (Ch. Barnard), Б.М. Жуковим, Б. Кверком, Ж.Б. Масліковою, В.О. Співаком, Дж. Крепса (G. Kreps), Д. О'Хейр (D. O'Hair), Е.Ф. Хандамової, М.Б. Щепакіна, А.Б. Зверінцевим, А.С. Орловим, Т.М. Орловою, В.М. Шепелем, (R. Anderson), Т.Б. Грінном (T.V. Green), К.В. Доунсоном (C.W. Downs), К. Кафманом (C. Cuffman), П.Дж. Клемпіттом (P.G. Clampitt), Дж.Т. Кніппеном (J.T. Knippen), Дж.Ф. Крегеном (J.F. Cragan), К.А. О'Рейлі (C.A. O'Reilly), К.Х. Робертсом (Roberts K.H.), В. Россом (V. Ross), Д.К. Шілдсом (D.C. Shields), Н.А. Єрмакова.

Питання розвитку інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі управління господарською діяльністю піднімалися в працях вітчизняних та зарубіжних вчених: В.Е. Рева, А.Б. Зверинцев, Н.Н. Григорєва, А.Н. Крилов, Т.М. Орлова, А.Д. Накіпелов, А.П. Моїсєєва, Е.Н. Пашенцев, Г. Франендофер, Курт Хесінг, Мартін

---

<sup>92</sup> Сорокіна О.С. Родові характеристики поняття “інформація” / О.С. Сорокіна // Науковий вісник “Гілея”. – 2009. – № 27. – С. 323-335.

<sup>93</sup> Федоренко С.В. Розробка інформаційного забезпечення та інформаційні потоки промислового підприємства / С.В. Федоренко, Д.О. Правоторов // Економіка та держава. – 2006. – № 11. – С. 33-34.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

Арнольд, С.Л. Грабовська, В.П. Кузьменко, С. Грищенко, В.М. Бебик, М. Кошелюк, Н.О. Шпак, О.І. Бабчинська, О. Духонина, П. Горянский, Т.С. Єжежанська, В.Б. Касевич та інші. Пропозиції дослідників сформуvalи загальне уявлення про інформаційні комунікації та є основою їх розвитку в сфері управління та організації комунікаційного менеджменту. Знову ж таки поза увагою вчених опинилися інформаційні підсистеми управління такі як бухгалтерський облік, внутрішній аудит, економічний аналіз та планування.

Питання розвитку інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень досліджувалися вітчизняними вченими В.В. Євдокимовим в контексті розробки заходів з уникнення інформаційної асиметрії, О.А. Лаговської в розробці інформаційно-комунікаційної політики вартісно-орієнтованого управління підприємством; М.М. Шигун в контексті розвитку інформаційних моделей бухгалтерського обліку; Г.І. Ляхович в контексті інформаційних потоків в системі бухгалтерського обліку на основі аутсорсингу; О.В. Олійник в частині формування суб'єктного складу системи економічного аналізу господарської діяльності.

Аналізуючи напрацювання вчених в напрямі формування інформаційно-комунікаційних зв'язків можна констатувати той факт, що дане питання є не вивченим в контексті організації економічного аналізу як на окремому підприємстві так і аналітичного забезпечення управління процесом формування та реалізації державно-приватного партнерства. Це актуалізує дослідження та обґрунтування інформаційних потоків та розробку інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства.

“Сучасне комунікаційне суспільство характеризується постійним збільшенням та глобалізацією комунікацій. Кількість та якість комунікацій безперервно зростають, значна кількість людей залучається до комунікаційного процесу, взаємозв'язок між окремими

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

комунікаціями стає тісним, зростає дія комунікацій, мережа яких досягла глобальних масштабів. Зростання комунікацій відкриває нові можливості, які звільняють людей від певних обмежень, систем соціального контролю та примусу, створюють нові засади особистої репрезентації” [94, с. 171]. Державно-приватне партнерство є однією із форм взаємодії суспільства, держави (органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, державних та комунальних підприємств, які виступають державними партнерами) та приватних партнерів (фізичної та юридичної особи, що здійснює підприємницьку діяльність), що передбачає потребу в налагодженні інформаційних комунікацій. Відповідно систем економічного аналізу є інформаційною моделлю таких взаємовідносин з однієї сторони та їх об’єктом з іншою. В першому випадку економічний аналіз формує інформаційний простір управління процесами формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства, а з іншої сторони організація економічного аналізу має забезпечити інформаційні комунікації між учасниками партнерства як на процесі інформаційного забезпечення аналітичних процедур так і на етапах формування механізму оприлюднення результатів застосування аналітичних процедур. Тобто, особливості проекту та специфіка функціонування його учасників формується склад та кількість комунікацій, від яких залежить якість аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень кожним учасником.

Налагодження інформаційних комунікацій має безпосередній вплив на якість та ефективність управлінських рішень як на окремому підприємстві так в під час реалізації проекту державно-приватного партнерства. Бабчинська О.І. за даного приводу зазначає наступне: “Часто внаслідок недосконалої системи комунікацій суттєво знижується ефективність управління та діяльності підприємства. Наразі це питання

---

<sup>94</sup> Білан Н.І. Соціальні комунікації в інформаційному суспільстві: [Електронний ресурс] / Н.І. Білан. – Режим доступу: [http://papers.univ.kiev.ua/12/Main/articles/bilan-nadiya-social-communications-in-the-information-society\\_22506.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/12/Main/articles/bilan-nadiya-social-communications-in-the-information-society_22506.pdf)

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

є дуже актуальним, оскільки впливає на перспективи виходу підприємства з кризи. В той же час, комунікації являють собою одне з дискусійних питань в сфері менеджменту, стосовно якого ясності в розумінні поки не досягнуто. В науковій літературі проблеми комунікації здебільшого досліджувались в контексті теорії, історії, психології та соціології. Використання комунікацій як інструмента впливу на внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства є одним із засобів удосконалення механізмів управління підприємством, які забезпечують його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. Проте сприйняття комунікаційної політики як допоміжної діяльності, ототожнення її лише з просуванням продукції, відособлене застосування комунікаційних інструментів і т.д. призводять до зниження сприйняття маркетингових комунікацій, ускладнення їхньої інтеграції в систему управління підприємством і, як наслідок, його неефективної діяльності. При цьому якість обміну інформацією всередині підприємства може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації. Відповідно без наявності єдиного підходу до управління комплексом комунікацій підприємства неможливе його ефективне функціонування в сучасних умовах ринку, які характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими темпами розвитку та швидкими змінами (подекуди кардинальними) його структури та факторів впливу” [95].

Духонина О., Горянский П. вважають, що “ефективність комунікацій в системі управління визначає якість управлінських рішень. Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації, адже сам по собі факт обміну інформацією не забезпечує ефективності спілкування людей. Ступінь організації та ефективність

---

<sup>95</sup> Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2018. – №9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf)

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

комунікаційного процесу на підприємстві багато в чому залежить від досвіду керівника, теоретичних знань і здібностей, які можуть допомогти йому знайти більш ефективні методи комунікації, оволодіти вмінням раціонально організувати процес передавання, засвоєння та використання інформації. Якщо усунути комунікацію, то організація та управління перестають бути керованими, їх діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру. При управлінні інноваційними комунікаціями підприємства важливо розуміти інформаційні потреби та можливості співробітників, а також володіти основними технологіями комунікацій в управлінні” [96].

Зазначене є ще більш актуальним для формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства, адже управління ними пов’язане із сукупністю різних учасників (державні та приватні партнери) та потребою у задоволенні їх інформаційних потреб через корисність інформації, яка буде вчасною, адресною та якісною.

Сьогодні в зарубіжні наукові літературі виділяється можна виділити декілька підходів до значення інформаційно-комунікаційних зв’язків в управлінні соціально-економічними відносинами:

- Д. Мелон (D. Mallon): “комунікація вважається ефективною, якщо максимальна кількість повідомлень успішно доставлена та була успішно зрозуміла одержувачем з мінімальними витратами” [97].

- А.Р. Бахарев, “комунікація вважається успішною, якщо одержувач інформації розуміє її адекватно тому змісту, який в неї вкладає відправник” [98].

---

<sup>96</sup> Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2015. – № 10. – С. 96-99.

<sup>97</sup> Mallon D. Borderless Business Communication: GlobalEnglish Supports Effective Global Communication / D. Mallone // Research Bulletin. – 2011. – Volume 6, Issue 33. – P. 1-20.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

- Е. Бернард (E. Bernard) "ефективною є та комунікація, яка забезпечує мінімізацію непорозуміння між відправником та одержувачем, неефективною – та, вплив на одержувача якої відсутній або неочікуваний" [99];

- Е. Масуда охарактеризував комунікацію як економічну категорію та суспільне благо, яке впливає на розвиток всіх сфер суспільного життя [100].

Формування інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі управління та системі економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства є значно складнішими аніж в зазначених системах господарської діяльності підприємств. Це обумовлено наступними причинами:

- по-перше, різними цілями функціонування суб'єктів господарювання та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Основою ціллю господарської діяльності підприємства є отримання економічних вигід у вигляді прибутку від виробництва та реалізації продукції, торгівлі товарами, реалізації робіт та послуг. В окремих випадках суб'єкти господарювання можуть переслідувати соціальні або екологічні цілі з одночасним отриманням економічних вигід. Мета державно-приватного партнерства може бути різноманітною або ж носити комплексний характер, що проявляється в отримання економічних вигід державою та приватним партнером та

---

<sup>98</sup> Бахарев А.Р. Коммуникации внутри компании: как добиться эффективности / А.Р. Бахарев. – URL: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_44/article\\_2669/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_44/article_2669/).

<sup>99</sup> Bernard E. Overcoming Barriers to Communication / E. Bernard. URL: <http://printfu.org/read/overcoming-barriers-to-communication-2085.html?f=1qeYpurpn6Wih-SUpOGumaanh7vFu7e3t7K5wLCOtqfHv66xwcmFyLeFs8G2u8m0vrCmwLjFs5aj2Kqko5Do2peo2Kagp5-W0tj5tbexLba2cqOqumfpaKH1pSk4a6cq6eH1OPq1a6XlNHXzdOix9yb1NTY5ZLn3Mbk15fT2Nuk3crb3-LK083X5tfXnKWVvb-ym9Ll0uHd09nVyuLd1eOb1dDVmKdX>.

<sup>100</sup> Masuda Y. The Information Society as Post-Industrial Society / Y. Masuda. – Washington, 2005. – 456 p.

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

підвищення якості суспільних послуг і ефективності використання об'єктів інфраструктури, якщо проект реалізовується у формі концесії або оренди державного чи комунального майна. При спільній діяльності такі цілі можуть варіюватися від будівництва та виробництва до розробки інноваційного продукту або ж забезпечення певних військових потреб чи потреб забезпечення національної безпеки. Виходячи із цього змінюється у мета економічного аналізу й відповідно порядок його організації, що ускладнює процес налагодження комунікації між учасниками проекту державно-приватного партнерства. В свою чергу різні цілі проекту державно-приватного партнерства спричиняють різні вимоги до оприлюднення його результатів громадськості. Так, наприклад, якщо проект реалізується в сфері національної безпеки або оборони України, будь-які аналітичні матеріали можуть мати гриф секретності, а отже обмежений доступ до аналітичний висновків та звітів, а в окремих випадках аналітики повинні будуть працювати із засекреченою інформацією;

- по-друге, склад учасників проекту державно-приватного партнерства. Державно-приватне партнерство передбачає участь органів державної виконавчої влади, місцевого самоврядування, державних та комунальних підприємств в якості державного партнера та інституту що формує умови проекту державно-приватного партнерства. В якості приватного партнера можуть виступати як фізичні так і юридичні особи. При окремих формах реалізації проекту, наприклад спільна діяльність, приватних партнерів може бути декілька. В системі економічного аналізу на різних етапах можуть оцінюватися як власне проект так і його учасники. Для здійснення аналітичних процедур інформація формується з різних джерел й відповідно його результатами будуть користуватися різні особи як приватного так і державного сектору, а різні системи управління ускладнюють процес комунікації між учасниками та суб'єктами економічного аналізу;

- по-третє, учасники проекту державно-приватного партнерства переслідують різні цілі. Від цілей учасників проекту державно-



*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

приватного партнерства залежить їх інформаційний запит щодо аналітичної інформації. Відповідно до цього змінюється методологія економічного аналізу та процес його організації. Це стосується як джерел інформаційного забезпечення аналітичних процедур так і механізму оприлюднення їх результатів. Так, суб'єктами економічного аналізу необхідно налагодити інформаційно-комунікаційні зв'язки між суб'єктами, що виступають джерелами інформації та суб'єктами, що користуються аналітичною інформацією. Варто зауважити, що інформаційно-комунікаційні зв'язки необхідно налагоджувати як для системи економічного аналізу державно-приватного партнерства так і для систем економічного аналізу для окремих учасників, тобто державних та приватних партнерів, які оцінюють ефективність від участі в проекті;

- по-четверте, багатоетапність формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства. Так, формування та реалізація проекту державно-приватного партнерства складаються з різної кількості етапів, за якими здійснюються аналітичні процедури. Кожен етап має свою специфіку, форму організації та суб'єктний склад як учасників так і системи економічного аналізу. В залежності від цілей етапу залежить склад зацікавлених учасників, а відповідно і комунікація між ними та суб'єктами економічного аналізу. Зауважимо, що на певних етапах формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства інформаційно-комунікаційні зв'язки можуть бути врегульовані законодавством. Наприклад, на етапі визначення приватного партнера, законодавством та конкурсною документацією визначають склад інформації та порядок її надання суб'єкту оголошення конкурсу;

- по-п'яте, різні форми реалізації передбачають різну структуру та склад інформаційно-комунікаційних зв'язків. Державно-приватні партнерства можуть бути реалізовані в таких формах як оренда, концесія, спільна діяльність та інші. Специфіка зазначених форм реалізації проектів державно-приватного

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

партнерства представлено в параграфі 2.1. Визначені специфічні ризи визначають різну систему управління проектом та різни склад залучення приватного партнера. Зокрема, при реалізації проекту державно-приватного партнерства у формі оренди та концесії, систем управління й відповідно економічного аналізу має бути організована приватним партнером, тобто концесіонером або орендарем. Якщо при концесії приватним партнером створено нове підприємство, системи управління та економічного аналізу налагоджуються відповідно до специфіки та об'єкту концесії як на новоствореному підприємстві. Якщо концесійний договір не передбачає створення нового підприємства налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків відбувається через трансформацію існуючої системи економічного аналізу концесіонера. Значно складніше налагодити інформаційно-комунікаційні зв'язки при реалізації проекту державно-приватного партнерства через спільну діяльність. Це обумовлено тим, що в системі управління проектом можуть примати усі учасники договору про спільну діяльність, а суб'єктом на якого покладається організація системи економічного аналізу є підприємством-оператор, яким може бути як державний так і приватний партнер. Відповідно підприємству-оператору необхідно налагодити інформаційно-комунікаційні зв'язки між іншими учасниками спільної діяльності.

Отже, зазначене визначає механізм формування положень налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків за наступними напрямками:

- по-перше, ідентифікація інформаційних потоків в системі економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства;

- по-друге, формування інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі економічного наліз на різних етапах формування та реалізації та формах реалізації державно-приватного партнерства.

**Ідентифікація інформаційних потоків в системі економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства.** “В діяльності великих підприємств передавання інформації є першочерговим чинником їх нормального функціонування. На сучасному етапі становлення інформаційного суспільства для будь-якого підприємства, яке хоче досягти успіху в бізнес-діяльності і бути ефективним, необхідне володіння значною кількістю релевантної інформації. Через недостатню або ж через надмірну кількість інформаційних документів на підприємстві постає важливим питання про створення ефективної системи управління інформаційними потоками. В той час, як західні підприємства перетворили дані системи на стандарти ведення бізнесу, для більшості українських підприємств питання застосування програм оптимізації інформаційних потоків є актуальним” [101, с. 17].

Мізюк Б.М. вважає, що “інформаційні потоки забезпечують прямий і зворотній зв'язки зі своїм генератором, що позитивно впливає на ефективність управлінського рішення. Дані сприймаються отримувачем як інформація у тому випадку, коли у його “пам'яті” закладено поняття і моделі, що дозволяють зрозуміти зміст отриманих відомостей” [102, с. 9]. Економічний аналіз в свою чергу теж пронизаний інформаційними потоками як в частинні отримання інформації для застосування аналітичних процедур так і в частинні їх оприлюднення для користувачів, що приймають управлінські рішення.

Інформаційні потоки в системі економічного аналізу є важливою складовою формування інформаційного простору

---

<sup>101</sup> Пужайло О.І. Методи управління захистом інформаційних потоків. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2019/paper/viewFile/6335/5441>

<sup>102</sup> Мізюк Б.М. Інформаційна природа управління / Б.М. Мізюк // Економіка та держава. – 2012. – № 2. – С. 8-13.

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

управління проектами державно-приватного партнерства на усіх етапах їх формування та реалізації. Це обумовлено тим, що інформаційний потік та якість інформації, яку отримує кінцевий користувач є взаємозв'язаними та впливають на управлінські рішення. Складність інформаційних потоків в системі економічного аналізу загалом та аналітичного супроводу управління проектами державно-приватних партнерства зокрема, полягає в тому, що вони пов'язанні із різними суб'єктами управління, що є учасниками проекту. Крім того, інформаційні потоки матимуть різний характер, час та призначення при різних формах реалізації проекту державно-приватного партнерства (концесія, оренда та спільна діяльність).

Відповідно інформаційні потоки системи економічного аналізу на окремому підприємстві та проекту державно-приватного партнерства будуть відрізнятися одним від одного як генератором інформаційного потоку так отримувачем, а також часовим терміном від початку генерації інформаційного змісту потоку до отримання його суб'єктом керуючої системи управління. Якісні властивості власне потоку та інформації, що отримує кінцевий споживач залежать одне від одного, зокрема швидкість інформаційного потоку визначатиме актуальність та своєчасність інформації, а релевантність та точність інформації дозволить підвищити ефективність власне інформаційного потоку.

Таку ж позицію підтримує вітчизняна дослідниця О.М. Іванова, яка вказує, що "Якість інформаційних потоків значною мірою залежить від якості інформації, рух якої вони забезпечують. Відповідно, функціонування інформаційних потоків сприятиме економічній результативності підприємства за умов забезпечення якісних характеристик інформації, зокрема, достовірності, точності, об'єктивності, релевантності, корисності, актуальності. Специфічними рисами, які характеризують рух інформаційних потоків підприємства, є швидкість, дискретність, інтенсивність, ємність, щільність, багатофункціональність. Важливість

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

інформаційного обміну для процесу прийняття управлінських рішень визначається чітко встановленою регламентацією часових меж руху інформації, а саме його швидкістю. Максимальний обсяг інформації, що надходить за мінімальну кількість часу, є свідченням оперативності господарської системи, її здатності гнучко, своєчасно і адекватно реагувати на зовнішні і внутрішні сигнали. Забезпечення господарських процесів швидкісними інформаційними потоками є передумовою отримання значної конкурентної переваги, зокрема, за рахунок оперативного впровадження інтелектуальних досягнень і творчих ідей працівників, партнерів” [103, с. 19].

Основою формування інформаційних потоків системи економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватних партнерства є визначення їх характеристик, що проявляються в класифікації. Сьогодні вітчизняними та зарубіжними вченими виділяється велика сукупність класифікаційних ознак та видів інформаційних потоків в системі управління господарської діяльністю [104], зокрема:

- відносно стану об’єкту: випереджаючі, синхронні, наступні;
- за тематичним спрямуванням змісту: монотематичні, полі тематичні;
- за спеціалізацією використання: однопрофільні, багатопрофільні;
- відносно системи (або сферою циркуляції): внутрішньосистемні, міжсистемні, зовнішні;
- за напрямом руху відносно суб’єкту: вхідні, вихідні;

---

<sup>103</sup> Іванова О.М. Характеристика та класифікація інформаційних потоків підприємств / О.М. Іванова // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 13. – С. 18-22.

<sup>104</sup> Іванова О.М. Характеристика та класифікація інформаційних потоків підприємств / О.М. Іванова // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 13. – С. 18-22.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

- за способом отримання інформації із зовнішнього середовища: самостійні, опосередковані;
- за ієрархічним рівнем: однорівневі, багаторівневі;
- залежно від носія інформації: документальні, електронні, усні, комбіновані;
- за періодом інформаційних даних: планові, поточні, ретроспективні;
- за офіційністю: офіційні, неофіційні;
- за масштабом дій: міжнародні, національні, локальні;
- за частотою руху інформації: дискретні, регулярні;
- за рівнем законодавчої регламентації: регламентовані, нерегламентовані;
- за приналежністю до учасників інформаційного обміну: прямі, зворотні;
- за рівнем управління: вертикальні, горизонтальні;
- за надійністю: надійні, ризикові, ненадійні;
- за ступенем ідентифікації: ідентифіковані, частково ідентифіковані, не ідентифіковані;
- за періодичністю виникнення: однократні, періодичні, постійні;
- за структурою: прості, складні.

Кожна з представлених ознак інформаційних потоків в системі управління господарською діяльністю підприємств може бути адаптована до системи економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. При чому окремі інформаційні потоки одночасно можуть бути віднесені до різних груп однієї ж класифікаційної ознаки, що залежить від форми реалізації проекту. Проте вважаємо, що інформаційні потоки в системі економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства мають класифікувати за наступними ознаками:

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

- за спеціалізацією використання: однопрофільні, багатoproфільні;
- відносно системи (або сферою циркуляції): внутрішньосистемні, міжсистемні, зовнішні;
- за напрямом руху відносно суб'єкту: вхідні, вихідні;
- за способом отримання інформації із зовнішнього середовища: самостійні, опосередковані;
- залежно від носія інформації: документальні, електронні, усні, комбіновані;
- за періодом інформаційних даних: планові, поточні, ретроспективні;
- за масштабом дій: міжнародні, національні, локальні;
- за частотою руху інформації: дискретні, регулярні;
- за рівнем законодавчої регламентації: регламентовані, нерегламентовані;
- за приналежністю до учасників інформаційного обміну: прямі, зворотні;
- за надійністю: надійні, ризикові, ненадійні;
- за періодичністю виникнення: одноразові, періодичні, постійні;
- за структурою: прості, складні.

Обрання саме зазначених видів інформаційних потоків обумовлено специфікою державно-приватного партнерства та форм його реалізації, що представлено в параграфах 1.1, 1.2 та 1.3.

Характеристика зазначених інформаційних потоків в системі економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства представлена в табл. 2.6 в контексті їх ідентифікації та визначенні суб'єктів генерування та отримання інформаційного потоку.

Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства

**Таблиця 2.6**  
**Характеристика інформаційних потоків в системі економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства**

Класифікаційна ознака	Вид	Характеристика інформаційного потоку	Приклади	Суб'єкти	
				Генератор	Отримувач
за спеціалізацією використання	2	3	4	5	6
	<i>Однопрофільні</i>	Характеризує один об'єкт або окрему властивість його частини	Інформація про трудову участь учасника СД	БС оператора	Суб'єкт ЕА
відносно системи (або сферою циркуляції)	<i>Багатпрофільні</i>	Характеризує сукупність об'єктів або властивості одного	Інформація, що підтверджує фінансовий стан претендента на участь в ДПП	Претендент	Суб'єкт ЕА
	<i>Внутрішньо системні</i>	Характеризує рух інформації між інформаційним підсистемами управління процесами реалізації ДПП відносно системи управління та / або між суб'єктами економічного аналізу відносно системи економічного аналізу	Інформаційне забезпечення поточного економічного аналізу бізнес процесів реалізації ДПП Рух інформації між суб'єктами економічного аналізу за умови поетапного здійснення аналітичних процедур різними суб'єктами	БС оператора / концесіонера / орендаря Суб'єкт ЕА	Суб'єкт ЕА
	<i>Міжсистемні</i>	Характеризує рух інформації між учасниками ДПП	Оприлюднення економічного аналізу про ефективність СД	Суб'єкт ЕА	Керівництво підприємств-учасників СД
	<i>Зовнішні</i>	Характеризує рух інформації поза межами систем управління процесами реалізації ДПП	Інформаційне забезпечення ЕА ефективності проекту ДПП на основі використання консалтингових послуг	Відповідні служби підприємства-оператора / концесіонера / орендаря	Консалтингова компанія



Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства

Продовження табл. 2.б

1 за напрямом руху відносно суб'єкту	2 Вхідні	3 Інформаційні потоки, що надходять із зовнішнього середовища в систему управління, системи управління проектом державно-приватного партнерства та / або інших підсистем відносно системи економічного аналізу	4 Інформація про економічного аналізу від консалтингової компанії	5 Консалтингова компанія	6 Відповідні служби підприємства-оператора концесіонера / орендара Суб'єкт ЕА
	Вихідні	Інформаційні потоки, що генеруються системою економічного аналізу для їх використання іншими суб'єктами управління відносно системи економічного аналізу або ж зовнішніми користувачами результатів економічного аналізу проекту ДПП	Результати економічного аналізу для керівництва проектом ДПП	Суб'єкт ЕА	Відповідні служби підприємства-оператора концесіонера / орендара
за способом отримання інформації із зовнішнього середовища	Самостійні	Отримання інформації із зовнішнього середовища відбувається самостійно	Результати економічного аналізу для державного партнера	Суб'єкт ЕА	Відповідні служби, відділи, департаменти державного партнера
	Опосередковані	Отримання інформації із зовнішнього середовища відбувається з використанням сторони осіб	Отримання інформації державним партнером від претендентів для оцінки їх спроможності виконати умови проекту ДПП	Відповідні служби підприємства-оператора концесіонера / орендара	Відповідні служби, відділи, департаменти державного партнера
		Отримання інформації із проекту ДПП, що здійснюється з використанням послуг сторонніх осіб	Результати техніко-економічної оцінки проекту ДПП, що здійснюється з використанням послуг сторонніх осіб	Консалтингова компанія	Відповідні служби, відділи, департаменти державного партнера

**Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства**

*Продовження табл. 2.б*

1 залежно від носія інформації	2	3	4	5	6
	<i>Документальні</i>	Інформаційні потоки пов'язані із рухом документів в паперовій формі	Конкурсна документація, що подається партнером на участь в конкурсі	Претендент	Суб'єкт ЕА
	<i>Електронні</i>	Інформаційні потоки пов'язані із рухом електронних документів або повідомлень	При налагодженні інформаційно-комп'ютерній системі управління суб'єкт економічного аналізу може надавати електронні запити та отримувати відповідно інформацію із застосування відповідного програмного забезпечення	Суб'єкт ЕА / суб'єкт БС	Суб'єкт БС / Суб'єкт ЕА
	<i>Усні</i>	Інформаційні потоки через вербальне спілкування між суб'єктами управління	Обмін інформацією між суб'єктами економічного аналізу щодо поточних результатів застосування аналітичних процедур	Суб'єкт ЕА	Суб'єкт ЕА
	<i>Комбіновані</i>	Поєднання різних форм документів щодо одного інформаційного масиву			
<b>за періодом інформаційних даних</b>	<i>Планові</i>	Інформаційні потоки, щодо планових показників розвитку ДПП	Інформація від планових служб	Планова служба Суб'єкт ЕА	Суб'єкт ЕА Відповідні служби підприємства-оператора концесіонера / орендаря Суб'єкт ЕА
	<i>Поточні</i>	Інформаційні потоки, щодо поточних даних реалізації проекту	Результати стратегічного економічного аналізу	Суб'єкт БС	Суб'єкт ЕА
	<i>Ретроспективні</i>	Інформаційні потоки, щодо показників звітного періоду	Інформація системи бухгалтерського обліку, а в окремих випадках даних первинних документів	Суб'єкт БС	Суб'єкт ЕА

Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства

Продовження табл. 2.б

1 за масштабом дій	2	3	4	5	6
	<i>Міжнародні</i>	Інформаційні потоки між учасниками проекту ДПП, за у мови що частинна проекту реалізується за кордоном, або ж один з партнерів є нерезидентом	Надходження інформації від зарубіжного партнера про стан виконання певного технічного завдання пов'язаного із реалізацією проекту через спільну діяльність	Відповідні служби підприємства-учасника СД	Суб'єкт ЕА
	<i>Національні</i>	Інформаційні потоки між системою управління проектом ДПП та органами виконавчої влади, що виступають державним партнером або регулятором	Находження інформації про зміну параметрів реалізації проекту або ж відповідні запити на аналітичні дані	Відповідні служби, відділи департаменти державного партнера Суб'єкт ЕА	Суб'єкт ЕА
	<i>Локальні</i>	Інформаційні потоки між системою управління проектом ДПП та органами місцевого самоврядування	Находження інформації про зміну параметрів реалізації проекту	Відповідні служби, відділи департаменти державного партнера Суб'єкт ЕА	Відповідні служби, відділи департаменти державного партнера Суб'єкт ЕА
			або ж відповідні запити на аналітичні дані	Суб'єкт ЕА	Відповідні служби, відділи департаменти державного партнера

Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного  
аналізу формування та реалізації проектів державно-  
приватного партнерства

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
за рівнем законодавчої регламентації	<i>Регламентовані</i>	Інформаційні потоки, що передбачені відповідними регламентами внутрішнього або зовнішнього характеру	Договорами концесії, оренди або спільної діяльності передбачено окремі результати економічного аналізу	Суб'єкт ЕА	Відповідні служби, відділи, департаменти державного партнера
за приналежністю до учасників інформаційного обміну	<i>Нерегламентовані</i>  <i>Прямі</i> <i>Зворотні</i>	Інформаційні потоки не передбачені жодним регламентом  У зв'язку із тим, що економічний аналіз розглядаємо як систему зазначенні зв'язки є пов'язані між собою в напрямках прийняття управлінських рішень на їх основі	Інформаційна потоки, що налагодженні в системі економічного аналізу між внутрішніми суб'єктами	Суб'єкт ЕА	Суб'єкт ЕА

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

Розроблений підхід до формування інформаційних потоків в системі економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства передбачає загальну їх характеристику та ідентифікацію в контексті різних етапів реалізації проекту. За кожним із них визначено сукупність об'єктів генерування та отримання інформації. Вважаємо, що системі економічного аналізу досліджуваного об'єкту характерні інформаційні потоки як є скидовими системи, так і інформаційні потоки, що передбачають взаємодію системи з іншими інформаційним підсистемами управління та користувачами аналітичної інформації, якими виступають учасники проекту державно-приватного партнерства. Вважаємо, що інформаційні потоки в системі економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства мають наступні властивості та сфери прояву на різних етапах проекту:

- на етапах формування проекту державно-приватного партнерства інформаційні потоки формуються в контексті обміну інформацією між органом виконавчої влади, місцевого самоврядування, державним або комунальним підприємством та консалтинговою фірмою, яка здійснює техніко-економічну оцінку проекту для оголошення конкурсу для участі приватного партнера. Дані етапи є досить важливими, адже є потреба в прийнятті рішення щодо реалізації проекту та оголошення конкурсу на основі результатів техніко-економічного аналізу. Інформаційні потоки пов'язані як із формуванням вимог до техніко-економічної оцінки та параметрів її здійснення так і інформаційним забезпеченням техніко-економічної оцінки щодо внутрішнього середовища, а саме стану об'єкту концесії та оренди та інформації щодо їх використання в минулих періодах. Наступним інформаційним потоком даного процесу буде отримання результатів техніко-економічної оцінки та їх коригування у випадку їх не відповідності запиту;

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

- особливі інформаційні потоки, які пов'язані із рухом інформації між різними суб'єктами господарювання властиві етапу оголошення та здійснення конкурсу на відбір приватного партнера для реалізації проекту державно-приватного партнерства. На даному етапі економічний аналіз виступає в якості інструменту оцінки спроможності претендентів виконати умови проекту державно-приватного партнерства. Вимоги до претендентів й відповідно аналітичний супровід оцінки їх спроможності залежить від ораної форми реалізації проекту (концесія, оренда, спільна діяльність). Так, наприклад, для концесії характерним є оцінка претендента на можливість здійснити модернізацію об'єкту, що є не важливим для оренди та спільної діяльності. Інформаційні потоки пов'язанні із рухом інформації, що передбачена конкурсною документацією, від претендента до особи, що оголосила конкурс, а надалі до суб'єкта економічного аналізу. В свою чергу результати економічного рухаються від суб'єкта економічного аналізу до конкурсної комісії.

- при реалізації проекту державно-приватного партнерства у формі концесії інформаційні потоки налагоджуються: по-перше, між державним партнером та концесіонером, щодо результатів економічного аналізу за проміжні періоди; по-друге, в системі економічного аналізу господарської діяльності підприємства-концесіонера в контексті їх розширення за новим об'єктом (видом діяльності) або ж їх повним формуванням за умови створення нового суб'єкту господарювання з реалізації суспільних послуг, що передбачають експлуатацію та утримання об'єкту концесії; по-третє, між новоствореним підприємством в результаті концесії та власником даного підприємства, тобто суб'єктом, що виграв конкурс. Дані інформаційні потоки є надзвичайно важливим, адже на їх основі оцінюється ефективність проекту державно-

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

приватного партнерства в цілому та результати і економічні вигоди, що отримують державний та приватний партнер;

- система економічного аналізу спільної діяльності як форми реалізації проекту державно-приватного партнерства передбачає формування інформаційних потоків за наступними напрямками: по-перше, між учасниками спільної діяльності в контексті інформаційного забезпечення аналітичних процедур їх участі в реалізації проекту та оприлюднення результатів економічного аналізу, що передбачено договором про спільну діяльність; по-друге, в системі управління спільною діяльністю, організація яких покладається на підприємства оператора; по-третє, трансформація інформаційних потоків аналітичного спрямування в системі управління господарською діяльністю підприємства оператора, що пов'язано із новим об'єктом управління. Особливістю інформаційних потоків в системі економічного аналізу спільної діяльності є те, що до аналітичної діяльності може бути залучена різна кількість суб'єктів економічного аналізу, управління та зацікавлених сторін.

- оренда як форма реалізації проекту державно-приватного партнерства передбачає налагодження інформаційно-аналітичних потоків між орендарем та орендодавцем, а також в системі економічного аналізу орендаря. Дані потоки є подібними, до інформаційних потоків в системі економічного аналізу державно-приватного партнерства у вигляді концесії.

Таким чином, представленні особливості впливають на ефективність формування аналітичного забезпечення управління реалізації проекту державно-приватного партнерства. Загалом усі інформаційні потоки в системі економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства можна поділити на наступні групи:

- інформаційні потоки між учасниками проекту щодо інформаційного забезпечення аналітичних процедур;

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

- інформаційні потоки між учасниками проекту щодо оприлюднення результатів економічного аналізу;

- інформаційні потоки між суб'єктами економічного аналізу щодо виконання тематичних аналітичних процедур та обміну інформацією щодо результатів економічного аналізу;

- інформаційні потоки, що характеризують зворотній зв'язок, тобто вплив управлінського рішення на вимоги до прогнозної аналітичної інформації, що сформовані на основі ретроспективного аналізу;

- інформаційні потоки щодо зміни параметрів реалізації проекту державно-приватного партнерства, у вигляді управлінських рішень за результатами економічного аналізу як прогнозного (стратегічного) так і поточного та ретроспективного;

- інформаційні потоки між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами економічного аналізу.

Характер, зміст та специфіка зазначених груп інформаційних потоків в системі економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства залежить від форми реалізації проекту, галузі економічної діяльності та системи нормативно-правового регулювання. Формування та управління зазначеними інформаційними потоками залежить від налагодженої системи інформаційно-комунікаційних зв'язків, специфіка яких представлена далі.

**Налагодження системи інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства.** “В епоху інформаційного суспільства інформація стала одним з найцінніших товарів. Її цінність визначається якістю (неспотвореністю) та своєчасністю отримання (часом доставки). Саме тому на сучасних підприємствах все більше уваги приділяється автоматизації комунікаційних процесів у всіх сферах



*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

діяльності підприємства з метою зменшення частки ручної (рутинної) роботи з інформацією, пришвидшення її обробки, накопичення та доставки в точки відповідальності, недопущення спотворень та втрат інформації. Це підтверджує необхідність використання комунікаційного менеджменту як важливої конкретної функції управління, яка значною мірою визначає рівень його ефективності” [105, с. 31].

Саме комунікаційний менеджмент сьогодні є основою розвитку будь-якої інформаційної підсистеми управління, зокрема системи економічного аналізу як на окремому підприємстві так і в системі управління процесами формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. До сутності комунікаційного менеджменту сьогодні можливо приділити три підходи, зокрема:

*- комунікаційний менеджмент як професійна діяльність з налагодження комунікацій в системах управління різних рівнів.* Кузьменко В.П. зазначає, що “комунікаційний менеджмент – це професійна діяльність з використання комунікаційних засобів, методів, інструментів, механізмів, що забезпечують формування й ефективний розвиток усіх видів капіталу економічної систем” [106]. З точки зору системи економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства дані функції як складова професійної діяльності притаманні суб’єктами організації економічного аналізу, а саме державному та приватному партнерам або ж іншим учасникам, що залежатиме від обраної форми організації. Грищенко С. вважає, що “комунікаційний менеджмент – це професійна діяльність, яка спрямована на досягнення ефективної комунікації в середині

---

<sup>105</sup> Шпак Н.О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток / Н.О. Шпак. // Економіка та держава. – 2010. – № 2/2010. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2010/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2010/10.pdf)

<sup>106</sup> Кузьменко В.П. Соціальний капітал суспільства Френсіса Фукуями у створенні та розвитку НІС / В.П. Кузьменко. URL: <http://iee.org.ua/ru/publication/77/>

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

самих органів влади, а також між органами влади та зовнішнім середовищем” [107]. Дослідниця зупиняється лише суто на організації комунікацій в органах влади, що значно звужує їх використання в системі економічного аналізу за об’єктом даного дослідження.

*- комунікаційний менеджмент як інструмент вирішення комунікаційних проблем.* Грабовська С.Л. вважає, що “комунікаційний менеджмент – засоби і технології комплексного вирішення комунікаційних проблем, що виникають у діловій сфері, у сосунках фірм, у зв’язках з громадськістю” [108]. Даний підхід в повній мірі може відповідати підходам до формування інформаційно-комунікаційних зв’язків в системі економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства, адже передбачає стосунки між фірмами, які проявляється у відносинах між учасниками проекту та зв’язки з громадськістю, що передбачає оприлюднення інформації про ефективність реалізації проекту, або ж конкурсної документації.

*- комунікаційний менеджмент як форма управління інформаційно-комунікаційною сферою.* Бебик В.М. в своїй монографії зазначає наступне: “Інформаційно-комунікаційний менеджмент – система управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного і

---

<sup>107</sup> Шпак Н.О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток / Н.О. Шпак. // Економіка та держава. – 2010. – № 2/2010. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2010/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2010/10.pdf)

<sup>108</sup> Грабовська С.Л. Психологічні аспекти комунікаційного менеджменту організації / С.Л. Грабовська. – Львів : Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2014. – С. 5-44.

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

політичного менеджменту і маркетингу” [109]. Незважаючи на те, що даний підхід стосується менеджменту в глобальному суспільстві, вважаємо, що його цілком логічно застосувати до системи економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства, в напрямі організації керуючої системи управління процесами проекту.

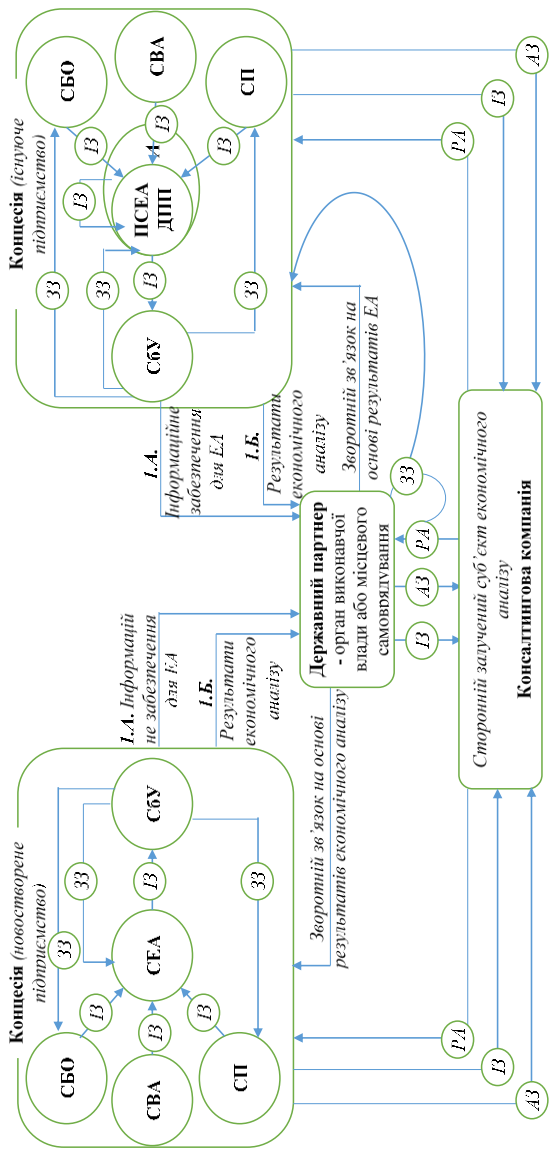
В цілому зважаючи на специфіку об’єкту даного дослідження не варто зупинятися лише на одному підході, адже усі вини є окремими сторонами прояву одного ж того ж явища в системі управління. Так, комунікаційний менеджмент будучи формою управління інформаційно-комунікаційними зв’язками, дозволяє вирішити проблеми комунікації між різними суб’єктами управління проектом державно-приватного партнерства, що обумовлено функціональними обов’язками суб’єкту управління.

Виходячи із вище представленого та аналізу наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених можна представити організаційно-методичну модель інформаційно-комунікаційних зв’язків в системі економічного аналізу формуванням та реалізацією проектів державно-приватного партнерства у формі концесії та спільної діяльності (рис. 2.5, 2.6).

---

<sup>109</sup> Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік релейшинз: монографія / В.М. Бебик. – К.: МАУП, 2005. – С. 432-437.

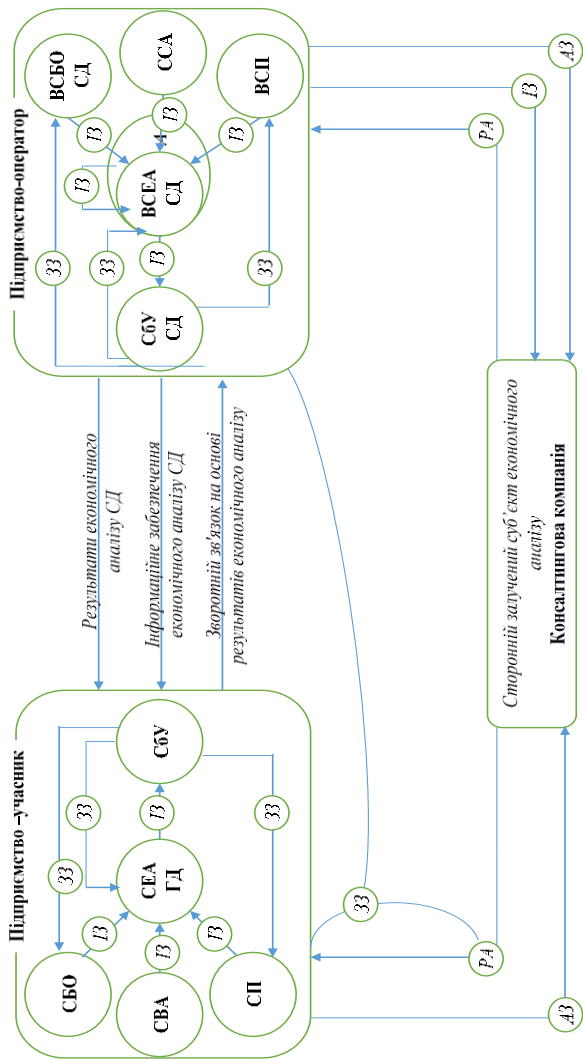
Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства



**Умовні позначення:** А – система економічного аналізу господарської діяльності концесіонера загалом, в якій виділяється підсистема економічного аналізу реалізації проекту; ЗЗ – зворотній зв'язок; ІВ – інформаційне забезпечення; СВО – система бухгалтерського обліку; СВА – система внутрішнього аудиту; СП – система планування; СЕА – система економічного аналізу; СБУ – суб'єкт управління (суб'єкт, що приймає рішення на основі результатів економічного аналізу); ПСЕА ДПП – підсистема економічного аналізу ефективності реалізації державно-приватного партнерства; І.А – концесіонер надає звітну документацію про реалізацію проекту державно партнеру для аналізу ефективності; І.Б – підприємство концесіонер надає інформацію про результати економічного аналізу; АЗ аналітичне завдання; РА – результати аналізу

**Рис. 2.5. Модель інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства у формі концесії**

Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства



**Умовні позначення:** А – система економічного аналізу господарської діяльності підприємства-оператора загалом, в якій виділяється відокремлена система економічного аналізу спільної діяльності; ЗЗ – зворотний зв'язок; ІЗ – інформаційне забезпечення; ВСБО – відокремлена система бухгалтерського обліку; ССА – система спільного аудиту; ВСП – відокремлена система планування; СЕА – система економічного аналізу; СБУ – суб'єкт управління (суб'єкт, що приймає рішення на основі результатів економічного аналізу); ВСЕА СД відокремлена система економічного аналізу спільної діяльності

**Рис. 2.6. Модель інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі економічного аналізу формування та реалізацією проектів державно-приватного партнерства й формі спільної діяльності**

## *Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

Зазначенні моделі інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства на основі концесії та спільної діяльності визначають сукупність організаційних положень.

Інформаційні потоки між учасниками державно-приватного партнерства, що реалізується у формі концесії, мають бути регламентовані відповідними положеннями договору або ж додатків до нього. Зокрема, є потреба у визначенні масивів інформації, її структури, складу, якості та часових меж представлення. Інформаційні потоки можуть стосуватися як результатів економічного аналізу так і інформаційного забезпечення здійснення аналітичних процедур. При концесії інформаційні потоки організовують як на міжсуб'єктному рівні, тобто між державним та приватним партнерами, так і в системі управління підприємством-концесіонером. Внутрішньосистемні інформаційні зв'язки відносно управління підприємством-концесіонером, будуть залежати від того чи було створене нове підприємство, чи договір реалізується в межах господарської діяльності уже існуючого. У випадку коли договір концесії реалізується існуючим підприємством є потреба у трансформації діючої системи економічного аналізу у напрямі виділення нових об'єктів та складових інформаційного забезпечення. Якщо підприємство є новоствореним організовується система економічного аналізу, основним завданням якої є оцінка ефективності і реалізації проекту державно-приватного партнерства та формування інформаційного забезпечення як для внутрішнього суб'єкту управління так і для державного партнера. Основною складовою інформаційних потоків є зворотній зв'язок як власне в системі управління так і між інформаційними підсистемами управління. Суть зворотного зв'язку проявляється в управлінському рішенні на основі результатів економічного аналізу, які можуть змінити параметри реалізації проекту державно-приватного

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

партнерства або ж параметри функціонування інформаційних підсистем, зокрема економічного аналізу.

Інформаційні потоки між суб'єктами проекту державно-приватного партнерства мають бути відповідним чином врегульовані на договірному процесі. Основними інформаційними потоками, які забезпечують комунікацію між державним та приватним партнером є: по-перше, інформаційне забезпечення (відповідні види звітності) на основі яких державний партнер проводить економічний аналіз ефективності реалізації проекту державно-приватного партнерства; по-друге, результати економічного аналізу, які надає приватний партнер державному партнеру, якщо така форма зв'язку передбачена умовами договору; по-третє, зворотній зв'язок на основі результатів економічного аналізу, що пов'язані із прийняттям відповідних рішень державним партнером, що можуть стосуватися зміни параметрів реалізації проекту державно-приватного партнерства, або ж його припинення взагалі.

Налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі економічного аналізу спільної діяльності є більш складними, адже стосуються різних суб'єктів управління, зокрема підприємство-оператора та підприємств-учасників. Підприємство-оператор має організувати відокремлені системи економічного аналізу та бухгалтерського обліку, а також систему спільного контролю. Організація відокремлених інформаційних підсистем управління дозволить в повному обсязі та в комплексі підійти до формування інформаційного забезпечення управління реалізацією проекту державно-приватного партнерства на основі спільної діяльності. Внутрішніми регламентами організації зазначених підсистем є: в частині економічного аналізу – положення про організацію відокремленої системи економічного аналізу операцій спільної діяльності; методичні рекомендації з економічного аналізу операцій спільної діяльності; зміни до інформаційно-комунікаційної політики підприємства-оператора щодо інформаційно-аналітичних потоків; в

*Розділ 2. Організаційно-методичні положення економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства*

---

частинні бухгалтерського обліку – положення про відокремлену систему бухгалтерського обліку спільної діяльності; положення про облікову політику спільної діяльності; зміни до положення про робочий план рахунків; положення про формування та оприлюднення внутрішньої та зовнішньої звітності про спільну діяльність; в частинні спільного контролю – положення про спільний контроль.

Міжсуб'єктні зв'язки полягають у русі інформаційних потоків щодо інформаційного забезпечення підприємств-учасників для здійснення ними аналітичних процедур та результатами економічного аналізу, що оприлюдненні підприємством-оператором. Зворотний зв'язок полягає у прийнятті підприємством-учасником управлінського рішення щодо подальшої участі у проекті державно-приватного партнерства або ж внесення відповідних коректив.

Рух інформації між учасниками державно-приватного партнерства та залученим суб'єктом економічного аналізу пов'язанні із рухом інформаційного забезпечення та результатів економічного аналізу, що в подальшому можуть вплинути на управлінські рішення кожного з учасників проекту. Зазвичай такі зв'язки обумовленні договором про надання консалтингових послуг.

Таким чином, нами розроблено організаційно-методичні положення формування інформаційних потоків та налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства у формі спільної діяльності та концесії.



## **Висновки**

1. Обґрунтовано організаційно-методологічні положення економічного аналізу ефективності формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства через змістовне наповнення основних елементів системи аналізу, якими вступають об'єкт, предмет, мета та завдання. Уточнено склад методичних прийомів та обґрунтовано новий склад принципів економічного аналізу, які згруповані за напрямками: принципи організації та принципи здійснення економічного аналізу ефективності формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Розроблено власну класифікацію видів економічного аналізу ефективності формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Усе вище зазначене лягло в основу розробленої моделі системи економічного аналізу ефективності формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства, яка визначає напрями трансформації організаційно-методичних положень для формування якісного інформаційного забезпечення управління державно-приватним партнерством.

2. Розбудова організаційно-методичних положень економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства залежить від форми його реалізації, адже це визначає властивості та специфіку об'єкту, що визначені системою нормативно-правових актів, метою та завданнями проекту та економічними і суспільними результатами, що планується отримати. Для комплексного уявлення про об'єкт економічного аналізу було розроблено інформаційні моделі різних форм реалізації державно-приватного партнерства (концесія, спільна діяльність, оренда). Обґрунтовано сукупність ефектів різних, які хочуть отримати різні учасники державно-приватного партнерства. В цілому це дає можливість розвинути вчення про об'єкт економічного аналізу та його значення в забезпеченні інформаційних потреб різних учасників соціально-економічних відносин.

3. Розроблено модель організаційно-методологічних положень економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства у різних формах. Зазначенні моделі полягають у наступному: 1) передбачають специфічні властивості об'єктів економічного аналізу на різних етапах формування та реалізації державно-приватного партнерства, враховуючи економіко-правові особливості форм його реалізації; 2) встановлено завдання економічного аналізу на кожному етапі та визначено суб'єктів, які можуть їх виконати. Зокрема моделі економічного аналізу передбачають різні форми організації застосування аналітичних процедур для різних учасників державно-приватного партнерства; 3) модель має комплексний характер, адже враховує аналітичні процедури, які можуть бути передбачені договором для оцінки реалізації державно-приватного партнерства, так і аналітичні процедури, які можуть використовувати окремі учасники для оцінки власної ефективності; 4) моделі передбачають розробку нових методичних процедур для економічного аналізу окремих об'єктів та виконання певних завдань, що ставляться користувачами. Зазначенні моделі економічного аналізу в повній мірі дозволяють врахувати усі точки перетину інтересів суспільства, державного та приватного партнерів в процесі формування та реалізації державно-приватного партнерства.

4. Важливе значення для організації економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства набуває ідентифікація та змістовне наповнення функцій суб'єктів економічного аналізу. В контексті визначених суб'єктів та їх розподілу на внутрішні і зовнішні, обґрунтовано виокремлення двох форми організації економічного аналізу, а саме: залучення сторонніх осіб на основі аутсорсингу або консалтингових послуг; здійснення економічного аналізу спеціальним підрозділом або особою наділеною відповідними функціональними обов'язками. Обґрунтовано суб'єктний склад системи економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства. Запропоновано порядок залучення суб'єктів економічного аналізу до

оцінки стану формування та реалізації державно-приватного партнерства. при організації економічного аналізу обґрунтовано виділяти аналітичні центри управління процесами формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Під аналітичними центрами управління процесами формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства, пропонуємо розуміти сукупність операцій або процеси формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства, щодо яких є потреба застосування аналітичних процедур для оцінки їх ефективності та наявні інформаційні запити користувачів і зацікавлених осіб. Визначено перелік аналітичних центрів управління процесами формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства в розрізі етапів формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Застосування зазначених розробок на практиці дозволить забезпечити відповідність аналітичних процедур таким принципам як: комплексності, системності, конкретності, повноти, безперервності, випереджуючого відображення, узгодженості та суттєвості. Це дозволить сформувати якісний інформаційно-аналітичний простір управління державно-приватним партнерством та прийняття рішень різними його учасниками.

5. За результатами вивчення різних форм організації економічного аналізу процесів формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства нами обґрунтовано їх специфіку та запропоновано механізм вибору за кожним етапом. Зокрема визначено наступні форми організації економічного аналізу в системі управління проектом державно-приватного партнерства: по-перше, окремий структурний підрозділ, що забезпечує аналітичний супровід прийняття управлінських рішень щодо формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства; по-друге, розподіл аналітичних функцій між різними структурними підрозділами системи управління учасника проекту державно-приватного партнерства; по-третє, покладення аналітичних функцій на відповідальну особу із зазначенням їх складу у посадовій інструкції, або іншому внутрішньому документі, що регулює аналітичні

функції. Запропоновано нову форму організації економічного аналізу – використання послуг сторонніх осіб (консалтингові послуги). В рамках даної форми організації економічного аналізу запропоновано наступні напрям використання консалтингових послуг для формування аналітичного супроводу прийняття управлінських рішень на різних етапах формування та реалізації державно-приватного партнерства: постійна консалтингова участь, періодична консалтингова участь, тематична консалтингова участь, замовлення консалтингових послуг для оцінки сторонніх осіб. За кожним напрямом визначено властивості та специфіку їх застосування, а також порядок формування інформаційного забезпечення. Зазначенні форми організації економічного аналізу лягли основу порядку адаптації форм організації економічного аналізу до властивостей проектів державно-приватного партнерства та форм їх реалізації, що передбачає визначення напрямів економічного аналізу, форми організації, мети та характеристики.

6. Здійснивши аналіз підходів до змісту етапів організації економічного аналізу слід відмітити, що вони є логічними та є їх можливість застосування для оцінки ефективності формування та реалізації державно-приватного партнерства із адаптацією до специфіки проекту та виділення останнього етапу – зворотній зв'язок та зміна параметрів. Етапи пропонуємо ідентифікувати в розрізі окремого етапу формування та реалізації державно-приватного партнерства, що передбачено законодавством. Так, є потреба в адаптації змісту етапів організації економічного аналізу до етапів реалізації державно-приватного партнерства, за кожним із останніх необхідно визначити ключові об'єкти, завдання, суб'єктів здійснення та напрямів застосування аналітичних процедур. Згідно із законом України Про державно-приватні партнерства його формування відбувається за наступними етапами: прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства (пропозиції про здійснення державно-приватного партнерства; аналіз ефективності здійснення державно-приватного партнерства; прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства); визначення

приватного партнера (визначення приватного партнера, засади проведення конкурсу з визначення приватного партнера, оприлюднення інформації про результати проведення конкурсу з визначення приватного партнера, укладення договору в рамках державно-приватного партнерства з переможцем конкурсу).

7. В процесі дослідження було встановлено, що основними етапами реалізації державно-приватного партнерства через договір про спільну діяльність є: створення спільної діяльності шляхом укладання договору, реєстрації договору, формування внесків та початок власне діяльності, наприклад запуск виробництва певного виду продукції або початок наукових досліджень з розробки інноваційного продукту або початок робіт з розробки корисних копалин. Специфіка створення спільної діяльності залежить від галузі її реалізації та об'єкту і мети договору, тобто продукту, що маємо в результаті отримати. На даному етапі, аналітичні процедури в більшій мірі не застосовуються, адже кожен учасник має виконати умови договору щодо внесків та трудової участі. Проте даний етап є основним з точки зору організації економічного аналізу та аналітичних процедур щодо наступних етапів спільної діяльності; бізнес-процеси спільної діяльності, які умовно можна поділити на процеси придбання, виробництва та реалізації у випадку виробництва певного виду продукції. Коли мова йде про розробку інноваційного продукту бізнес-процеси залежатимуть від специфіки інноваційного продукту та обраних методів наукових досліджень. Бізнес-процеси, що пов'язані із видобутком корисних копалин, залежать від виду природного ресурсу та технології його видобування. Застосування аналітичних процедур є важливою з позиції оцінки ефективності як досягнення поточних цілей так і ефективності кожного бізнес-процесу. Зокрема є потреба в аналітичній оцінці як власне кожного бізнес-процесу, так і ефективності участі кожного окремого учасника спільної діяльності. Аналітичні процедури до оцінки окремого бізнес-процесу можуть бути класними тобто тими, що застосовуються на підприємствах. Не розробленими сьогодні є питання застосування аналітичних

процедур до оцінки участі кожного учасника спільної діяльності як в окремому бізнес-процесі, так і в спільній діяльності в цілому; припинення спільної діяльності в більшій мірі буде пов'язано із досягненням мети, що передбачена в договорі. Економічний аналіз має оцінити досягнення мети спільної діяльності та результативності її здійснення для кожного учасника. Держава в свою чергу має оцінити як власну економічну вигоду, так і суспільне значення реалізованого проекту державно-приватного партнерства.

8. Оренда державного майна є найбільш простішою формою реалізації державно-приватного партнерства, яка передбачає наступні етапи: передача державного майна приватному партнеру в оренду. Згідно з укладеним договором про оренду державного майна як форму реалізації державно-приватного партнерства, передбачають умови передачі та експлуатації об'єкта оренди; експлуатація об'єкту оренди. На даному етапі підприємство, що приватним партнером оцінює ефективність використання об'єкту оренди для господарської діяльності. В даному випадку логічним є використання розроблених методи економічного аналізу операцій фінансового та оперативного лізингу. Для державного партнера є потреба в аналітичній оцінці від зменшення витрат на експлуатацію та утримання об'єкту оренд та від отриманих орендних платежів. В окремих випадках договорів оренди може бути передбачена модернізація, яка дозволить для державного партнера підвищити ефективність використання об'єкту, а для державного партнера збільшити його вартість; припинення дії договору оренди. Оренда державного майна може відбуватися на умовах як повернення об'єкту по закінченню дії договору, так і переходу права власності до орендаря. За умови реалізації державно-приватного партнерства є потреба в оцінці усіх можливих випадків. Система економічного аналізу має оцінити ефективність державно-приватного партнерства через договір оренди для усіх учасників та в окремих випадках оцінити суспільне значення.

9. Нами розроблено модель організаційно-методологічних положень економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства у різних формах. Зазначенні моделі

полягають у наступному: передбачають специфічні властивості об'єктів економічного аналізу на різних етапах формування та реалізації державно-приватного партнерства, враховуючи економіко-правові особливості форм його реалізації; встановлено завдання економічного аналізу на кожному етапі та визначено суб'єктів, які можуть їх виконати. Зокрема моделі економічного аналізу передбачають різні форми організації застосування аналітичних процедур для різних учасників державно-приватного партнерства; модель має комплексний характер, адже враховує аналітичні процедури, які можуть бути передбаченні договором для оцінки реалізації державно-приватного партнерства, так і аналітичні процедури, які можуть використовувати окремі учасники для оцінки власної ефективності; моделі передбачають розробку нових методичних процедур для економічного аналізу окремих об'єктів та виконання певних завдань, що ставляться користувачами. Зазначенні моделі економічного аналізу в повній мірі дозволяють врахувати усі точки перетину інтересів суспільства, державного та приватного партнерів в процесі формування та реалізації державно-приватного партнерства. Перспективою досліджень за даним напрямом є розробка аналітичних процедур, що дозволяють оцінити специфіку окремих об'єктів та визначити ефективність державно-приватного партнера для кожного з учасників.

10. В цілому зважаючи на форми організації економічного аналізу формування та реалізації проєктів державно-приватного партнерства, було запропоновано наступний підхід до їх адаптації до властивостей проєктів та форм їх реалізації, що представлений за наступними складовими:

- визначення мети застосування аналітичних процедур відповідно до якої обирається та чи інша форма організації економічного аналізу;

- пропонується механізм закріплення тієї чи іншої форми організації економічного аналізу у системі внутрішніх регламентів учасників проєкту державно-приватного партнерства.

Особливістю зазначеного підходу до адаптації організації економічного аналізу до властивостей етапів формування та реалізації проекту державного приватного партнерства є врахування запитів усіх учасників, тобто державного та приватного партнерів.

11. За результатами вивчення різних форм організації економічного аналізу процесів формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства нами обґрунтовано їх специфіку та запропоновано механізм вибору за кожним етапом. Зокрема визначено наступні форми організації економічного аналізу в системі управління проектом державно-приватного партнерства: по-перше, окремий структурний підрозділ, що забезпечує аналітичний супровід прийняття управлінських рішень щодо формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства; по-друге, розподіл аналітичних функцій між різними структурними підрозділами системи управління учасника проекту державно-приватного партнерства; по-третє, покладення аналітичних функцій на відповідальну особу із зазначенням їх складу у посадовій інструкції, або іншому внутрішньому документі, що регулює аналітичні функції. Запропоновано нову форму організації економічного аналізу – використання послуг сторонніх осіб (консалтингові послуги). В рамках даної форми організації економічного аналізу запропоновано наступні напрям використання консалтингових послуг для формування аналітичного супроводу прийняття управлінських рішень на різних етапах формування та реалізації державно-приватного партнерства: постійна консалтингова участь, періодична консалтингова участь, тематична консалтингова участь, замовлення консалтингових послуг для оцінки сторонніх осіб. За кожним напрямом визначено властивості та специфіку їх застосування, а також порядок формування інформаційного забезпечення. Зазначенні форми організації економічного аналізу лягли основу порядку адаптації форм організації економічного аналізу до властивостей проектів державно-приватного партнерства та форм їх реалізації, що передбачає визначення напрямів економічного аналізу, форми організації, мети та характеристики.



12. Розроблений підхід до формування інформаційних потоків в системі економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства передбачає загальну їх характеристику та ідентифікацію в контексті різних етапів реалізації проекту. За кожним із них визначено сукупність об'єктів генерування та отримання інформації. Вважаємо, що системі економічного аналізу досліджуваного об'єкту характерні інформаційні потоки як є скидовими системи, так і інформаційні потоки, що передбачають взаємодію системи з іншими інформаційним підсистемами управління та користувачами аналітичної інформації, якими виступають учасники проекту державно-приватного партнерства. Вважаємо, що інформаційні потоки в системі економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства мають наступні властивості та сфери прояву на різних етапах проекту:

- на етапах формування проекту державно-приватного партнерства інформаційні потоки формуються в контексті обміну інформацією між органом виконавчої влади, місцевого самоврядування, державним або комунальним підприємством та консалтинговою фірмою, яка здійснює техніко-економічну оцінку проекту для оголошення конкурсу для участі приватного партнера. Дані етапи є досить важливими, адже є потреба в прийнятті рішення щодо реалізації проекту та оголошення конкурсу на основі результатів техніко-економічного аналізу. Інформаційні потоки пов'язані як із формуванням вимог до техніко-економічної оцінки та параметрів її здійснення так і інформаційним забезпеченням техніко-економічної оцінки щодо внутрішнього середовища, а саме стану об'єкту концесії та оренди та інформації щодо їх використання в минулих періодах. Наступним інформаційним потоком даного процесу буде отримання результатів техніко-економічної оцінки та їх коригування у випадку їх не відповідності запиту;

- особливі інформаційні потоки, які пов'язані із рухом інформації між різними суб'єктами господарювання властиві етапу оголошення та здійснення конкурсу на відбір приватного партнера

для реалізації проекту державно-приватного партнерства. На даному етапі економічний аналіз виступає в якості інструменту оцінки спроможності претендентів виконати умови проекту державно-приватного партнерства. Вимоги до претендентів й відповідно аналітичний супровід оцінки їх спроможності залежить від ораної форми реалізації проекту (концесія, оренда, спільна діяльність). Так, наприклад, для концесії характерним є оцінка претендента на можливість здійснити модернізацію об'єкту, що є не важливим для оренди та спільної діяльності. Інформаційні потоки пов'язанні із рухом інформації, що передбачена конкурсною документацією, від претендента до особи, що оголосила конкурс, а надалі до суб'єкта економічного аналізу. В свою чергу результати економічного рухаються від суб'єкта економічного аналізу до конкурсної комісії.

- при реалізації проекту державно-приватного партнерства у формі концесії інформаційні потоки налагоджуються: по-перше, між державним партнером та концесіонером, щодо результатів економічного аналізу за проміжні періоди; по-друге, в системі економічного аналізу господарської діяльності підприємства-концесіонера в контексті їх розширення за новим об'єктом (видом діяльності) або ж їх повним формуванням за умови створення нового суб'єкту господарювання з реалізації суспільних послуг, що передбачають експлуатацію та утримання об'єкту концесії; по-третє, між новоствореним підприємством в результаті концесії та власником даного підприємства, тобто суб'єктом, що виграв конкурс. Дані інформаційні потоки є надзвичайно важливим, адже на їх основі оцінюється ефективність проекту державно-приватного партнерства в цілому та результати і економічні вигоди, що отримують державний та приватний партнер;

- система економічного аналізу спільної діяльності як форми реалізації проекту державно-приватного партнерства передбачає формування інформаційних потоків за наступними напрямками: по-перше, між учасниками спільної діяльності в контексті інформаційного забезпечення аналітичних процедур їх участі в реалізації проекту та оприлюднення результатів економічного

аналізу, що передбачено договором про спільну діяльність; по-друге, в системі управління спільною діяльністю, організація яких покладається на підприємства оператора; по-третє, трансформація інформаційних потоків аналітичного спрямування в системі управління господарською діяльністю підприємства оператора, що пов'язано із новим об'єктом управління. Особливістю інформаційних потоків в системі економічного аналізу спільної діяльності є те, що до аналітичної діяльності може бути залучена різна кількість суб'єктів економічного аналізу, управління та зацікавлених сторін.

- оренда як форма реалізації проекту державно-приватного партнерства передбачає налагодження інформаційно-аналітичних потоків між орендарем та орендодавцем, а також в системі економічного аналізу орендаря. Дані потоки є подібними, до інформаційних потоків в системі економічного аналізу державно-приватного партнерства у вигляді концесії.

Зазначенні моделі інформаційно-комунікаційних зв'язків в системі економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства на основі концесії та спільної діяльності визначають сукупність організаційних положень.

**Наукове видання**

ДЗЮБЕНКО Олег Миколайович  
ЛУЦЬКА Наталія Іванівна  
ТІТАРЧУК Михайло Іванович

**ОРГАНІЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОЇ ОЦІНКИ  
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ  
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Монографія

*В авторській редакції*

Технічний редактор *Т.М. Тростенюк*  
Коректор *Т.М. Тростенюк*

Підписано до друку 26.04.2019 р.  
Папір офсетний. Формат 60x84/16  
Гарнітура “Таймс”. Друк офсетний. Ум. др. арк. 10,46.  
Наклад 300 прим. Зам. №

Видавець і виготовлювач  
Житомирський державний технологічний університет  
10005, Україна, м. Житомир, вул. Черняхівського, 103

*Свідоцтво про внесення до  
Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
серія ЖТ № 08 від 26.03.2004 р.*