

УДК 658:334.7

Оксана Володимирівна ЧУМАК

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом», Україна,
e-mail: chumak_ov@i.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6387-2840>

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Чумак, О. В. *Управління економічним потенціалом державних підприємств в умовах розвитку державно-приватного партнерства*. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. : М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 2-3 (70-71). С. 29–38.

Анотація. У статті розглянуто концептуальний підхід до управління економічним потенціалом на державному підприємстві за умов використання державно-приватного партнерства (ДПП). Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення з формування системи управління економічним потенціалом державного підприємства, яке працює на засадах ДПП. Метою статті є обґрунтування концепції управління економічним потенціалом державних комерційних підприємств за умов впровадження державно-приватного партнерства. Основою дослідження є системний підхід до пізнання управління економічним потенціалом підприємства, а також методи логічного узагальнення, порівняння, аналізу, синтезу, абстрактно-логічний. Рекомендовано на етапі проектування визначати ключові показники ефективності (KPI) реалізації ДПП. Для планування стійкості варто проводити більш глибокий аналіз проекту та категоризувати послуги за альтернативними моделями співробітництва всередині проекту, ґрунтуючись на ідеї ціннісно-орієнтованого управління. Рекомендована модель управління економічним потенціалом шляхом структурування ключових інструментів управління підприємством, що забезпечить комплексне бачення можливостей його реалізації, визначення ризиків та проблемних питань за розрізами економічної діяльності. Сферою застосування результатів дослідження є державні комерційні підприємства. При визначенні економічного потенціалу державних підприємств для проектів ДПП важливими є забезпечення збалансованості складових потенціалу, врахування впливу на результат реалізації строковості проекту та ризиків, достовірне визначення обсягу економічного потенціалу, методики аналізу й оцінки ефективності використання економічного потенціалу.

Ключові слова: державне підприємство; економічний потенціал; управління; державно-приватне партнерство; економічна діяльність.

Оксана Владимировна ЧУМАК

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования,
ЧАО «Высшее учебное заведение «Межрегиональная академия управления персоналом», Украина,
e-mail: chumak_ov@i.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6387-2840>

**УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Чумак, О. В. *Управление экономическим потенциалом государственных предприятий в условиях развития государственно-частного партнерства*. Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов / Под. ред. : М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2019. № 2-3 (70-71). С. 29–38.

Аннотация. В статье рассмотрен концептуальный подход к управлению экономическим потенциалом на государственном предприятии при использовании государственно-частного партнерства (ГЧП). Предметом исследования являются теоретико-методологические положения по формированию системы управления экономическим потенциалом государственного предприятия, которое сотрудничает на условиях ГЧП. Целью статьи является обоснование концепции управления экономическим потенциалом государственных коммерческих предприятий в условиях внедрения государственно-частного партнерства. Основой исследования является системный подход к познанию управления экономическим потенциалом предприятия, а также методы логического обобщения, сравнения, анализа, синтеза, абстрактно-логический. Рекомендовано на этапе проектирования определять ключевые показатели эффективности (KPI) реализации ГЧП. Для планирования устойчивости следует проводить более глубокий анализ проекта и категоризировать услуги по альтернативным моделям сотрудничества внутри проекта, основываясь на идее ценностно-

ориентированного управления. Рекомендована модель управления экономическим потенциалом путем структурирования ключевых инструментов управления предприятием, которая обеспечит комплексное понимание возможностей его реализации, определение рисков и проблемных вопросов по аспектам экономической деятельности. Сферой применения результатов исследования являются государственные коммерческие предприятия. При определении экономического потенциала государственных предприятий для проектов ГЧП важными являются обеспечение сбалансированности составляющих потенциала, учет влияния на результат реализации проекта его продолжительности и рисков, достоверное определение объема экономического потенциала, методики анализа и оценки эффективности использования экономического потенциала.

Ключевые слова: государственное предприятие; экономический потенциал; управление; государственно-частное партнерство; экономическая деятельность.

Oksana CHUMAK

PhD in Economics, Associate Professor, PJSC Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management», Ukraine, e-mail: chumak_ov@i.ua,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6387-2840>

ECONOMIC POTENTIAL MANAGEMENT OF THE STATE-OWNED ENTERPRISES IN CONDITIONS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP DEVELOPMENT

Chumak, O. (2019). *Economic potential management of the state-owned enterprises in conditions of public-private partnership development*. Ed.: M. Zvieriakov (ed.-in-ch.) and others [Upravlinnia ekonomichnym potentialsom derzhavnykh pidpriemstv v umovakh rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva; za red.: M. I. Zvieriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Вісник соціально-економічних досліджень (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2-3 (70-71), pp. 29–38.

Abstract. The article considers a conceptual approach to economic potential managing at the state-owned enterprise by public-private partnerships (PPPs) using. The subject of research is the theoretical and methodological provisions for economic potential management system formation of a state enterprise that cooperates with private sector under PPP conditions. The aim of article is substantiation of economic potential management concept of state-owned commercial enterprises in context of public-private partnership implementation. The basis of research is a systematic approach to the knowledge of enterprise economic potential management, as well as methods of logical generalization, comparison, analysis, synthesis, abstract-logical. At design stage it is recommended to determine the key performance indicators (KPI) of PPP implementation. For sustainability planning, a deeper analysis of the project should be carried out and services should be categorized according to alternative models of cooperation within the project, based on the idea of value-oriented management. The author recommended an economic potential management model by structuring key tools for enterprise management, which will provide a comprehensive understanding of the possibilities for its implementation, risks and problematic issues determination in economic activity aspects. The scope of application of research results are state-owned commercial enterprises. In determining of the state-owned enterprises economic potential for PPP projects, it is important to balance of the potential everything components, an influence calculate on project results its duration and risks, reliable determination of economic potential volume, methods for analyzing and evaluating of efficient use of the economic potential.

Keywords: state-owned enterprise; economic potential; management; public-private partnership; economic activity.

JEL classification: D250; L320

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(70-71\).2019.29-38](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(70-71).2019.29-38)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Перед державами постійно постають виклики щодо необхідності інвестування в інфраструктуру за наявної обмеженості бюджетів, тому уряди звертають увагу на передачу експертних знань та фінансування приватного сектора до державного в рамках державно-приватного партнерства (ДПП). Проекти ДПП реалізовували як економічно розвинуті країни, так і ті, що розвиваються та вирішують завдання щодо відбудови національної економіки у не завжди сприятливих умовах через залучення приватного капіталу в інфраструктуру в стислі строки й забезпечення стрімкого економічного зростання навіть за відсутності значних державних вкладень. У 2014 році в Європі у проекти ДПП залучили 18,7 млрд. євро (у 2013 р. – 16,3 млрд. євро) [1]. За даними Європейського центру експертизи у сфері ДПП, у 2016 році в Європейському Союзі було

реалізовано майже 60 проектів ДПП загальною вартістю 12 млрд. євро [2]. ДПП вказане серед ключових механізмів реалізації політики модернізації економіки України, вирішення важливих соціально-економічних проблем. Сьогодні актуалізувалися об'єктивні обставини для запровадження механізмів ДПП, відтак, на часі питання оцінки доцільності впровадження та оцінки ефективності таких проектів за наявного економічного потенціалу для державної власності. Водночас, ДПП розвивається в Україні доволі повільно, наразі не визначено економічний потенціал більшості державних комерційних підприємств, як підґрунтя для пропозиції співпраці та стратегічного розвитку.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Наукові напрацювання щодо розвитку державно-приватного партнерства за різними аспектами висвітлено у працях вчених (В. Г. Варнавський, М. Джеррард, А. С. Корчагіна, К. В. Павлюк, О. М. Полякова та ін.) і закріплено у чинній нормативно-правовій базі. Зважаючи на те, що ДПП науковцями розглядається здебільшого через призму правових відносин та державного управління супутніми ДПП процесами, економічний аспект залишається малодослідженим. Питанням управління економічним потенціалом підприємств приділяло увагу значне коло вчених, зокрема таких: О. Ф. Балацький, Є. В. Лапін, Р. О. Костирко, Н. С. Краснокутська, І. П. Отенко, І. Й. Плікус та ін. Погляди вчених прикуті, здебільшого, до юридичного забезпечення ДПП, умов його виникнення та правового супроводження, проте лише близько п'яти проектів (досить потужних) сьогодні в Україні починають свою реалізацію через співпрацю саме з державними підприємствами, для яких це перший досвід. Відтак, для підвищення ефективності реалізації таких проектів і економічної діяльності підприємств, в цілому, важливим є використання економічного потенціалу. Ученими потенціал підприємств розкривається, здебільшого через визначення (сукупна здатність, гранична можливість, максимальна потужність) та характеристику окремих складових (кадровий, фінансовий, виробничий тощо). Управління потенціалом підприємства досліджується через призму використання можливостей, аналізу потенціальних обсягів потужностей, відповідно цього прогнозування продажів та прибутку. Проте, через новий формат співробітництва для державних підприємств, недостатньо вирішеним у науковій царині є визначення й оцінка сукупного економічного потенціалу для оцінки можливостей реалізації проектів ДПП у рамках здійснення поточної економічної діяльності згідно з стратегічним орієнтиром.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз концепції ДПП за вітчизняним та зарубіжним досвідом дозволив оцінити ключові питання його впровадження та правового супроводження. Водночас, актуалізованим залишається визначення й структурування економічного потенціалу та концептуалізації політики управління ним, що потребує свого наукового розвитку для державних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування концепції управління економічним потенціалом державних комерційних підприємств за умов впровадження державно-приватного партнерства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державно-приватне партнерство – це засноване на договорі довгострокове співробітництво між державою та приватними компаніями, спрямоване на фінансування, проєктування, впровадження й управління публічними об'єктами та публічними послугами (public facilities and public services), які традиційно забезпечуються державою (публічним сектором) [2]. Таке співробітництво передбачає ефективність для усіх учасників партнерства через покращення інфраструктури, соціального та екологічного середовища, підвищення якості товарів (послуг) та створення додаткових робочих місць. ДПП має низку переваг, висвітлених у багатьох працях науковців та засвідчених позитивним досвідом упровадження в зарубіжних країнах. В Україні така форма співробітництва лише започатковується, тому є широке коло питань для дискусій та досліджень, незважаючи на досить добре напрацьовану нормативну базу.

У 2015 році групою експертів Світового банку було проведено оцінку стану організації державно-приватного партнерства в контексті управління державними інвестиціями в Україні та визначено основні нагальні пріоритетні заходи, які необхідно

здійснити для розширення залучення зовнішніх інвестицій у сектор інфраструктури через механізм ДПП. Так, до ключових рекомендацій щодо організації ДПП в Україні на той час було віднесено:

- фрагментарність національної системи ДПП;
- слабе правове середовище;
- відсутність чітких пріоритетів державної політики, які необхідні для управління відбором проєктів. Відсутність методичних рекомендацій щодо визначення доцільності інфраструктурних проєктів, включаючи ДПП із формалізованою детальною процедурою оцінки вартості ризиків для ТРП та ДПП;
- неадекватність правил та методичних рекомендацій оцінювання проєктів, оскільки інструменти порівняння реалізації проєкту мають бути стандартизовані та включені до загальної системи оцінювання проєкту;
- слабкість управління фінансовими ризиками ДПП. Наразі є неможливим визначення фінансових ризиків, що покладаються на державу, оскільки вимог до оцінки вартості ризиків немає. Водночас є не зрозумілим, чи знаходяться ДПП проєкти на балансі чи позабалансовому обліку за національними рахунками. Однак для вирішення цього питання рекомендовано застосування положень міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) та методу статистичної служби Євростату (Європейська система національних та регіональних рахунків Співтовариства), що використовується багатьма країнами ЄС [1].

Досить ретельний аналіз впровадження ДПП в Україні експертами Світового банку дозволив виявити низку проблем, які потребували свого вирішення на державному рівні. На сьогодні впроваджено аналіз економічної ефективності проєктів за новими підходами, порядок якого визначено Постановою КМУ № 815 [3]. Відповідно до затвердженого Порядку проведення аналізу ефективності здійснення ДПП проводиться центральним органом виконавчої влади або виконавчим органом місцевого самоврядування шляхом:

- детального обґрунтування соціально-економічних та екологічних результатів здійснення ДПП за результатами аналізу;
- економічних та фінансових показників реалізації ДПП;
- соціальних результатів реалізації ДПП, включаючи підвищення якості послуг та рівня забезпечення попиту на товари (роботи і послуги);
- екологічних результатів реалізації ДПП з урахуванням можливого негативного впливу на стан навколишнього природного середовища;
- обґрунтування підвищення ефективності проєкту за умови його реалізації із залученням приватного партнера порівняно з реалізацією проєкту без такого залучення;
- виявлення видів ризиків здійснення ДПП, їх оцінки та визначення форми управління ризиками;
- визначення форми здійснення ДПП;
- визначення соціально-економічних та екологічних перспектив після закінчення строку дії договору, укладеного в рамках ДПП.

На підставі проведеного аналізу й отриманих результатів, органом управління складається висновок про ефективність здійснення проєкту ДПП. На офіційному сайті Міністерства економічного розвитку та торгівлі висвітлено Висновки, зокрема, за проєктом ДПП «Реконструкція існуючого та створення нового вантажного терміналу в аеропорту «Бориспіль», де було поставлено за завдання провести модернізацію та технологічне переобладнання складської інфраструктури існуючого вантажного терміналу й збудувати новий вантажний термінал на ДП «Міжнародний Аеропорт «Бориспіль» [4]. Довідково, ДП МА «БОРИСПІЛЬ» є державним комерційним підприємством цивільної авіації, яке засноване на державній власності та входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України. У багатьох країнах світу сфера повітряного та морського транспорту є пріоритетною для розвитку на засадах ДПП. Адже майже кожна тонна світових товарів має проходити, принаймні, два порти чи два аеропорти до прибуття в країну

призначення. З інформації поданої у журналі, за даними Міжнародного валютного фонду, 13 із 25 кращих двосторонніх морських і авіаційних торговельних учасників залучають принаймні одну країну, що розвивається. Згідно з прогнозом LLP «Pricewaterhouse Coopers», це співвідношення до 2030 р. зросте до 21 з 25 й припускається, що до того часу вартість морської та повітряної торгівлі Китаю з Нігерією буде більшою, ніж торгівля між США і Сполученим Королівством. Розвиток комерційної сторони аеропорту є важливим для поліпшення якості обслуговування пасажирів, а також для мобілізації фінансування інфраструктури. Досвід свідчить, що при правильно обраній бізнес-моделі, фінансовій структурі, інвестиційній групі й політичній волі, угоди ДПП можуть бути виконані та потенційно мати значний вплив на регіональну або національну економіку.

Таким чином, проекти, які виголошені або будуть виголошені у перспективі за річковими та морськими портами й аерофлотом в Україні є досить перспективними й відповідають затвердженій стратегії розвитку транспорту до 2030 року, але потребує удосконалення методологічне підґрунтя оцінки економічного потенціалу низки державних підприємств. За опублікованим Висновком по ДП МА «Бориспіль», дотримано усіх вимог Постанови № 815, проте зміст цього документу має досить описовий характер та не надає цілісного уявлення про безпосередньо економічну ефективність проекту й потенціал підприємства. Адже варто зважати на оцінку ефективності як з боку органу управління (описана процедура вище) так і з боку державного підприємства. Щодо показників органів управління державної власності, на етапі проектування варто рекомендувати визначати ключові показники ефективності (КРІ) виконання проекту, оскільки сторони можуть мати стимул використовувати переваги неоднозначних КРІ. Отже, здійснювати моніторинг ефективності органом, який здійснює закупівлі, необхідно задля гарантування того, що послуга буде надана згідно з погодженою угодою.

По всьому світу все ще залишається великий попит урядів на будівництво автомагістралей, які є провісником економічного розвитку, але через дорогу вартість таких проектів уряди звернулися до приватного сектора [2]. До прикладу, у світовій практиці передбачено 15 КРІ для експлуатації та технічного обслуговування автомагістралей, зокрема: система безпеки, швидкість пересування кількості транспортних засобів на полосі руху, якість дороги та її поверхні й розмітки. Для кожного проекту ДПП варто передбачити КРІ, отримувані при реалізації його мети за обраною періодизацією для звітування перед органом управління. Щодо аеропортів, існують, зокрема, вимоги до продуктивності на основі вихідних даних, які перетворюються на високі стандарти обслуговування для пасажирів. Визначення ефективності з одного боку, є досягненням конкретних цілей та ефективність у досягненні цих цілей через своєчасне та бюджетне виконання відповідно життєвому циклу в рамках контракту ДПП [5]. Зарубіжні вчені зауважують на додатковому вимірі поряд з концепцією продуктивності через такі показники як ефективність запропонованого рішення, підтримка, цілісний характер рішення, надійність та економічна ефективність [5–6], тому ефективність ДПП пропонується вимірювати з точки зору як результатів так і процесів.

За даними експертизи Світового банку [2] існуючі правила проведення оцінки, головним чином, базуються на оцінці фінансової доцільності проектів на момент початку їх реалізації та з проведених техніко-економічних обґрунтувань важко зрозуміти потенційні результати проекту на стадії відбору найбільш ефективних форм реалізації й вибору способу реалізації проекту. Відтак, вважаємо, що наявність Висновку про економічний потенціал державного підприємства, сформований для реалізації можливих проектів ДПП дозволить приймати обґрунтовані рішення щодо запуску таких проектів. На підставі аналізу теоретичних підходів поняття «економічний потенціал підприємства» розглядається як максимально можливий обсяг виробництва матеріальних благ в умовах, що забезпечують найбільш ефективне використання за часом і продуктивністю наявних економічних ресурсів [7]. Оцінку зміни ефективності економічної діяльності від використання потенціалу при впровадженні ДПП пропонується здійснювати за різних сценаріїв, об'єднавши

економічну раціональність та соціальну відповідальність. Зважаючи на той факт, що відповідно до чинного законодавства проекти за ДПП можуть тривати від 5 до 50 років, необхідно передбачити врахування життєвого циклу підприємства, ймовірні політичні вектори, ризики, затверджені різні стратегічні програми, прогнозовані показники соціально-економічного розвитку, й на цій основі при оцінці потенціалу визначити короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий економічний потенціал державного підприємства.

Для оцінки ефективності проектів ДПП необхідний набір різноманітних управлінських функцій через те, що за переважною більшістю проектів може спостерігатися синергія послуг, які не виключено, еволюціонуватимуть у кластери схожих послуг, тому сервіси будуть генерувати вихідні дані інших сервісів. За таких умов для планування стійкості варто проводити більш глибокий аналіз проекту та категоризувати послуги за альтернативними моделями співробітництва всередині проекту. З цією метою державним підприємствам на етапі обговорення проекту та його узгодження зі свого боку доцільно здійснювати аналіз ефективності, аналіз ризиків, передбачати антикризове управління, планувати стійкість, передбачити канали обміну інформацією, здійснити аудит безпеки економічної діяльності, встановити точки контролю, визначити економічний потенціал, здійснити технічну оцінку можливостей.

В Україні існує проблема невідповідності економічного потенціалу та якісних характеристик його окремих елементів потребам зростання та відтворення вартості підприємств реального сектору економіки, що, зокрема, пояснюється диспропорціями в економічному потенціалі промислових підприємств, майже половина яких є збитковими [8]. Зважаючи на значну кількість збиткових ДП в Україні у їх загальній кількості, та не реалізований їх економічний потенціал, ДПП є тим інструментом, який забезпечить використання потенціалу для виконання у тому числі суспільних запитів. До прикладу, дослідження вказують, що аеропорти мають нереалізований потенціал для виробництва альтернативної енергії й, зокрема, часто оточені великими ділянками землі, які не використовуються (понад 44 000 аеропортів у світі мають значну кількість не використаної у виробництві землі) [9, с.64].

На основі зазначеного, нагальним є удосконалення управління економічним потенціалом комерційних державних підприємств за умов можливостей співпраці з приватним сектором через ДПП. Управлінська діяльність існує для керованих об'єктів і може аналізуватися й оцінюватися за рівнем стану їхнього потенціалу, тому визначення результату управління має комплексний характер і втілюється як у стані економічного потенціалу підприємства і його складових, так і у результатах його використання [10]. Економічний потенціал є сукупною здатністю (можливостями) підприємства здійснювати економічну діяльність відповідно стратегічній меті та структурно представлений через кадровий, фінансовий, виробничий та інформаційний потенціали. З одного боку, економічний потенціал підприємства обмежений його функціональними можливостями (потужність, площі, технології), а, з іншого, – способом комбінування складових потенціалу та зовнішніми факторами, які гіпотетично можуть збільшувати потенціал у межах релевантного діапазону. Планування під проект ДПП необхідно здійснювати відповідно до обрахованого економічного потенціалу та інтегровано за усіма функціональними складовими обраної моделі використання потенціалу, яка повинна бути максимально наближена до реальності. З дотриманням принципу системності через висвітлення субстанціонального (що відображає), репрезентативного та екстраполяційного аспектів моделювання І. П. Отенко схематично наводить моделювання потенціалу підприємства та розкриває кожен аспект за такими елементами як зміст завдання, методи та результати [11]. При цьому учена зазначає, що в економічному потенціалі синтезовані три тимчасові характеристики: він відображає минулий і сьогоденний фінансово-економічний стан підприємства, визначає та формує майбутнє. Науковцями представлено ідеї економічного базису ціннісно-орієнтованого управління через побудову ефективної системи управління, орієнтованої на досягнення максимізації найбільш ймовірної його цінності у довгостроковому аспекті, що втілюється в

ціннісно-орієнтованому управлінні [12]. Н. С. Краснокутська розвиває ідею ціннісно-орієнтованого управління потенціалом, яку вбачає у визначенні всіх можливих шляхів створення цінності підприємства в обраній сфері діяльності й прийнятті рішень щодо вибору кожного з них, виходячи з наявних і таких, що можуть бути сформовані, комплексів «ресурси – здатності – компетенції» [13]. Максимальна потужність економічного потенціалу ДП у рамках виконання проєкту ДПП має визначатись співвідношенням виголошеної мети такого проєкту та механізму й інструментів її досягнення за альтернативних варіантів виконання проєкту або його окремих завдань.

Зважаючи на те, що контроль є важливою функцією управління, є доцільним за проєктом ДПП визначати контрольні точки, за якими рекомендовано періодично визначати індикатори ефективності використання економічного потенціалу ДП. Є. В. Лапіним, зокрема, рекомендовано оцінку економічного потенціалу здійснювати інтервально (за рік) або сумарно за весь період, що дорівнює його середньому циклу відтворення у натуральному й вартісному вираженнях [7]. Р. О. Костирко розроблена модель парадигми контролю економічного потенціалу підприємств, в основу якої покладено такі постулати: залежність управління економічним потенціалом від результативності контролю; орієнтованість на забезпечення інформаційних потреб управління і користувачів; адаптація до кризових умов; спрямованість на прийняття управлінських рішень щодо зміни параметрів управління потенціалом та запобігання ризикам шляхом формування й використання резервів [8]. Урахування зазначеного дозволить своєчасно визначати ефективність проєкту ДПП як за контрольними точками так і в цілому, й низку достовірних КРІ для прийняття рішень щодо подальшої реалізації проєкту.

Отже, вищевикладене дозволяє узагальнити базові методологічні принципи визначення потенціалу державного підприємства, враховуючи економічну, екологічну, соціальну й політичну сфери, що впливають на якість управління економічним потенціалом ДП. Враховуючи зазначене, рекомендовано модель управління економічним потенціалом (рис. 1), через структурування ключових інструментів управління підприємством.

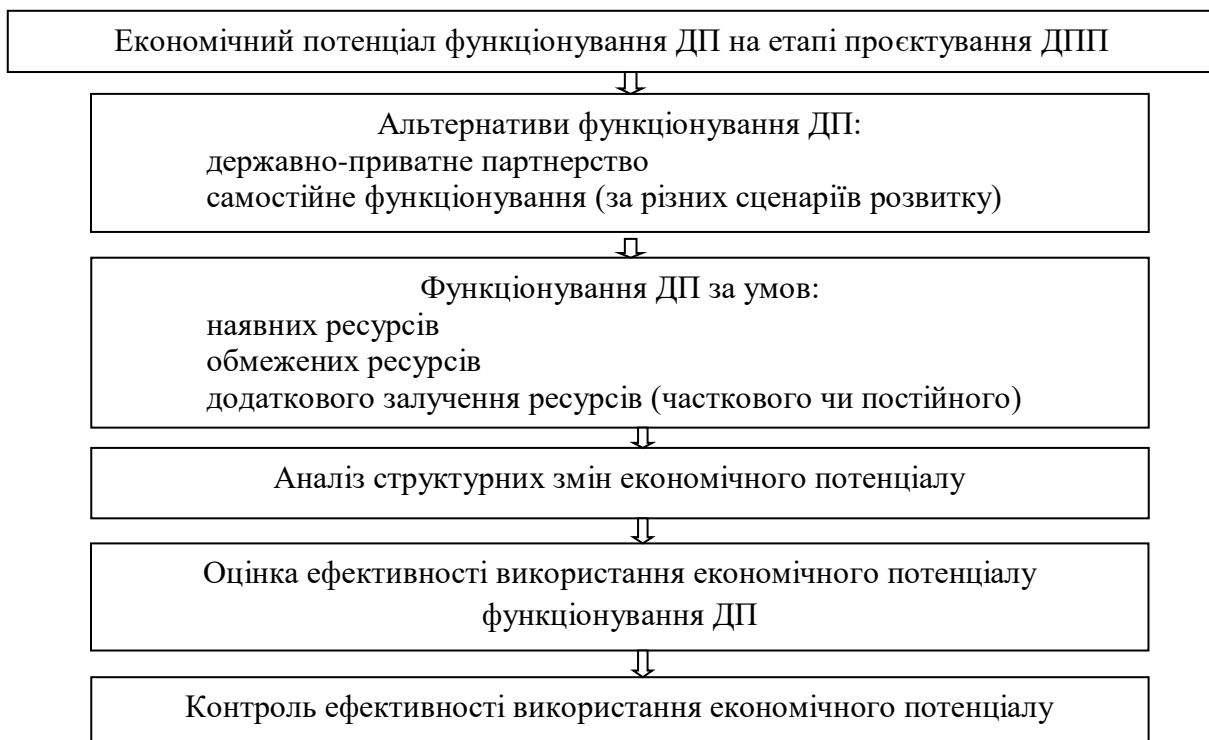


Рис. 1. Структурна модель управління економічним потенціалом ДП (авторська розробка)

Використання даної моделі на етапі планування впровадження проєктів ДПП забезпечить комплексне бачення можливостей його реалізації, визначення ризиків та проблемних питань за різними аспектами економічної діяльності з метою їх усунення чи відмови від пропонованого проєкту. Ураховуючи унікальність (за багатьма критеріями, здебільшого) ДП, їх економічний потенціал у кожному окремому випадку, має бути відразу прорахований у контексті його використання – активна та пасивна (не використовувана) частина, що дозволить оцінити можливості подальшого розвитку підприємства через ДПП. При цьому, розрахунок економічного потенціалу може ускладнюватись врахуванням інновативності технологічних чи будь-яких інших процесів, які можуть бути запропоновані приватними підприємствами у рамках виконання проєктів ДПП. Зокрема, варто враховувати потенціал соціального капіталу підприємства та ефекти інтелектуальної власності, можливості передбачуваної моделі управління підприємством за динамічного підходу. Тому збалансованість усіх складових економічного потенціалу, умовний прорахунок не ідентифікованої (нематеріальної) його частини, передбачення різних сценаріїв розвитку економічної діяльності підприємства, є ключовими засадами успішності реалізації проєктів ДПП.

Висновки і перспективи подальших розробок. За умов необхідності інвестування у розвиток інфраструктури при обмеженості бюджетів ДПП є дієвим механізмом використання економічного потенціалу державних підприємств та досягнення соціально-економічних функцій державою. Економічний потенціал характеризує максимальну потужність підприємства за різних зовнішніх умов за усіма стадіями виробничих процесів на різних етапах життєвого циклу підприємства. Експертами Світового банку проведено оцінку стану організації ДПП у контексті управління державними інвестиціями в Україні та визначено нагальні пріоритетні заходи, частина яких від 2015 року виконана через удосконалення законодавства. Проте, економічне забезпечення реалізації проєктів ДПП вимагає удосконалення, задля чого рекомендовано на етапі проєктування визначати ключові показники ефективності (КРІ) реалізації ДПП, зважати на показники ефективності рішень, цілісний характер рішення, надійність та економічну ефективність. Для планування стійкості варто проводити більш глибокий аналіз проєкту та категоризувати послуги за альтернативними моделями співробітництва всередині проєкту, ґрунтуючись на ідеї ціннісно-орієнтованого управління потенціалом, коли визначаються всі можливі шляхи створення цінності підприємства в обраній сфері діяльності. Рекомендована модель управління економічним потенціалом шляхом структурування ключових інструментів управління підприємством, що забезпечить комплексне бачення можливостей його реалізації, визначення ризиків та проблемних питань за різними розрізами економічної діяльності. При визначенні економічного потенціалу ДП для проєктів ДПП надважливими є забезпечення збалансованості усіх складових потенціалу.

Перспективами подальших досліджень у розвиток цієї тематики вбачаємо систематизацію чинників, які визначають особливості використання економічного потенціалу через державно-приватне партнерство та розробку аналітичного інструментарію щодо виявлення впливу таких чинників на ефективність реалізації проєкту ДПП. На цій основі варто обрати й визначити результативний показник, який характеризує використання економічного потенціалу з одного боку, та ефективність проєкту, з другого.

Література

1. *ДПП в контексті управління державними інвестиціями в Україні. Оцінка 2015.* Міжнародний банк реконструкції та розвитку, 2016. Світовий банк. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/495131467995051959/pdf/106249-UKRANIAN-WP-P153935-PUBLIC-Public-Investment-UKR-Web-cover.pdf> (дата звернення: 20.05.2019).
2. *Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики : можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проєктів.* 2018. 106 с. URL: http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf (дата звернення: 22.05.2019).

3. Про внесення змін до порядків, затверджених постановою Кабінету Міністрів України № 384 від 11 квітня 2011 р. : Постанова КМУ № 815 від 16.11.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2016-п> (дата звернення: 27.05.2019).
4. Звіт про аналіз ефективності ДПП проекту «Реконструкція існуючого та створення нового вантажного терміналу в аеропорту «Бориспіль» / Міністерство економічного розвитку та торгівлі. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=en-GB&id=ec42809b-eb70-4dc0-9350-1ad5f509d2ae&title=PppEffectivenessAnalysisReports> (дата звернення: 28.05.2019).
5. Warsen R., Nederhand J., Klijn E. H., Grotenbreg S. & Koppenjan J. F. M. *What makes public-private partnerships work?* Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20 (8). Pp. 1165–1185. DOI: <http://doi.org/10.1080/14719037.2018.1428415>.
6. Skelcher, C. and Sullivan H. *Theory-driven Approaches to analyzing collaborative performance*. *Public Management*. Oxford : Oxford University Press. 2008. Vol. 10 (6). Pp. 751–771. DOI: <http://doi.org/10.1080/14719030802423103>.
7. Лапін Є. В. *Економічний потенціал підприємств промисловості : формування, оцінка, управління* : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.07.01. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Харків, 2006. 39 с.
8. Костирко Р. О. *Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта : методологія та організація* : монографія. Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2010. 728 с.
9. *Can airports help fight climate change?* IFC Advisory Services in Public-Private Partnerships. Handshake. 2012. Issue 6. 80 p.
10. Отенко І. П. *Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства*. Бізнес Інформ. 2015. № 3. С. 241–246.
11. Отенко І. П. *Моделювання економічного потенціалу підприємства та процесів його змін*. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 39 (2). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.39.2015.84522>.
12. Бойко М. *Методологічні основи формування ціннісно-орієнтованого управління підприємствами*. Вісник КНТЕУ. 2009. № 5. С. 74–84.
13. Краснокутська Н. С. *Концепція ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства*. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 8. С. 23–29.

References

1. *PPP in the context of public investment management in Ukraine. Score 2015* [DPP v konteksti upravlinnia derzhavnymy investytsiamy v Ukraini. Otsinka 2015], Mizhnarodnyi bank rekonstruktсии ta rozvytku, 2016, Svitovyi bank, available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/495131467995051959/pdf/106249-UKRANIAN-WP-P153935-PUBLIC-Public-Investment-UKR-Web-cover.pdf> [in Ukrainian]
2. *Public-private partnership as a mechanism for implementing a new regional policy: the feasibility and practical aspects of the preparation and implementation of investment projects* (2018) [Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm realizatsii novoi rehionalnoi polityky: mozhlyvosti zastosuvannia ta praktychni aspekty pidhotovky i vprovadzhennia investytsiinykh proektiv], 106 s., available at: http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf [in Ukrainian]
3. *On Amendments to the procedures, approved by the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, dated No. 384, April 11, 2011 r.*: Law of Ukraine, No. 815, 16.11.2016 [Pro vnesennia zmin do poriadkiv, zatverdzhenykh postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11 kvitnia 2011 r. № 384: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy, No. 815, 16.11.2016], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2016-п> [in Ukrainian]
4. *Report on the analysis of the efficiency of the PPP project «Reconstruction of the existing and creation of a new cargo terminal at Boryspil airport»* [Zvit pro analiz efektyvnosti DPP proektu «Rekonstruktсiia isnuiochoho ta stvorennia novoho vantazhnoho terminalu v aeroportu «Boryspil»], Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku ta torhivli, available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=en-GB&id=ec42809b-eb70-4dc0-9350-1ad5f509d2ae&title=PppEffectivenessAnalysisReports> [in Ukrainian]
5. Warsen, R., Nederhand, J., Klijn, E. H., Grotenbreg, S. & Koppenjan, J. F. M. (2018). *What makes public-private partnerships work?* Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review*, No. 20 (8), pp. 1165–1185. DOI: <http://doi.org/10.1080/>

14719037.2018.1428415.

6. Skelcher, C. and Sullivan H. (2008). «*Theory-Driven Approaches to Analysing Collaborative Performance*». Public Management, Oxford: Oxford University Press, No. 10 (6), p. 751–771. DOI: <http://doi.org/10.1080/14719030802423103>.
7. Lapin, Ye. V. (2006). *Economic potential of industrial enterprises: formation, evaluation, management: thesis of dissertation* [Ekonomichnyi potentsial pidpriemstv promyslovosti: formuvannia, otsinka, upravlinnia: avtoreferat dis. d-ra ekon. nauk], Natsionalnyi Tekhnichniy Universytet «Kharkivskiy Politekhnicnyi Instytut», Kharkiv, 39 s. [in Ukrainian]
8. Kostyrko, R. O. (2010). *Control and analysis in the system of economic potential management of a business entity: methodology and organization: monograph* [Kontrol i analiz v systemi upravlinnia ekonomichnym potentsialom hospodariuuchoho subiekta: metodolohiia ta orhanizatsiia], Vydavnytstvo SNU im. V. Dalia, Luhansk, 728 s. [in Ukrainian]
9. *Can airports help fight climate change?* (2012). IFC Advisory Services in Public-Private Partnerships, Handshake, Issue 6, 80 p.
10. Otenko, I. P. (2015). *Formation of economic potential management mechanism of the enterprise* [Formuvannia mekhanizmu upravlinnia ekonomichnym potentsialom pidpriemstva], Biznes Inform, No. 3, s. 241–246 [in Ukrainian]
11. Otenko, I. P. (2015). *Modeling of enterprise economic potential and processes of its changes* [Modeliuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva ta protsesiv yoho zmin], Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, No. 39 (2), s. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.39.2015.84522> [in Ukrainian]
12. Boiko, M. (2009). *Methodological foundations of value-oriented enterprise management formation* [Metodolohichni osnovy formuvannia tsinnisno-oriientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy], Visnyk KNTEU, No. 5, s.74–84 [in Ukrainian]
13. Krasnokutska, N. S. (2012). *Concept of value-oriented potential management of the enterprise* [Kontseptsiia tsinnisno-oriientovanoho upravlinnia potentsialom pidpriemstva], Aktualni problemy ekonomiky, No. 8, s. 23–29 [in Ukrainian]