

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК СЕРЕДОВИЩЕ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто питання моделювання ефективних стратегій розвитку підприємств у рамках державно-приватних партнерств (ДПП) в умовах змін та викликів. Зазначено, що ДПП створюють сприятливі умови для ефективних стосунків суб'єктів державного і приватного секторів у процесі підготовки і реалізації проектів і програм. Кожен з учасників такого партнерства виконує саме ті завдання, які спроможний виконати краще за інших, забезпечуючи отримання результатів у найбільш економічно і практично вигідний спосіб. Проаналізовано ефективні схеми стосунків державного і приватного секторів у чотирьох проєкціях: взаємозалежність, взаємодія, співпраця і конкуренція. У цьому контексті визначено складові державної політики щодо економічного розвитку регіонів. У результаті запропоновано модель стратегічного розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі в системі взаємовідносин між зацікавленими сторонами бізнес-проектів.

Ключові слова: стратегія, зацікавлені сторони, взаємодія і конкуренція, управління проектами і програмами, державно-приватне партнерство.

JEL classification: D01, D70, L26, L32, O21

Вступ та постановка проблеми. Нині підприємства України опинилися в надзвичайних умовах – велика їх кількість перебуває на межі існування. Власники фірм змушені «випробувувати на міцність» свої креативні здібності для утримання хоча б мінімальної частки ринків. Стрімке скорочення оборотів змушує підприємців шукати «кращі» ідеї. Зовнішні негативні впливи призводять до надзвичайно швидкої плинності персоналу, появи завдань, що постійно змінюються, тощо.

Звичні моделі, за допомогою яких раніше вдавалося успішно стратегічне управління і планування, не дають бажаного результату. Жаданим, хоч і важким, варіантом для багатьох є знайти свій «блакитний океан» [1]. З іншого боку, для життєздатності такої стратегії зазвичай потрібні належні регіональні умови.

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

Визначення стратегії на засадах поєднання кооперації, з одного боку, і конкуренції,

з другого, на сьогодні є важливим аспектом для досягнення високих економічних результатів як окремими підприємствами, так і державою в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання стратегічного планування та менеджменту на сьогодні науковці розглядають із різноманітних позицій. Найвагоміші результати для економіки в більшості країн дають виробництво і будівельна галузь, розвиток яких за своєю природою пов'язаний із проектним менеджментом. У цій сфері існує багато прогресивних розробок. Зокрема, фахівці Американського інституту архітекторів (The American Institute of Architects – AIA) пропонують застосовувати принципи інтегрованого виконання проектів (Integrated Project Delivery – IPD), а Асоціація управління проектами Японії (PMAJ) рекомендує впроваджувати засади управління інноваційними проектами і програмами (P2M) для досягнення належного економічного зростання. Як видно з практики, те суспільство, яке застосовує для свого розвитку такі сучасні методи і моделі, досягає кращих результатів.

У кожній країні існують свої процедури створення і взаємодії учасників державно-приватних партнерств (ДПП). Ключову роль тут зазвичай відіграє позиція саме державного сектору. Утім, єдиної позиції щодо визначення ДПП немає,

бачення цього поняття постійно розвивається, але завжди пов'язане з економікою, проектами і державною політикою.

Невирішені частини проблеми. Проблеми формування стратегій підприємств в умовах програмно-цільової взаємодії всіх зацікавлених сторін проектів і програм вивчено ще недостатньо глибоко. Отже, актуальність подальших досліджень методології позиціонування підприємств у рамках державно-приватних партнерств, формування комплексних інноваційних програм і забезпечення функціонування ефективних механізмів взаємовідносин для досягнення найбільш економічно вигідних результатів є, безумовно, дуже високою.

Мета та завдання статті. Мета цього дослідження – визначити загальну модель позиціонування підприємства в рамках державно-приватних партнерств. Для досягнення цієї мети потрібно виконати такі завдання:

- розглянути сучасні принципи функціонування державно-приватних партнерств;
- проаналізувати ефективні моделі взаємовідносин державного і приватного секторів у системі взаємодії, взаємозалежності, співпраці та конкуренції;
- запропонувати модель, яка б максимально відповідала можливостям стратегічного розвитку підприємств в умовах глобальних змін і викликів.

Наукова гіпотеза, яка пропонується для розгляду, – процес взаємовигідної співпраці і конкуренції зацікавлених сторін проектів і програм ефективно може бути реалізований у рамках державно-приватних партнерств; отже, підприємства мають формувати стратегії реалізації своїх місій відповідно до моделі позиціонування бізнесу в межах взаємовідносин між усіма зацікавленими сторонами.

Методами дослідження є структурно-діяльнісний підхід, порівняльний аналіз і виявлення причинно-наслідкових залежностей.

Виклад основного матеріалу. За допомогою стратегії організація складає «дорожню карту» для досягнення своєї місії і стає спроможна створити дійсну цінність шляхом ефективного розподілу ресурсів і впровадження прийнятих креативних рішень.

Стратегія являє собою ефективний інструмент управління далекоглядними цілями. Стратегічне управління допомагає керівникам приймати ключові, визначальні рішення у змінних умовах навколишньої соціальної, політичної, економічної дійсності та вдало (а також вчасно) реагувати на ці зміни [2].

Стратегія – це перспектива (плани на майбутнє), позиція (точка зору), план (спосіб дій), модель (структура); це загально визначений місток між лінією поведінки і конкретними діями протягом відносно тривалого часу. Стратегія і тактика разом з'єднують розрив між завданнями, результатами і засобами для їх досягнення [3].

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

У «Глобальному дослідженні операційної діяльності», проведеному PwC, зазначено, що ключовим елементом, який впливає на підприємство і його стратегію, є створювана для споживачів цінність. 61 % опитаних керівників підприємств різних галузей вважають, що зміни в поведінці споживачів будуть найближчим часом найбільшим викликом, а найвищий потенціал у процесі досягнення компанією стратегічних цілей має міжфункціональне співробітництво між підрозділами організації і більш швидке прийняття рішень; 58 % сфокусовані на пошуках нових шляхів створення цінності для своїх споживачів [4].

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

У Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385) зазначено, що її виконання дасть можливість визначити інтегрований підхід до формування і реалізації державної регіональної політики, який передбачатиме поєднання трьох складових частин: управлінської, секторальної і територіальної (рис. 1).

Стратегічне бачення і мета регіонального розвитку України до 2020 року включає, зокрема:

- розвиток державно-приватного партнерства через посилення взаємодії в системі «органи місцевого самоврядування – бізнес – територіальна громада»;

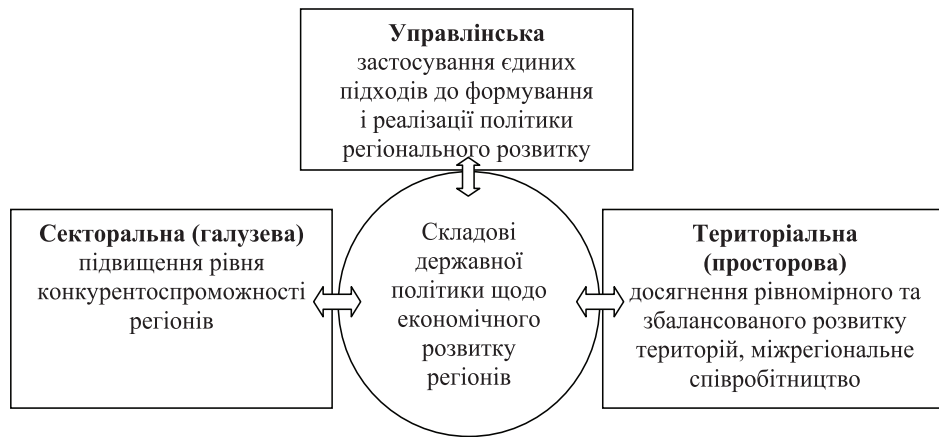


Рис. 1. Складові інтегрованого підходу до формування і реалізації державної регіональної політики в Україні

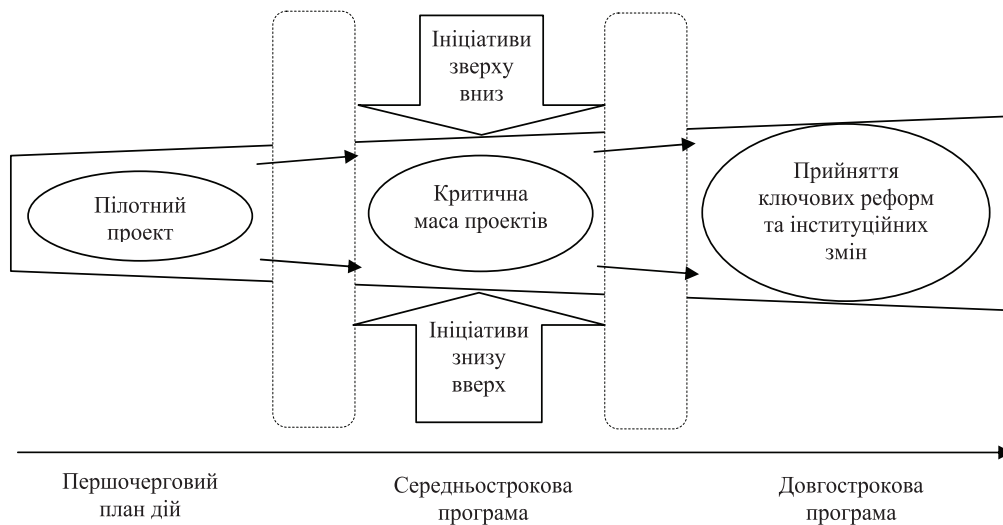


Рис. 2. Послідовність реформ для створення ефективного циклу змін
Джерело: на основі [6]

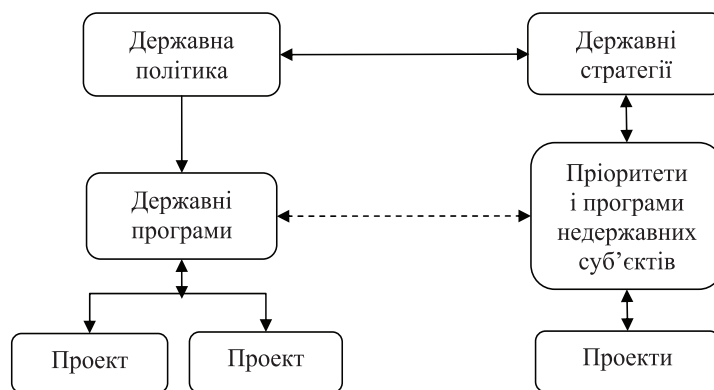


Рис. 3. Загальний зв'язок між політикою, програмами і проектами
Джерело: на основі [7]

– забезпечення створення системи підготовки фахівців з питань управління інвестиційними проектами, у тому числі в рамках державно-приватного партнерства;

– розвиток підприємницького середовища та конкуренції на регіональних товарних ринках;

– запровадження різноманітних інструментів та механізмів стимулювання місцевого економічного розвитку (кластерів, національних проектів, механізму державно-приватного партнерства тощо), утворення нових підприємств, що орієнтуються на місцеві джерела сировини,

задовольняють насамперед потреби внутрішнього ринку та багато інших актуальних питань [5].

Зміни вимагають спільних дій та їх координації, що є вирішальними аспектами для успішних реформ. У часі процес ефективних змін для інституціонального розвитку можна розподілити на три стадії (рис. 2), кожна з яких є наслідком попередньої і збільшує свої масштаби:

1) першочерговий план дій (проводиться через ініціативи зверху вниз, створення поінформованості, формування та розвиток раціональних показників для моніторингу прогресу в напрямку реформування, оцінювання поточних дій та пропозицій);

2) коротко- і середньострокові програми (відбуваються через кооперацію зверху вниз і знизу вверху, створення взаємного однакового бачення, скерованого на приватний сектор, створення національної моніторингової системи, пов'язаної з бюджетними пріоритетами, і забезпечення об'єднання окремих проектних результатів із регіональними ініціативами; інколи пріоритети національної моніторингової системи можуть вимагати змін бюджетних пріоритетів);

3) довгострокові плани (полягають у створенні завершеної розвинутої програми реформ, що координуватиме та забезпечуватиме дії й інтереси всіх зацікавлених сторін, створюватиме стимули для формування нових проектів та програм) [6].

Цілі кожного проекту повинні сприяти національній та галузевій політиці (рис. 3). Коли недержавні суб'єкти здійснюють свої проекти, то вони повинні керуватися принципами, що пов'язують їхню діяльність із державною, та чітко розрізняти дії суспільного сектору і дії, що виконуються від імені уряду [7].

Менеджмент проектного циклу (Project Cycle Management – РСМ) – термін, що описує дії менеджменту і процедури прийняття рішень, які використовуються протягом життєвого циклу проекту. Ця встановлена процедура дає змогу забезпечити те, що проекти будуть корисними для суспільства, відповідатимуть державній стратегії і наявним проблемам цільових груп, виявляться дійсно можливими для виконання (цілі будуть визначені реально життєздатними в межах обмежень робочого середовища і можливостей виконавців), генеруватимуть довготривалі вигоди [8].

Інституціональний аналіз сфокусований на оцінці структури формальних і неформальних (неофіційних) правил та інструкцій, у межах яких приватні організації повинні працювати (вони стосуються зв'язків між організаціями, впливу політики, законів, культури й профілювання контрактів) [8]. Для забезпечення бажаних

результатів інституціональний аналіз за всіма цими елементами має застосовуватись протягом усіх фаз проектного циклу.

Згідно з РСМ, виокремлюють шість фаз (етапів) проектного циклу:

1) ідентифікація (визначення ідеї, попередній розробки, ескізний проект);

2) підготовка (детальні розробки, робочий проект);

3) оцінка (технічні, фінансові, економічні, соціальні, гендерні, інституціональні і зовнішні перспективи проекту);

4) планування, затвердження і фінансування (прописування проектних пропозицій, затвердження гарантування для імплементації та встановлення джерел фінансування);

5) імплементація і моніторинг (ідентифікація подій проекту з поточним контролем прогресу і зворотний зв'язок);

6) підсумкове оцінювання (періодична перевірка проекту із зворотним зв'язком для наступного проектного циклу) [9].

Усі зазначені вище процедури ефективно спрацьовують у процесі взаємодії між усіма зацікавленими сторонами проектів і програм.

Державно-приватні партнерства створюють умови для взаємовигідної співпраці між суб'єктами державного і приватного секторів у процесі реалізації проектів у сферах інфраструктури, комунального господарства, соціальної сфері (а також надання послуг). Кожна із зацікавлених сторін – учасників такого партнерства виконує ті завдання, які спроможна виконати краще за інших, забезпечуючи отримання результатів у найбільш економічно і практично вигідний спосіб. Цей організаційний механізм дає змогу раціонально розподілити інвестиції, відповідальність, ризики і вигоди між усіма учасниками, що заохочує до сумлінної участі і створює умови для ефективної взаємодії і конкуренції.

В Україні законодавство у сфері реалізації проектів у рамках взаємодії держави і окремих підприємств представлено Законом про ДПП і Законами про концесії.

У Законі України «Про державно-приватне партнерство» [10] подано таке визначення: державно-приватне партнерство – це співробітництво між державою Україна, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору.

Серед сфер застосування державно-приватних партнерств зазначено такі: пошук, розвідка родовищ корисних копалин та їх видобування; будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, морських і річкових портів та їх інфраструктури; машинобудування; охорона здоров'я; туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт; забезпечення функціонування зрошувальних і осушувальних систем; поводження з відходами; виробництво, розподілення та постачання електричної енергії; управління нерухомістю; виробництво та впровадження енергозберігаючих технологій тощо.

Тобто існують дуже широкі можливості виконання вигідних проектів майже в усіх галузях.

У Законі України «Про концесії» [11] зазначено, що концесія – це надання з метою задоволення громадських потреб уповноваженим органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування на підставі концесійного договору на платній та строковій основі юридичній або фізичній особі (суб'єкту підприємницької діяльності) права на створення (будівництво) та (або) управління (експлуатацію) об'єкта концесії (строкове платне володіння), за умови взяття суб'єктом підприємницької діяльності (концесіонером) на себе зобов'язань зі створення (будівництва) та (або) управління (експлуатації) об'єктом концесії, майнової відповідальності та можливого підприємницького ризику.

Отже, на практиці в Україні замість Закону про ДПП частіше застосовують саме Закони про концесії через їх простіше тлумачення і відсутність чітко визначених процедур (і як один із найпростіших договорів).

Кожен з учасників ДПП виконує свою роль і відповідний набір завдань на засадах прийнятих і взаємоузгоджених процедур (рис. 4).

Ефективність діяльності державно-приватного партнерства, реалістичність досягнення його мети залежить від злагодженості дій усіх учасників. Тому важливо, щоб усі вони мали спільне бачення стратегії розвитку і кожен усвідомлював свою власну роль у реалізації програм і проектів у рамках державно-приватного партнерства; бачив, коли він має почати і закінчити кожне своє завдання (або проект), з ким, як і коли йому слід координувати свої дії. Кожен з учасників ДПП виконує свою місію в досягненні загальної мети (рис. 5). Виконуючи ті самі кроки, кожен учасник окремо, без взаємодії з іншими зацікавленими сторонами, таких результатів, як від їх злагодженої кумулятивної діяльності разом, не досягне.

Отже, ДПП є дуже сприятливим середовищем для розвитку підприємств і досягнення ними й суспільством належного рівня конкурентоспроможності. Саме в ньому можуть створюватись умови для успіху і старту стрімкого інноваційного зростання навіть під впливом загрозливої зовнішньої турбулентності або невизначеності. Так, наприклад, нині в суспільстві розгорнулася дискусія щодо питань земельної реформи. ДПП може розглядатись як одна з належних альтернатив вирішення цієї проблеми.

З іншого боку, програми і національні проекти в різних галузях економіки мають свої особливості. Через це доцільно вноормувати різні моделі взаємодії їхніх учасників у рамках правової бази України.



Рис. 4. Сфери взаємодії суб'єктів державно-приватних партнерств
Джерело: з використанням [12], зі змінами



Рис. 5. Учасники економічного простору в досягненні стратегічних цілей зацікавлених сторін

Висновки та пропозиції щодо подальших досліджень. Дослідивши сучасні принципи взаємовідносин державного і приватного секторів у системі взаємодії, взаємозалежності, співпраці та конкуренції, можна зробити такі висновки:

– у сучасних умовах питання вибору ефективної стратегії є ключовим для всіх учасників економічних взаємовідносин;

– забезпечення ефективності будь-якої сфери діяльності залежить від злагодженості дій усіх учасників, їхньої тісної і креативної співпраці, розподілу відповідальності і дій, які кожен з учасників спроможний виконати краще за інших;

– державно-приватні партнерства є сферою, яка дає змогу інтегрувати до спільної участі всі зацікавлені сторони для досягнення найкращих економічних результатів через їхню тісну взаємодію і конкуренцію;

– законодавча база щодо ДПП потребує свого подальшого розвитку для забезпечення можливостей ефективного функціонування підприємницької діяльності в Україні і використання синергетичного ефекту від оптимального розподілу завдань, ресурсів, відповідальності і ризиків для досягнення цілей усіх залучених учасників у системі їхньої безперервної співпраці.

Список літератури

1. Kim W. Chan. Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant / W. Chan Kim, R. Mauborgne. – Boston : Harvard Business School Press, 2005. – 240 p.
2. Kvjatkovsky J. Strategy of development – building and implementation principles. Method description / J. Kvjatkovsky, V. Odzimek, J. Kshijak. – Kraców, Poland : MISTiA, 2004. – 29 p.
3. Nickols F. Strategy: Definitions & Meanings [Electronic resource] / F. Nickols. – 2016. – Mode of access: http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf. – Title from the screen.
4. PwC's 2015 Global Operations Survey [Electronic resource]. – Mode of access: www.pwc.com/reimagineops. – Title from the screen.
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>. – Назва з екрана.
6. Building knowledge economies: advanced strategies for development / The International Bank for Reconstruction and Development. – Washington, D.C. : The World Bank, 2007. – 191 p.
7. Guide to the logical framework approach: a key tool to project cycle management / Ministry of finance government of republic of Serbia sector for programming and management of EU funds and development assistance [Electronic resource]. – Belgrade (Serbia). – Mode of access: http://narfu.ru/upload/medialibrary/8c9/guide-to-the-logical-framework-approach_a-key-tool-to-pcm.pdf. – Title from the screen.
8. Project cycle management guidelines / European Commission. – Vol. 1. – Brussels : European Commission, 2004. – 149 p.
9. Project Cycle Management. Technical Guide : SEAGA. – Italy : FAO, 2001. – 104 p.
10. Закон України «Про державно-приватне партнерство» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2010. – № 40. – Ст. 524. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>. – Назва з екрана.
11. Закон України «Про концесії» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1999. – № 41. – Ст. 372. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/997-14>. – Назва з екрана.
12. Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose? [Electronic resource] / Jomo K. S., Anis Chowdhury, Krishnan Sharma, Daniel Plat ; Department of Economic & Social Affairs. – 2016. – Mode of access: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2288desaworkingpaper148.pdf>. – Title from the screen.

References

1. Kim, Chan W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School.
2. Kvjatkovsky, J., Odzimek, V., & Kshijak, J. (2004). *Strategy of development – building and implementation principles. Method description*. Krakow, Poland: MISTiA.
3. Nickols, F. (2016). Strategy: Definitions & Meanings. Retrieved from http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf.
4. PwC's 2015 Global Operations Survey. Retrieved from www.pwc.com/reimagineops.
5. Postanova "Pro zatverdzhennia Derzhavnoi strategii rehionalnoho rozvytku na period do 2020 roku" № 385 [Regulation "On confirmation state strategy of regional development until 2020"]. (2014). Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.
6. Building knowledge economies: advanced strategies for development. The International Bank for Reconstruction and Development. (2007). Washington, D.C.: The World Bank.
7. Guide to the logical framework approach: a key tool to project cycle management. Belgrade (Serbia): Ministry of finance government of republic of Serbia sector for programming and management of EU funds and development assistance. Retrieved from http://narfu.ru/upload/medialibrary/8c9/guide-to-the-logical-framework-approach_a-key-tool-to-pcm.pdf.
8. Project cycle management guidelines. European Commission. (2004). Vol. 1. Brussels: European Commission.
9. Project Cycle Management. Technical Guide. SEAGA. (2001). Italy: FAO.
10. Zakon Ukrainy "Pro derzhavno-privatne partnerstvo" [The Law of Ukraine "On public-private partnership"]. (2010). Verkhovna Rada official web portal. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.
11. Zakon Ukrainy "Pro kontsesii" [The Law of Ukraine "On concessions"]. (1999). Verkhovna Rada official web portal. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/997-14>.
12. Jomo, K. S., Chowdhury, A., Sharma, K., Platz, D. (2016). Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose? Department of Economic & Social Affairs. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2288desaworkingpaper148.pdf>.

O. Bugrova

THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS THE ENVIRONMENT FOR CREATING STRATEGIES FOR ENTERPRISES' EFFECTIVE DEVELOPMENT

This article examines the methodological basis for creation of effective strategies for enterprises' development in the public-private partnerships (PPP) frameworks in conditions of changes and challenges. PPP makes favourable conditions for effective relations of entities from state and private sectors in the course of project and program development and delivery. Each participant of such partnership executes exactly the tasks which they can deliver better than the others, and this ensures getting the best economic results. Effective schemes of relations among the state and private sectors are analyzed in four perspectives: interdependency, cooperation, collaboration, and competition. In this context, we determine the state policy components for economic development of the regions. As a result, the author proposes the model of strategic development of enterprises and the enterprise positioning in the modern economic environment in the system of interrelation between stakeholders.

Keywords: strategy, stakeholders, mutual interaction and competition, project and program management for enterprise innovation (P2M), public-private partnership.

Матеріал надійшов 27.04.2017