

УДК 330:338.24.021.8

DOI <https://doi.org/10.32782/2664-0406.2023.43.14>**Плис Н.В.**

аспірантка кафедри менеджменту в будівництві

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

ORCID ID: 0000-0002-9796-1152

## НАУКОВА ГІПОТЕЗА ЯК ВИХІДНА ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОГО ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ПІДПРИЄМСТВА-СТЕЙКХОЛДЕРА В ОПЕРАЦІЙНОМУ ЦИКЛІ ДПП

**Анотація.** Наукова гіпотеза є ключовим елементом у вирішенні завдань підприємства-стейкхолдера в операційному циклі державно-приватного партнерства (ДПП). Ця дослідницька робота спрямована на аналіз ролі наукових гіпотез у досягненні успіху у процесі взаємодії підприємств з різними зацікавленими сторонами в рамках ДПП.

Дослідження базується на теоретичних підходах до розуміння поняття наукової гіпотези та її ролі в наукових дослідженнях та прийнятті рішень. Використовуються методи аналізу та синтезу наукової літератури, а також емпіричні дані для підтвердження гіпотези.

Результати дослідження вказують на те, що наукова гіпотеза є важливою передумовою для успішного вирішення завдань підприємства-стейкхолдера в операційному циклі ДПП. Формулювання чіткої гіпотези дозволяє чітко визначити проблему або гіпотетичну ситуацію, а також встановити перспективні напрями дослідження.

Крім того, використання наукової гіпотези сприяє покращенню стратегічного планування та управління ресурсами підприємства-стейкхолдера. Вона дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та визначити оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей.

**Ключові слова:** Наукова гіпотеза, підприємство-стейкхолдер, державно-приватне партнерство (ДПП), вирішення завдань, стейкхолдерська модель, будівельний кластер.

**Постановка проблеми.** Основною метою дослідження є виявлення та аналіз проблематики, пов'язаної з роллю наукової гіпотези у вирішенні завдань підприємства-стейкхолдера в операційному циклі державно-приватного партнерства (ДПП). Незважаючи на важливість наукових гіпотез у плануванні та реалізації стратегій участі в ДПП, існують певні проблеми, які ускладнюють їхнє використання та можуть вплинути на успішність співпраці між підприємствами та стейкхолдерами. Серед таких проблем можуть бути недостатня ясність у формулюванні гіпотез, недостатня обґрунтованість та відсутність достатніх доказів їхньої правдоподібності. Крім того, важливим аспектом є відсутність методологічних підходів до розробки та перевірки наукових гіпотез в контексті ДПП. Такі проблеми можуть ускладнювати процеси прийняття рішень та спричиняти неефективність у вирішенні завдань, що ставить під загрозу успішність участі підприємства-стейкхолдера в операційному циклі ДПП.

**Виклад основного матеріалу.** Наукові гіпотези є основою наукових досліджень і важли-

вим інструментом для вирішення проблем підприємства. Гіпотези – це передбачення або припущення, зроблені на основі спостережень, аналізу даних, літератури та інших джерел інформації. Вони перевіряються за допомогою експериментів і додаткових досліджень, щоб підтвердити або спростувати їх. Важливо, що науково обґрунтовані гіпотези слугують відправною точкою для успішного вирішення питань зацікавлених сторін у бізнес-циклі державного приватного партнерства (ДПП). Розглянемо кілька аргументів на користь використання наукових гіпотез у сфері ДПП.

Перш за все, варто зазначити, що гіпотези забезпечують чітке розуміння проблеми. Це пов'язано з тим, що чітко сформульована гіпотеза дозволяє всім учасникам ДПП зрозуміти суть проблеми, яку необхідно вирішити. Гіпотези спрямовують дослідницьку діяльність, окреслюючи коло питань, на які потрібно відповісти, і зосереджуючи ресурси на пошуку відповідей. Гіпотези також заохочують генерування нових ідей, сприяють творчому мисленню та генерують нові підходи до

вирішення проблем. Використання наукових гіпотез для розв'язання нових проблем також дозволяє перевірити нові ідеї. Це означає, що здійсненність нових концепцій і теорій може бути оцінена на практиці, що веде до більш успішного прийняття рішень, оскільки на основі зібраних даних можуть бути прийняті обґрунтовані рішення.

Варто зазначити, що кожна гіпотеза підтверджується прикладами успішних ДПП, де для розробки оптимальної структури державного приватного партнерства були використані науково обґрунтовані гіпотези. Визначення оптимального розподілу ризиків та відповідальності між учасниками допомагає підвищити рівень успішності вирішення завдань з мінімальними втратами та максимізацією результатів [1]. На рисунку 1 представлено ключові елементи оцінки успішного функціонування проектів ДПП, які опираються на наукові гіпотези.

Окрім оцінки результативності проекту, моніторинг також допомагає відстежувати хід реалізації та вносити необхідні корективи для покращення результатів проекту та діяльності підприємства. Моніторинг допомагає вчасно виявити та запобігти негативним факторам і вчасно їх стабілізувати. Таким чином, наукові гіпотези є цінним інструментом для компаній-зацікавлених сторін для успішного вирішення проблем в операційному циклі ДПП.

Розглянемо також детально поняття підприємство-стейкхолдер. В загальному розумінні, підприємства-стейкхолдери являють собою підприємства, які мають інтерес чи

зацікавленість у діяльності певної компанії або організації [2].

Інша інтерпретація цього поняття полягає в тому, що стейкхолдер – це фізична, юридична особа або неформальна група, чії дії, поведінка або рішення можуть вплинути на інтереси та процеси компанії. Це можуть бути різні типи та форми власності, такі як корпорації, приватні компанії, державні органи, неприбуткові організації тощо. Стейкхолдери – це суб'єкти, які впливають на діяльність компанії або перебувають під її впливом, наприклад, клієнти, постачальники, інвестори, конкуренти, державні органи, працівники, громадські організації тощо. Врахування інтересів різних стейкхолдерів є важливим аспектом управління та розвитку підприємства, оскільки допомагає підтримувати стабільні відносини та досягати спільних цілей.

Концепція теорії взаємодії компанії зі стейкхолдерами є важливим елементом їх діяльності. По праву її можна назвати теорією, яка узгоджує інтереси всіх зацікавлених сторін. Ця теорія є запорукою успіху будь-якої компанії, яка піддається впливу різних сил, таких як держава, ринок, корупція, банди та суспільство. Процес взаємодії між компанією та її стейкхолдерами вимагає особливої уваги до підтвердження взаємних очікувань і поведінки та запобігання можливим ризикам, як показано на рис. 2.

Діяльність компанії, спрямована на створення можливостей для діалогу між компанією та однією або кількома її зацікавленими сторонами та їх відображення в процесі при-

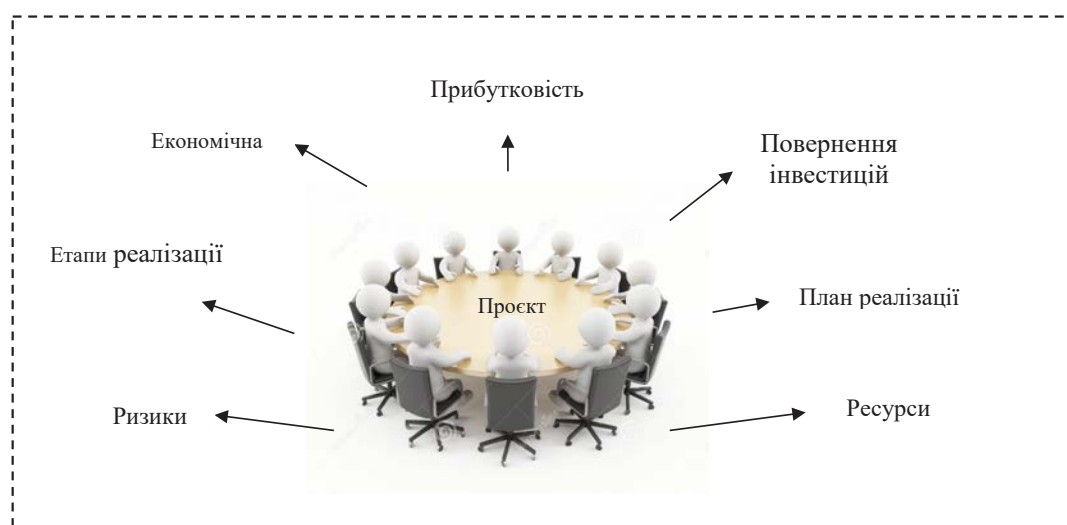


Рис. 1. Складові елементи для оцінки ефективного функціонування проекту ДПП



Рис. 2. Структура взаєморозуміння та взаємодії між компанією та її зацікавленими сторонами

йняття корпоративних рішень називається класифікацією стейкхолдерів. Їх класифікація є передумовою для побудови моделі діалогу з ними. Так, одним із підходів до аналізу різних стейкхолдерів є поділ їх на зовнішні групи (покупці, посередники, партнери, інвестори, постачальники, органи влади тощо) та внутрішні групи (власники, акціонери, менеджмент, персонал). У роботі [12] зазначається, що відповідні аспекти взаємовідносин формуються групами стейкхолдерів:

- Інтровертний аспект взаємовідносин характеризує наявну ключову здатність компанії досягати встановлених цілей маркетингу взаємовідносин порівняно з конкурентами, внутрішній аспект взаємовідносин. Це значною мірою контрольована серія взаємопов'язаних і взаємозалежних взаємодій між персоналом та акціонерами/власниками, спричинених комунікацією (внутрішніми відносинами);

- Екстравертний аспект взаємовідносин – це значною мірою неконтрольована послідовність взаємодій між компанією та її партнерами і громадськістю, з якими для досягнення бажаних цілей маркетингу взаємовідносин (зовнішніх зв'язків) компанія повинна співвідноситися, впливати на них і спонукати до дії, щоб досягти бажаних цілей маркетингу взаємовідносин. Характеризує готовність і здатність компанії встановлювати з ними зв'язки, впливати на них і мотивувати їх до

дій для досягнення бажаних цілей маркетингу взаємовідносин.

Для того, щоб організувати процес взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечити високий рівень залучення стейкхолдерів до планування та реалізації конкретних дій, необхідно дотримуватися наступних принципів, зображених на рисунку 3 [16].

У міжнародному досвіді країн до стейкхолдерів компаній відносять як зовнішні, так і внутрішні зацікавлені сторони. До них належать постачальники, кінцеві покупці товарів, посередники, інвестори, кредитори, працівники, топ-менеджмент, менеджмент середньої ланки та засновники, а також представники органів влади різних рівнів (регіонального та муніципального) і всі соціальні суб'єкти та інститути, що впливають на діяльність компанії (рис. 4).

Важливо зазначити, що групи зацікавлених сторін мають значний вплив на успіх або невдачу бізнесу, тому важливо ретельно вивчити це питання, починаючи з визначення всіх відповідних груп. Не викликає сумнівів той факт, що понад 70% підприємців у всьому світі визнають, що успішні бізнесмени звертають увагу не лише на інтереси своїх акціонерів, але й на більш широке коло зацікавлених сторін, таких як клієнти, працівники, постачальники та місцеві громади.

Також стейкхолдери утворюють взаємозалежну систему, своєрідну "мережу", яка може

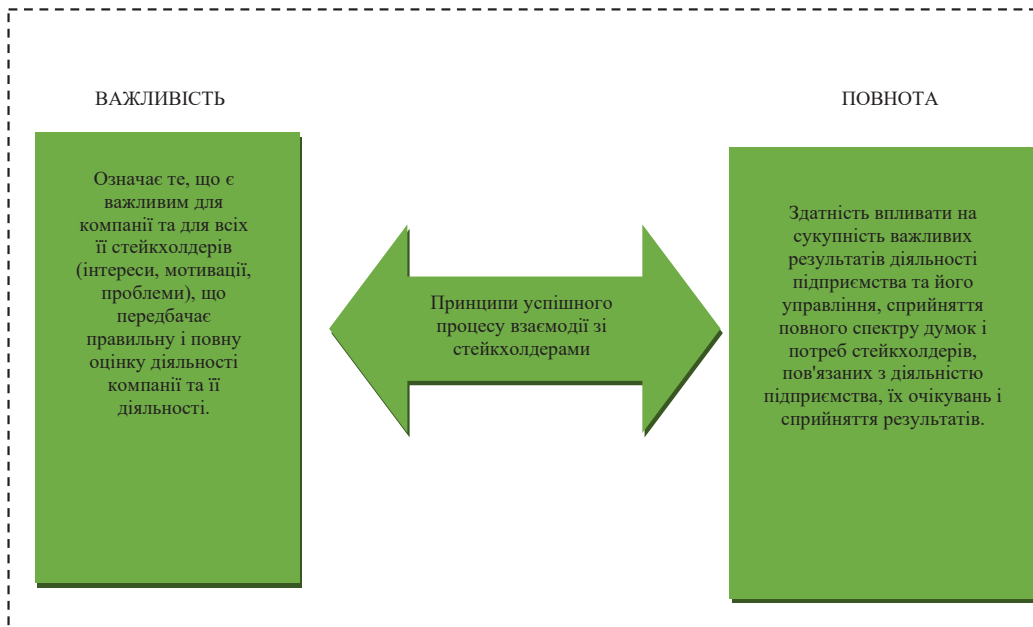


Рис. 3. Принципи успішного процесу взаємодії зі стейкхолдерами

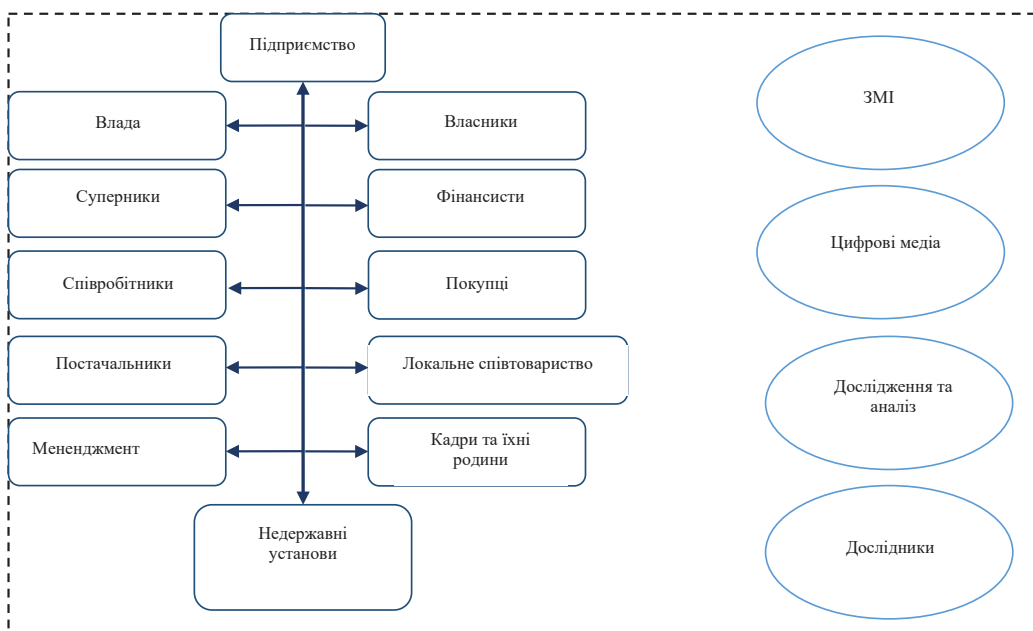


Рис. 4. Огляд зацікавлених сторін підприємств

підтримати бізнес у важкі часи або, навпаки, ускладнити роботу компанії. Зрозуміло, що для різних стейкхолдерів економічний аналіз функціонування компанії буде різним [20].

Крім того, варто зазначити, що сучасні інвестиційні та будівельні проекти підприємств із залученням зацікавлених сторін є складними системами, в яких задіяна велика кількість різних учасників та стейкхолдерів. Окрім основних учасників, до таких проектів можуть залучатися й інші зацікавлені сто-

рони, наприклад, представники екологічних та соціальних організацій, громадські активісти та місцеві органи влади [21].

Для того, щоб такі проекти були успішними, важливо налагодити ефективну систему співпраці та взаємодії між усіма учасниками. Це передбачає не лише встановлення правил і санкцій, а й відкриті та довірливі партнерські стосунки, спрямовані на досягнення спільних цілей. Такий підхід допомагає підвищити рівень взаєморозуміння, знизити ризики та

максимізувати вигоди для всіх сторін, а також сприяє створенню сталого та ефективного середовища для реалізації інвестиційних та будівельних проектів.

Один з ключових принципів – принцип партнерства в будівельних контрактах означає, що договірні сторони не діють як конкуренти, а працюють разом для досягнення спільних цілей. Такий підхід характеризується активною взаємодією та спільним прийняттям рішень для забезпечення успіху проекту. Така співпраця створює сприятливу атмосферу для досягнення оптимальних результатів і максимального використання ресурсів.

Однією з головних переваг такого партнерського підходу є те, що завдяки спільній роботі можна мінімізувати ризики та підвищити ефективність проекту [2, 18]. Це досягається шляхом розподілу обов'язків і ресурсів між учасниками проекту та мобілізації їхнього колективного досвіду і знань.

Зокрема, створення нових структур територіальних кластерів є одним із напрямів розвитку, що сприяє формуванню спільних стратегій та взаємодії між різними суб'єктами задля досягнення спільних цілей та забезпечення сталого розвитку регіону.

Участь у будівельних проектах зазвичай передбачає взаємодію з низкою суб'єктів, включаючи підрядників, інвесторів, проєктувальників, постачальників ресурсів та клієнтів. Робочий процес регулюється будівельними контрактами, які встановлюють правила, що визначають поведінку учасників проекту та передбачають санкції за їх недотримання [4].

Донедавна система взаємовідносин між учасниками будівельних проектів зазвичай будувалася на суперечках та виконанні договірних зобов'язань. Однак з початку 2000-х років в Україні та з 1990-х років за кордоном все більшого поширення набуває підхід, заснований на партнерстві. Згідно з цією концепцією, учасники будівельного проекту розглядаються не як конкуренти, а як партнери, що працюють разом для досягнення спільних цілей. У такому партнерстві відбувається активна взаємодія та спільне прийняття рішень для забезпечення успішного завершення проекту [17].

Такий підхід позитивно впливає на ефективність та результативність проекту, оскільки мінімізує ризики та допомагає побудувати взаємовигідні відносини між учасниками.

Взаємодія у формі партнерства є важливою складовою структури будівельних проектів, що допомагає досягти найкращих результатів та максимально ефективно використовувати ресурси. Дослідження, спрямовані на розробку механізмів співпраці в рамках інтегрованих об'єднань, таких як залучення органів державної влади через державно-приватне партнерство, залишаються актуальними, оскільки ця тема ще не до кінця вивчена.

При реалізації регіональних проектів у рамках кластера партнерство розглядається як формальне юридичне співробітництво між підрядниками, замовниками та іншими учасниками для досягнення спільних цілей, які приносять користь окремим суб'єктам. Діяльність кластера також тягне за собою обов'язки учасників зі збору ресурсів або спільного надання ресурсів [3]. Тому залучення нових учасників до інтегрованих об'єднань може становити загрозу, особливо з точки зору розподілу ресурсів та вигод від завершення проекту. Важливо, щоб уся співпраця в рамках кластера була відкритою та заснованою на партнерстві. Необхідно розробити механізми оцінки ефективності такого партнерства, а також стратегії залучення нових членів і забезпечення майбутньої сталості. Схема формування регіональних кластерів через створення партнерств наведена на рисунку 5.

Існує два типи партнерства: формальне та неформальне. Формальне партнерство передбачає такі варіанти

- Укладення договору про спільну діяльність;
- Укладення інших договорів або субконтрактів на основі цілей партнерства;
- Підготовка інших документів, які не є юридично обов'язковими, але рекомендуються для досягнення цілей партнерства.

Формальні партнерства можна поділити на такі типи

- Партнерства для реалізації одного або декількох проектів;
- Партнерства на визначений термін;
- Партнерство на невизначений термін.

У випадку партнерства для одного будівельного або інвестиційного проекту передбачається укладення окремого договору про партнерство під конкретний проєкт, додавання конкретних положень до існуючого договору про партнерство або іншого виду договору в якості доповнення, включення всіх сторін партнерської угоди до всіх існую-

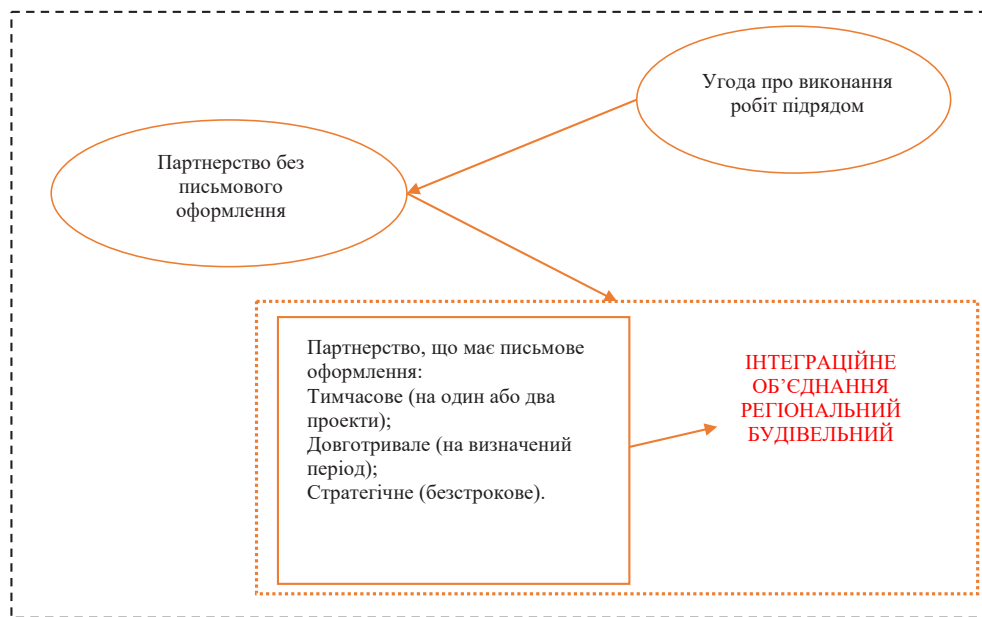


Рис. 5. Структура створення регіонального територіального кластера за допомогою укладання угод про партнерство

чих договорів під уточнюючим пунктом, що регулює умови партнерства. Такий підхід дозволить створити спільний орган управління проектом, до складу якого увійдуть представники всіх сторін угоди про партнерство. Він також передбачає укладення двосторонніх договорів між різними учасниками проекту, такими як замовник, інвестиційний та регіональний менеджери проекту, генеральні підрядники, проектувальники, генпідрядники та субпідрядники. Для координації таких угод створюється спільний орган, а виконання угод забезпечується посадовими особами відповідних учасників проекту [4].

Описана вище модель будівельного партнерства забезпечує ефективну співпрацю між учасниками проекту, сприяє досягненню спільних цілей та максимізує інтереси кожної зі сторін. Однак успіх таких партнерських відносин вимагає чіткого розуміння обов'язків, відповідальності та зобов'язань кожного учасника, а також створення ефективної системи управління проектом. Забезпечення взаємодії та координації між усіма сторонами проекту вимагає не лише юридичних та фінансових аспектів, але й уваги до інтересів у спільних цілях та збалансованого підходу до розподілу ресурсів. Такий підхід дозволяє створювати стійкі партнерські відносини та успішно реалізовувати будівельні проекти. На рисунку 6 зображено схему укладання угод про співп-

рацю як двостороннього, так і багатостороннього типу в рамках діяльності будівельного проекту.

У будівельному кластері існує ще один тип партнерства, який визначається як строкове партнерство. Ця форма часто використовується для забезпечення ефективності обмежених у часі проектів, таких як ремонт, будівництво та обслуговування об'єктів. Часто такі проекти включають одну або кілька будівель, інфраструктурних об'єктів або дорожніх робіт.

Також виділяють підряд, у будівельному секторі він є невід'ємною частиною будівельних проектів. Підрядники виконують різні будівельні роботи на одному або декількох об'єктах протягом певного періоду часу, укладаючи зі своїми замовниками індивідуальні договори підряду. Ці договори чітко визначають обсяг та умови виконання робіт, а також строки їх завершення. Важливим аспектом таких контрактів є те, що замовник може припинити співпрацю з підрядником, якщо той порушує свої договірні зобов'язання. Це дає замовнику правовий механізм захисту своїх інтересів та можливість контролювати якість і своєчасність виконання робіт. Партнерські угоди, які визначають взаємні права та обов'язки сторін і встановлюють чіткі рамки співпраці. Важливим елементом є визначення можливих санкцій у разі порушення умов договору [5]. Такий підхід збалансовує інте-

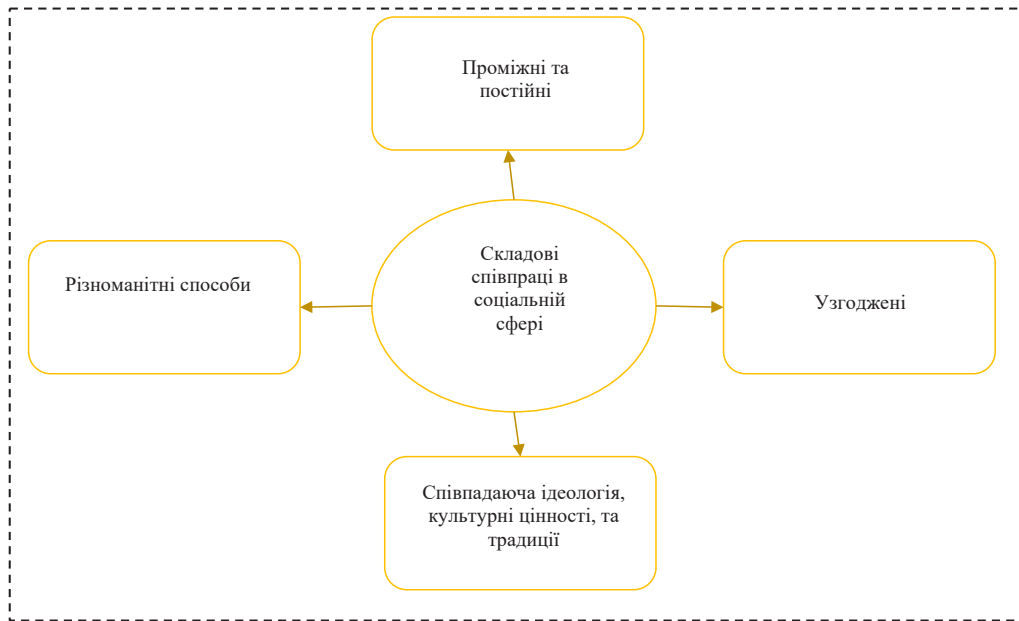


Рис. 6. Укладання угод про співпрацю як двостороннього, так і багатостороннього типу в рамках будівельного проекту

реси сторін та сприяє ефективній реалізації будівельних проектів.

Загалом, договірні відносини в будівельній галузі базуються на прозорих та зрозумілих договірних відносинах, які забезпечують взаємне дотримання умов договору та сприяють успішній реалізації будівельного проекту. Підприємці виконують будівельні роботи на одному або декількох об'єктах без необхідності укладання окремих договорів. Це означає, що існує лише один договір простого товариства, який містить всі умови такої співпраці.

Інша форма – договори простого товариства, особливо в контексті інвестиційних та будівельних проектів, часто передбачають багато учасників і іноді називаються багатосторонніми або міжвідомчими договорами. У таких випадках різні сторони об'єднують свої ресурси та зусилля для спільного досягнення мети.

Такі домовленості вимагають від клієнта ретельного опрацювання технічних питань. Цей документ є основою для роботи всіх учасників проекту і визначає їхні обов'язки та відповідальність.

Важливим аспектом партнерської угоди є визначення вартості робіт [6]. Сюди входить оцінка вартості матеріалів, робочої сили, технічного обладнання та інших необхідних ресурсів. Важливо, щоб ці витрати були чітко визначені та відповідали бюджету проекту.

Загалом, партнерські угоди у сфері інвестиційних та будівельних проектів є складними та багатограними контрактами, які потребують ретельного опрацювання деталей та чіткої координації між усіма сторонами. Їх успішна реалізація залежить від ефективної співпраці та виконання взятих на себе зобов'язань.

Існують також партнерські угоди з невідзначеним терміном дії. Зазвичай цей тип договорів стосується експлуатації будівель і споруд, утримання території, проведення ремонтних та періодичних робіт. Однак такі договори використовуються рідко, оскільки вони можуть порушити конкуренцію між учасниками ринку інвестиційних та будівельних проектів і їх важко обґрунтувати.

Перший тип партнерства, який можна зустріти в ЄС, США та інших країнах, передбачає укладення договору про спільну діяльність, який слугує доповненням до раніше укладених договорів. Ця угода також передбачає створення координаційного центру. Важливою є гнучкість угоди, яка дозволяє включати до партнерства нових учасників або, у випадку регіональних будівельних кластерів, нових стейкхолдерів. Нові зацікавлені сторони повинні дотримуватися раніше прийнятої угоди про партнерство [7].

Також можуть використовуватися багатосторонні угоди про партнерство. Це єдина угода, яка замінює всі інші угоди між учасниками будівельного кластера. Особливості даного виду договору описано на рисунку 7.

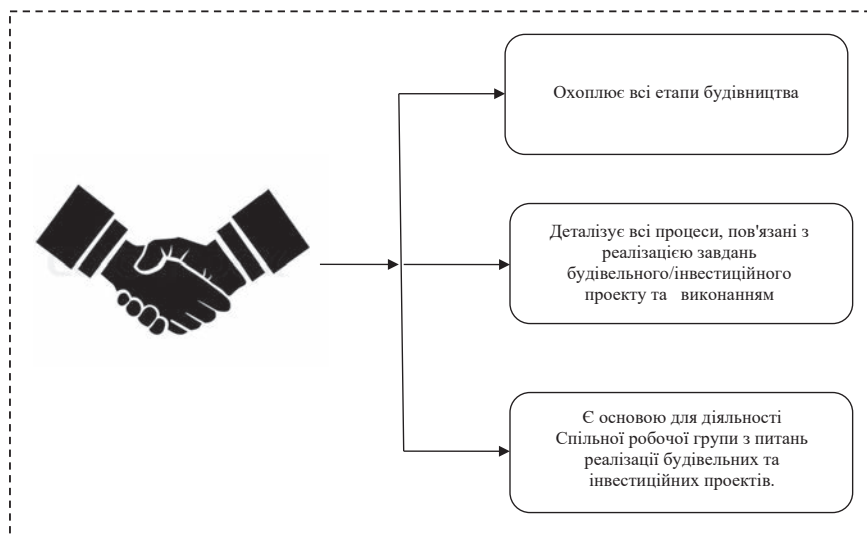


Рис. 7. Особливості укладання багатосторонньої угоди про партнерство

Багатосторонні договори укладаються між замовником, підрядниками, проектувальниками, субпідрядниками та іншими учасниками будівельного кластеру і не передбачають укладення окремих двосторонніх договорів між замовником та іншими учасниками. У разі необхідності інші учасники проекту, такі як проектувальники та постачальники, також можуть брати участь у партнерських угодах між замовниками та підрядниками, і в цьому випадку партнерство стає багатостороннім або мультиагентським партнерством. Це може включати створення стандартних умов партнерської угоди, що діє протягом певного періоду часу для вирішення конкретних завдань, пов'язаних з будівництвом, капітальним ремонтом та експлуатацією об'єкта [7].

Постійні партнерства укладаються для довгострокової (необмеженої) спільної діяльності, яка може бути оформлена або не оформлена договором про партнерство. Безстрокові партнерства можуть бути виправдані, якщо проект, який буде реалізовуватися в рамках партнерства, є особливим або якщо на ринку немає конкуренції для певного виду будівельних робіт. Для обслуговування та експлуатації об'єктів може бути краще використовувати постійне партнерство, ніж строкове партнерство. Однак використання постійних товариств може бути поставлено під сумнів, оскільки вони суперечать принципу конкуренції, перешкоджають інноваціям та порушують законодавство, особливо у сфері будівництва для державних закупівель.

Суть полягає в тому, що зацікавленість держави в організації таких форм взаємодії є визначальною для розвитку партнерства та діяльності будівельних кластерів у будівельній галузі як нової форми співпраці між учасниками інвестиційно-будівельної діяльності на засадах державно-приватного партнерства. Для впровадження партнерства та заміни договорів підряду на нові види партнерських угод необхідно організувати громадські обговорення та забезпечити державне фінансування пілотних проєктів, які демонструють успішність та переваги такого підходу [8]. Для України це має вирішальне значення, оскільки створення інтегрованих об'єднань може ефективно протидіяти наслідкам кризи в галузі. Будівельні кластери, оформлені Угодою про багатостороннє партнерство, дозволяють максимально врахувати інтереси всіх учасників інтегрованого об'єднання, як з точки зору репутації, так і з точки зору фізичного обсягу.

На жаль, Україна стикається з проблемами у впровадженні різних видів партнерства, зокрема у будівельному секторі. Державно-приватне партнерство залишається скоріше винятком, ніж загальним правилом. Незважаючи на потенціал і важливість цієї форми співпраці, її впровадження відбувається повільно або навіть відсутнє з різних причин, включаючи бюрократичні перепони, нестабільне законодавство та відсутність чіткої нормативно-правової бази.

Тим не менш, нещодавнє зростання української будівельної галузі створило стимули для великих холдингових компаній та менших



будівельних компаній переглянути свої стратегії. У той же час, встановлення стандартів ефективності для інвестиційних та будівельних проектів стає вирішальним кроком для успіху проекту [9].

Так, економічна ефективність проекту визначається його фінансовими вигодами як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, такими як прибуток і дохідність. Це важливо для забезпечення фінансової стабільності та привабливості проекту для потенційних інвесторів. Цільова ефективність оцінює ступінь досягнення цілей проекту та відповідність фактичних результатів очікуванням. Це дозволяє уникнути ризику невдачі та незадоволення зацікавлених сторін. Технічна ефективність проекту визначається тим, наскільки успішно впроваджуються нові технології або вдосконалюються існуючі технології в ході його реалізації.

Загалом, ефективність інвестиційно-будівельних проектів в Україні визначається не лише фінансовими показниками, але й враховує досягнення поставлених цілей та технологічні інновації [19]. Оцінка за цими критеріями є важливим етапом успішної реалізації будівельних проектів в країні.

Одним із способів оцінки ефективності діяльності стейкхолдерів при реалізації спільних проектів в рамках партнерських угод є застосування загальноєвропейської практики розробки якісних та кількісних ключових показників ефективності (КРІ). Досяг-

нення або недосягнення КРІ за певний період часу свідчить про результативність діяльності учасників територіального кластеру та відображає як окремі інвестиційно-будівельні проекти, так і діяльність кластеру в цілому.

Оцінка ефективності моделі стейкхолдерів територіального кластера є складним завданням, яке передбачає аналіз позитивних і негативних наслідків, які може мати проект. Помилки в оцінці можуть призвести до невдалих управлінських та інвестиційних рішень.

У процесі оцінки ефективності стейкхолдерської моделі територіального кластера особлива увага приділяється економічній ефективності та цільовим показникам [10]. На рисунку 8 зображено показники, за якими визначається ефективність стейкхолдерів.

Розрізнення трьох типів ефективності дозволяє краще зрозуміти взаємозв'язок між різними точками зору спостерігачів і враховує їхню позицію в системі та середовищі. Створення матриці, яка відображає межі та інтереси кожної сторони, може допомогти прояснити ключові аспекти оцінки. Всі три визначення ефективності системи ґрунтуються на ланцюжку входів, виходів і цілей, але проблема полягає в тому, що кожен тип ефективності вимірюється по-різному і не може бути адекватно виражений у вигляді скалярної величини. Це створює важливі проблеми вимірювання, оскільки кожна сторона має власні критерії і може оцінювати ефективність з різних точок зору. Наприклад, економічна ефек-



Рис. 8. Показники для розрахунку ефективності стейкхолдерів

тивність може бути виміряна за допомогою фінансових показників, тоді як соціальна ефективність може включати оцінку впливу на якість життя в громаді або задоволеність користувачів послуг. Таким чином, розуміння різних підходів до ефективності може допомогти оцінити систему більш об'єктивно та повно.

Крім того, для повної оцінки ефективності стейкхолдерської моделі регіональних кластерів необхідно враховувати різні точки зору всіх учасників інвестиційно-будівельної діяльності, а також їхні очікування та потреби.

Виділяють різні підходи для оцінки загальної ефективності. Одним із способів оцінки загальної ефективності є застосування підходу, заснованого на концепції доданої вартості. У цьому контексті основною метою проекту є збільшення вартості підприємства-власника, яка виникає в результаті врахування економічних вигод та альтернативних варіантів повернення інвестицій. Ефективність будь-якого проекту, що реалізується регіональним кластером, повинна оцінюватися за низкою критеріїв та рівнів. Кожне підприємство, а отже і кожен інвестиційний проект, розглядається з точки зору його загальної ефективності, яка відображає його функціональну, технічну, економічну та інституційну ефективність.

Функціональна ефективність визначається здатністю підприємства виконувати свої функції, які включають виробництво товарів і надання послуг [11]. Технологічна ефективність відображає використання передових технологій та оптимізацію виробничих процесів. Економічна ефективність відображає досягнення таких фінансових показників, як прибутковість та рентабельність. Інституційна ефективність оцінюється через ефективне управління та взаємодію з усіма зацікавленими сторонами [22, 23].

Застосування підходу доданої вартості сприяє більш об'єктивній та комплексній оцінці ефективності бізнес- та інвестиційних проектів, що реалізуються в рамках регіональних кластерів.

Однак, існуючі методи також ускладнюють об'єктивну оцінку ефективності інвестиційних проектів. Нові методи та індикатори також мають недоліки і не є універсальними. Лише показники доданої вартості можуть наблизити нас до досягнення цієї мети. Важливим моментом, який слід враховувати, є можливість вибору альтернатив. Для об'єк-

тивної оцінки заплановані витрати та вигоди проекту слід порівняти з витратами та вигодами існуючих та альтернативних проектів.

Проте можливості для детального розгляду інвестиційних альтернатив обмежені. Підхід на основі зацікавлених сторін враховує складну реальність, в якій економічні суб'єкти взаємодіють і обмінюються активами та ресурсами для отримання взаємної вигоди. Врахування цінності всіх зацікавлених сторін розширює можливості менеджерів, дозволяючи їм враховувати їхні інтереси при прийнятті рішень. Цей підхід формує теоретичне підґрунтя для нового підходу до управління корпоративною вартістю, який полягає у максимізації суспільного добробуту.

Також слід мати на увазі, що цей підхід також має свої обмеження і недоліки, особливо в складних проектах і в ситуаціях, коли на результат впливає багато факторів. Тому важливо постійно вдосконалювати підхід до оцінювання та адаптувати його до конкретних умов і потреб зацікавлених сторін.

Френк Фізі вже дослідив і підтвердив, що реструктуризація відносин між сторонами має сенс лише в тому випадку, якщо вигоди, отримані від контакту між сторонами, перевищують витрати. Цей важливий момент підкреслює важливість раціонального використання ресурсів і максимізації вигоди для всіх залучених сторін. Для оцінки внеску стейкхолдерів можна використовувати традиційний підхід, що базується на підрахунку чистих вигод та врахуванні ризиків.

Цей підхід аналізує вигоди і витрати для кожної сторони та оцінює ризики, пов'язані з отриманням цих вигод. Чисті вигоди визначаються як різниця між вигодами та витратами для сторін після взаємодії. Однак для повної оцінки необхідно також враховувати ризики, пов'язані з можливими втратами та невдачами.

Такий підхід дозволяє зацікавленим сторонам зрозуміти справжні вигоди, які вони отримують від взаємодії. Це може допомогти приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії, спрямовані на максимізацію вигоди для всіх сторін. Такий підхід є особливо корисним у контексті розвитку бізнесу, де взаємодія між різними стейкхолдерами є ключовим елементом успішної стратегії [13].

З метою розкриття економічного змісту діяльності операційної компанії конструкція Фігге може бути розширена для отримання

раціональної моделі, яка допомагає прояснити механізми формування вартості компанії та її стейкхолдерів.

Моделюючи взаємодію з зацікавленими сторонами з точки зору створення організаційного багатства, ми можемо отримати рівняння, що відображає вартість підприємства (V) в контексті теорії зацікавлених сторін:

$$K = \sum_{c=1 \text{ to } L}; \quad (1)$$

де, K – дохід від зацікавленої сторони і за період c – витрати на обслуговування зацікавленої сторони і за період n) / (1 + d0)<sup>n</sup>

Також можна обчислити сукупну користь, яку отримали зацікавлені сторони від діяльності підприємства (M):

$$M = \sum_{c=1 \text{ to } L}; \quad (2)$$

де, M – дохід зацікавлених сторін за період c – витрати зацікавлених сторін на обслуговування інтересів підприємства за період c) / (1 + di)<sup>c</sup>

Метою як підприємства (T(x<sub>0</sub>)), так і його стейкхолдерів (T<sub>i</sub>(x<sub>i</sub>)) є максимізація відповідних вартостей, щоб ефективно використовувати обмежені ресурси.

Щоб максимізувати ці цільові функції, потрібно знайти оптимальні ресурси, які слід передати між сторонами. Оскільки ці ресурси впливають на всіх учасників, ці цільові функції взаємопов'язані:

$$T_0(x_0) \rightarrow \max \leftrightarrow T_i(X_i) \rightarrow \max, \quad (3)$$

Такі моделі визначають витрати і вигоди як для компанії, так і для її стейкхолдерів і відображають різні фактори, які керівництво повинно враховувати в процесі управ-

ління. До таких факторів належать кількість ресурсів, ціни, структура ресурсних потоків та рівень ризику кожного суб'єкта господарювання.

Побудована нами модель формування та оцінки вартості діючих компаній та їх стейкхолдерів розкриває, окрім багатства організації, інші важливі аспекти, які необхідно враховувати в управлінських зусиллях менеджера [14]. До них відносяться натуральні обсяги ресурсів, що постачаються та споживаються, їх відносні ціни, структура ресурсних потоків та різні рівні ризику для кожного суб'єкта господарювання.

Ці моделі не тільки допомагають оцінити ефективність використання ресурсів, але й є основою для прийняття бізнес-рішень, спрямованих на максимізацію цінності для всіх зацікавлених сторін. При цьому важливо враховувати різноманітні потреби та інтереси різних стейкхолдерів і забезпечувати баланс між ними для досягнення оптимальних результатів.

Моделі створення та оцінки цінності (Рисунок 9) мають важливе значення для успішного стратегічного планування та управління бізнесом у сучасних умовах. Ці моделі допомагають не лише проаналізувати поточну ситуацію, а й визначити шляхи майбутнього розвитку компанії з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

Використовуючи моделі вартості, компанії можуть зосередитися на ключових аспектах свого бізнесу та визначити потенційні можливості для зростання і підвищення ефективності. Як результат, компанії можуть розробити ціле-

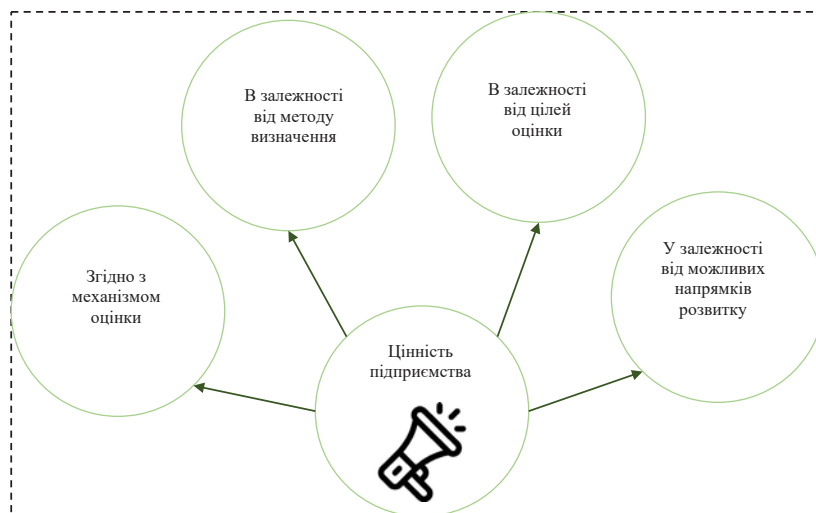


Рис. 9. Моделі формування та оцінки вартостей

спрямовані стратегії для досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб ринку.

Однією з головних переваг використання такої моделі є те, що вона може враховувати цілий ряд факторів, що впливають на діяльність компанії, таких як економічні, соціальні, технологічні та юридичні аспекти. Це дозволяє більш об'єктивно оцінювати ситуацію та приймати ефективні рішення [15].

Використання моделей цінності допомагає виявити потреби стейкхолдерів та врахувати їхні очікування. Це може зробити управління компанією більш прозорим і відкритим, підвищити довіру внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Таким чином, використання моделей створення та оцінки вартості стає важливим елементом стратегічного управління, що допомагає компаніям отримати стійкі конкурентні переваги та успішно адаптуватися до ринкових змін.

**Висновки.** В рамках розглянутої теми, наукова гіпотеза виявляється ключовим елементом, який визначає напрямок та перспективи вирішення завдань підприємства-стейкхол-

дера в операційному циклі державно-приватного партнерства (ДПП). Її належне формулювання та перевірка створюють необхідну передумову для успішної реалізації стратегічних цілей та завдань у співпраці з державними та приватними партнерами.

Аналіз показує, що наукова гіпотеза допомагає підприємству-стейкхолдеру уточнити проблеми та можливі шляхи їх вирішення, що сприяє ефективному плануванню та реалізації стратегій участі в ДПП. Крім того, вона сприяє формуванню обґрунтованих висновків та прийняттю об'єктивних рішень з метою досягнення позитивних результатів у операційному циклі. Таким чином, наукова гіпотеза виступає важливою передумовою успішного вирішення завдань підприємства-стейкхолдера в операційному циклі ДПП. Її використання дозволяє реалізувати потенціал співпраці між стейкхолдерами та досягти позитивних результатів у процесі взаємодії. Продовження досліджень у цій області є важливим для подальшого розвитку та вдосконалення практичного застосування наукових гіпотез у управлінні проектами ДПП.

### Література

1. Бакушевич І. В. Особливості розвитку державно-приватного партнерства в умовах транскордонного інноваційно-освітнього співробітництва. Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності. Донецьк, 2009. Вип. 2. Т. 1. С. 46–53.
2. Стеценко С., Григоровський П. Є., Менейлюк О. І., Хижняк В. О., Рижаква Г. М. Багатокритеріальні моделі для підтвердження ефективності інвестиційно-будівельних проектів. Інженерія організаційно-технологічної моделі в будівельній галузі: колективна монографія – Львів-Торунь Ліга-Прес. СЕНС. 2019. 136 с.
3. Балюк О. О. Теорія Честера Ірвінга Барнарда та державно-приватне партнерство. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. 2012. С. 13–18. – (Серія "Економічна").
4. Бараненко І. О. Роль публічно-приватного партнерства в забезпеченні сталого розвитку держави. *Сучасна регіональна політика: освіта, наука, практика*. Одеса, 2011. Т. 2. С. 6–8.
5. Барб'є, Жан-Поль, Олен Хансен, Олександр Самородов Партнерство державних та приватних структур у сфері послуг з працевлаштування – Женева: Міжнар. бюро праці, 2008. 31 с.
6. Єрмілов С. Ф. Формування механізмів державно-приватного партнерства в науково-інноваційній сфері України: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 / С. Ф. Єрмілов; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2012. 20 с.
7. Єфіменко Т. І. Публічно-приватне партнерство як істотний вектор антикризових програм. Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності. – Донецьк, 2009. Вип. 2. Т. 1. С. 25–38
8. Єфіменко Т. І. Державно-приватне партнерство у системі регулювання економіки: монографія К.: [Б. в.], 2012. 371 с.
9. Жуковський А. І., Васильєв С. В. Розробка, реалізація та оцінка регіональних цільових програм (на основі канадського досвіду): навч.-метод. посібник., 2006. 175 с.
10. Задохайло Д. В. Господарсько-правове забезпечення економічної політики держави : [монографія]. – Х. : Юрайт». 2012. 456 с. 13., с.352
11. Закон України «Про державні цільові програми» № 1621– IV від 18.03.2004 р.// Відомості Верховної Ради, 2004, № 25, ст. 352.
12. Чернишева, С.В. Оцінка якості відносин підприємства з покупцями [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/natural/VKhNU/Ekon/802/08csvozi.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/VKhNU/Ekon/802/08csvozi.pdf)
13. Чуприна Ю.А., Омеляненко О.П., Зінченко М.М. Систематизація теоретико-методичних підходів щодо інтегрованого оцінювання якості кадрового потенціалу підприємств-стейкхолдерів. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*, 2015, 34. Ч.2, С.162-171
14. Шевченко А.В. Щодо державної політики підтримки розвитку інноваційних кластерів у промисловості України";. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України Режим доступу : <http://www.eurosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=2545&amp;%20Minerals>

15. Шилепницький П.І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика: монографія / Інститут регіональних досліджень НАН України. Чернівці, 2011. 455 с.
16. Кусик, Н.Л. Корпоративна соціальна відповідальність : навч. посіб. / Н.Л. Кусик, А.В. Ковалевська. Х. : «СІМ», 2014. 527 с.
17. Bielenkova, O.Iu. Stratehii ta mekhanizmy zabezpechennia konkurentospromozhnosti budivelnnykh pidpriemstv na osnovi modeli staloho rozvytku. Monohrafiia. Kyiv: Lira-K. 2020. 516 p.
18. Tuhai, O. A., Pokolenko, V. O., Ryzhakova, H. M., Prykhodko, D. O., Lahutina, Z. V., Stetsenko, S. P. (2012). Modernizovani instrumenty developerskoho upravlinnia budivnytstvom. *Ways to Improve Construction Efficiency*, (27), 86–98.
19. Сорокіна Л. В., Гойка А. Ф. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва : монографія. Київ : Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури, 2017. 403 с.
20. Reznik, N. at al.: Nadiia, R., Yusuf, I., Yaroslav, K.-S., ...Mykola, S. , Olha, B. Systems Thinking to Investigate the Archetype of Globalization. *Lecture Notes in Networks and Systemsthis link is disabled*, 2022, 486, pp. 123–140 Springer International Publishing [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08087-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08087-6_9)
21. Зельцер Р.Я. Інноваційні моделі і методи організації, управління і економічної оцінки технологічних процесів будівельного виробництва: монографія. Київ: «МП Леся», 2018. 208 с.
22. Belenkova, O. Yu., Tytok, V. V., (2020). The impact of the development of the institutional environment on competition in housing construction. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Vol. 5, No. 2. P. 214–221.
23. Титок В.В. Комплексний попередній аналіз інноваційно-інвестиційного проекту в житловому будівництві. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*.-2016. No.34, С.139–151.

### References

1. Bakushevych I. V. Osoblyvosti rozvytku derzhavno-privatnoho partnerstva v umovakh transkordonnoho innovatsiinosvitnoho spivrobitnytstva [Peculiarities of the development of public-private partnership in the conditions of cross-border innovative and educational cooperation] *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv riznykh form vlasnosti*. Donetsk, 2009, 2, 46–53.
2. Stetsenko S., Hryhorovskiy P. Ye., Meneiliuk O. I., Khyzhniak V. O., Ryzhakova H. M. Bahatokryterialni modeli dlia pidtverdzhennia efektyvnosti investytsiino-budivelnnykh proektiv [Multi-criteria models for confirming the efficiency of investment and construction projects]. *Inzheneriia orhanizatsiino-tekhnologichnoi modeli v budivelnii haluzi: kolektyvna monohrafiia Lviv-Torun Liha-Pres. SENS*. 2019. 136 p.
3. Baliuk O. O. Teoriia Chestera Irvinha Barnarda ta derzhavno-privatne partnerstvo [Chester Irving Barnard's theory and public-private partnership]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina*. 2012, 13–18.
4. Baranenko I. O. Rol publichno-privatnoho partnerstva v zabezpechenni staloho rozvytku derzhavy. Suchasna rehionalna polityka: osvita, nauka, praktyka [The role of public-private partnership in ensuring sustainable development of the state]. Odesa, 2011, T. 2, 6–8.
5. Barbie, Zhan-Pol, Olen Khansen, Oleksandr Samorodov Partnerstvo derzhavnykh ta pryvatnykh struktur u sferi posluh z pratsevlashtuvannia [Partnership of public and private structures in the field of employment services]– Zheneva: Mizhnar. biuro pratsi, 2008. 31 p.
6. Iermilov S. F. Formuvannia mekhanizmiv derzhavno-privatnoho partnerstva v naukovo-innovatsiinii sferi Ukrainy [Formation of mechanisms of public-private partnership in the scientific and innovative sphere of Ukraine: author's review]: avtoref. dys. na zdobuttia stupenia kand. nauk z derzh. upr. : spets. 25.00.02; Klasych. privat. un-t. Zaporizhzhia, 2012. 20 h.
7. Iefimenko T. I. Publichno-privatne partnerstvo yak istotnyi vektor antykrizovykh prohram [Public-private partnership as an essential vector of anti-crisis programs]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv riznykh form vlasnosti*. Donetsk, 2009, 2. – T. 1, 25–38
8. Iefimenko T. I. Derzhavno-privatne partnerstvo u systemi rehuliuвання ekonomiky [Public-private partnership in the system of economic regulation]: monohrafiia / T. I. Yefymenko. – K.: [B. v.], 2012. 371 s.
9. Zhukovskiy A. I., Vasylyev S. V. Rozrobka, realizatsiia ta otsinka rehionalnykh tsilovykh prohram (na osnovi kanadskoho dosvidu) [Development, implementation and evaluation of regional target programs (based on Canadian experience)]: navch.-metod. posibnyk., 2006. 175 s.
10. Zadykhailo D. V. Hospodarsko-pravove zabezpechennia ekonomichnoi polityky derzhavy [Economic and legal support of the economic policy of the state] : [monohrafiia]. = Kh. : Yurait». 2012. 456 p.
11. Zakon Ukrainy «Pro derzhavni tsilovi prohramy» [Law of Ukraine "On State Targeted Programs"] № 1621– IV vid 18.03.2004 r.// Vidomosti Verkhovnoi Rady, 2004, № 25, st. 352.
12. Chernysheva, S.V. Otsinka yakosti vidnosyn pidpriemstva z pokuptsiamy [Assessment of the quality of the company's relations with customers] URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/VKkNU/Ekon/802/08csvozi.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/VKkNU/Ekon/802/08csvozi.pdf)
13. Chupryna Yu.A., Omelianenko O.P., Zinchenko M.M. Systematyzatsiia teoretyko-metodychnykh pidkhodiv shchodo intehrovanoho otsiniuvannia yakosti kadrovoho potentsialu pidpriemstv-steikkholderiv [Systematization of theoretical and methodological approaches to the integrated assessment of the quality of personnel potential of stakeholder enterprises]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 2015, 34, 2, 162-171
14. Shevchenko A.V. Shchodo derzhavnoi polityky pidtrymky rozvytku innovatsiinykh klasteriv u promyslovosti Ukrainy" [Regarding the state policy of supporting the development of innovative clusters in the industry of Ukraine]:. Analychna zapyska. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen pry Prezydentovi Ukrainy Rezhym dostupu : <http://www.euroosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=2545&=%20Minerals>
15. Shylepnytskyi P.I. Derzhavno-privatne partnerstvo: teoriia i praktyka: monohrafiia [Public-private partnership: theory and practice]. Instytut rehionalnykh doslidzhen NAN Ukrainy. Chernivtsi, 2011. 455 p.

16. Kusykh, N.L. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist [Corporate social responsibility] : navch. posib. / N.L. Kusykh, A.V. Kovalevska. – Kh. : «SIM», 2014. – 527 s.
17. Bieliukova, O.Iu. Stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia konkurentospromozhnosti budivelnikh pidpriemstv na osnovi modeli staloho rozvytku. Monohrafiia. Kyiv: Lira-K. 2020. 516 p.
18. Tuhai, O. A., Pokolenko, V. O., Ryzhakova, H. M., Prykhodko, D. O., Lahutina, Z. V., Stetsenko, S. P. (2012). Modernizovani instrumenty developerskoho upravlinnia budivnytstvom. *Ways to Improve Construction Efficiency*, (27), 86–98.
19. Sorokin L. V., Hoika A. F. Ekonometrychni instrumentarii upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv budivnytstva [Econometric tools for managing the financial security of construction enterprises] : monohrafiia. Kyiv : Kyiv. nats. un-t bud-va i arkhitektury, 2017. 403 s.
24. Reznik, N. at al.: Nadiia, R., Yusuf, I., Yaroslav, K.-S., ...Mykola, S. , Olha, B. Systems Thinking to Investigate the Archetype of Globalization. Lecture Notes in Networks and Systemsthis link is disabled, 2022, 486, pp. 123–140 Springer International Publishing [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08087-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08087-6_9)
21. Zeltser R.Ia. Innovatsiini modeli i metody orhanizatsii, upravlinnia i ekonomichnoi otsinky tekhnolohichnykh protsesiv budivelnoho vyrobnytstva [Innovative models and methods of organization, management and economic evaluation of technological processes of construction production]: monohrafiia. Kyiv: «MP Lesia», 2018. 208 p.
22. Belenkova, O. Yu., Tytok, V. V., (2020). The impact of the development of the institutional environment on competition in housing construction. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 5 (2), 214–221.
23. Tytok V.V. Kompleksnyi poperednii analiz innovatsiino-investytsiinoho proektu v zhytlovomu budivnytstvi [Comprehensive preliminary analysis of an innovative investment project in housing construction]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, -2016, 34, 139–151.

### **SCIENTIFIC HYPOTHESIS AS A PREREQUISITE FOR THE SUCCESSFUL SOLUTION OF STAKEHOLDER TASKS IN THE OPERATIONAL CYCLE OF PPP**

**Abstract.** *The scientific hypothesis is a key element in solving the tasks of the enterprise-stakeholder in the operational cycle of the public-private partnership (PPP). This research work is aimed at analyzing the role of scientific hypotheses in achieving success in the process of interaction of enterprises with various stakeholders within the framework of PPPs.*

*The study is based on theoretical approaches to understanding the concept of a scientific hypothesis and its role in scientific research and decision-making. Methods of analysis and synthesis of scientific literature are used, as well as empirical data to confirm the hypothesis.*

*The results of the study indicate that the scientific hypothesis is an important prerequisite for successfully solving the tasks of the enterprise-stakeholder in the operational cycle of the PPP. The formulation of a clear hypothesis allows one to clearly define a problem or a hypothetical situation, as well as to establish promising research directions.*

*In addition, the use of a scientific hypothesis contributes to the improvement of strategic planning and resource management of the enterprise-stakeholder. It allows you to effectively use available resources and determine the best ways to achieve your goals.*

**Key words:** *Scientific hypothesis, stakeholder enterprise, public-private partnership (PPP, problem solving, stakeholder model, construction cluster.*

**Plys N.V.**

Postgraduate student at the Department of Management in Construction,  
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv