

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота  
на тему : Розробка комплексного супроводу для входу  
іноземних будівельних інфраструктурних компаній  
на ринок України

Виконала: студентка 6 курсу, групи СБ18/М  
спеціальності 073 « Менеджмент»

Попович Ю.В.

Керівник Гвоздьов С.С.

Львів 2020

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП .....   | 3  |
| РОЗДІЛ 1 ОПИС ПРОБЛЕМАТИКИ ПРОЕКТУ ТА СТРАТЕГІЇ ІІ<br>ВИРІШЕННЯ.....        | 6  |
| РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА .....                                  | 8  |
| 2.1. Маркетингова стратегія.....  | 33 |
| РОЗДІЛ 3 ОПИС БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЕКТУ .....                                   | 39 |
| РОЗДІЛ 4 ФУНКЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ .....                         | 42 |
| 4.1 Фінанси.....  | 42 |
| 4.2 Операційні процеси .....  | 50 |
| 4.3 Управління персоналом.....  | 52 |
| РОЗДІЛ 5 ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ<br>ПРОЕКТУ ..... | 54 |
| РОЗДІЛ 6 ОБМЕЖЕННЯ ПРОЕКТУ.....   | 56 |
| РОЗДІЛ 7 ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ТА<br>МАСШТАБУВАННЯ ПРОЕКТУ .....  | 59 |
| ВИСНОВКИ .....  | 61 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ .....                               | 62 |

## ВСТУП

Розвинена транспортна система визначає соціально-економічний розвиток країни. А високий рівень розвитку інфраструктури є необхідною умовою зростання економіки та залучення інвестицій. При цьому, модернізація існуючих та будівництво нових об'єктів інфраструктури має стратегічне значення не лише для розвитку економіки. В умовах захоплення Російською Федерацією Криму та збройної агресії на Сході України, розвиток транспортної інфраструктури України є питанням національної та економічної безпеки держави.

Географічне розташування України на перетині транспортних шляхів між Європою та Азією та зі Скандинавських країн у країні Середземноморського регіону безумовно визначає транзитний потенціал держави і має стратегічне значення для розвитку інфраструктури.

Транспортна інфраструктура України охоплює величезну мережу автомобільних доріг, залізничних шляхів, морських та рибальських портів, річкових терміналів та аеропортів.

Низький рівень розвитку інфраструктури в Україні слугує стримуючим фактором на шляху до євроінтеграції, покращення інвестиційного клімату країни та зростання економіки в цілому.

Протягом останніх двох років питання приведення інфраструктурних об'єктів у відповідність до міжнародних стандартів стає все більш актуальним на загальнодержавному рівні.

Проведено ряд реформ, спрямованих на модернізацію інфраструктурної галузі. Здійснено децентралізацію та створено Дорожній фонд (спеціальний фонд державного бюджету), розроблено Національну транспортну стратегію на період до 2030 року та програму розвитку автомобільних доріг до 2022 року.

Прийнято ряд законопроектів, які надають можливість залучення іноземних інвесторів до будівництва концесійних доріг та проектів

державно-приватного партнерства. Два проекти концесії морських портів вже реалізуються

в Україні - проведено концесійні конкурси, перебувають на стадії укладення концесійних договорів. Розробляється модель програми для пілотного проекту концесій на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг.

Збільшується фінансування галузі за рахунок коштів державного бюджету та залучення коштів міжнародних фінансових організацій та коштів інвесторів. При чому, не зважаючи на спалах в Україні та світі гострої респіраторної хвороби COVID-19, зменшення фінансування дорожньої галузі з державного бюджету не передбачається.

Стартував проект «Велике будівництво», який передбачає масштабну розбудову інфраструктури України.

Розпочато реалізацію проекту GO Highway, мета якого - побудова транснаціонального коридору, який поєднає порти Чорного та Балтійського морів, Одеса – Гданськ.

Заплановано будівництво складних інфраструктурних проектів, таких як мости, розв'язки, швидкісні автомагістралі, порти, аеропорти.

Саме для будівництва високотехнологічних інфраструктурних об'єктів в національних компаній часто відсутній необхідний досвід та експертиза, що зумовлює необхідність залучення на ринок України потужних високотехнологічних іноземних інфраструктурних будівельних компаній.

Одночасно, з'явилась зацікавленість зі сторони іноземних інфраструктурних будівельних компаній у ринку інфраструктурних об'єктів в Україні.

При цьому, проведений нами аналіз свідчить про дуже низький рівень представництва іноземних компаній на ринку транспортної інфраструктури в Україні як щодо кількості присутніх компаній, так і щодо кількості успішних проектів.

З моменту створення ProZorro, за період з 2016 по 2020 роки, із 15 іноземних компаній, які брали участь у публічних закупівлях в дорожній галузі за бюджетні кошти, лише 8 мають успішний досвід, 7 компаній жодного разу не здобули перемоги на торгах.

Така низька присутність іноземних компаній на ринку інфраструктури України, враховуючи їх зацікавленість та потребу України у якісних високотехнологічних інфраструктурних об'єктах зумовлена, окрім зовнішніх факторів, відсутністю доступного для іноземного інвестора ресурсу, який би давав можливість проаналізувати перспективи розвитку ринку та механізм входу на ринок, а також відсутність доступу іноземного інвестора до ефективних послуг із комплексного супроводу цього процесу.

Даним проектом, під потреби конкретної іноземної інфраструктурної будівельної компанії, створюється дорожня карта для входу на ринок та забезпечується комплексний супровід її реалізації.

Таким чином, проект залучає іноземні компанії на найбільш дороговартісний сегмент публічних закупівель - ринок інфраструктурних об'єктів. Присутність іноземних компаній на цьому ринку та створення нових високотехнологічних інноваційних об'єктів інфраструктури сприятиме підвищенню прозорості конкуренції в галузі, зростанню національних будівельних компаній, зростанню економіки загалом та покращенню інвестиційного клімату України.

## РОЗДІЛ 1

### ОПИС ПРОБЛЕМАТИКИ ПРОЕКТУ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

Темою проекту, який досліджується в магістерській роботі, є «Розробка комплексного супроводу для входу іноземних будівельних інфраструктурних компаній на ринок України».

Ідеєю проекту є забезпечення присутності іноземних інфраструктурних будівельних компаній на ринку України, як конкурентних учасників ринку інфраструктурних об'єктів в Україні. В результаті - підвищення конкуренції, розвиток національних компаній та поява нових високотехнологічних інфраструктурних об'єктів. У зв'язку з обмеженою кількістю компаній, які відповідають кваліфікаційним критеріям для отримання підрядів на високовартісні інфраструктурні об'єкти, в цьому сегменті ринку на сьогодні відсутня конкуренція. Аналіз ймовірної монополії, яка може виникнути найближчим часом досліджено в наступному розділі. Нові ж конкурентні учасники ринку публічних закупівель сприятимуть створенню реальної конкуренції та економії бюджетних коштів відповідно.

Місією проекту є покращення інвестиційного клімату країни. При чому, не лише за рахунок залучення іноземних інвесторів, а й за рахунок створення самих високотехнологічних інфраструктурних об'єктів та покращення інфраструктури країни в цілому.

Актуальність проблеми, яку ми намагаємось вирішувати цим проектом, в короткостроковому та довгостроковому періоді важко переоцінити. Питання залучення інвестора шляхом представлення зрозумілого та ефективного для нього механізму входу на ринок публічних закупівель саме в його сегменті, з врахуванням особливостей саме його досвіду і конкурентоспроможності, допомога у виборі найбільш перспективного проекту (підряду) з точки зору ймовірності отримання перемоги в торгах, за рахунок аналізу, в тому числі потенційних ймовірних конкурентів, забезпечуючи комплексний супровід усіх пов'язаних із цим процесів та розробка унікальної стратегії, враховуючи

специфіку публічних закупівель у цій галузі, буде актуальним для України ще в довгостроковій перспективі.

В контексті масштабування нашого проекту, цей механізм можна застосовувати на будь-який інший сегмент публічних закупівель, у випадку зміщення пріоритетів держави в публічних закупівлях у іншу галузь. При цьому, аналізуючи перспективи розвитку та фінансування галузі, а також реальні кроки держави в частині впровадження реформ, інфраструктура все ж залишається пріоритетним та найбільш високовартісним напрямком в публічних закупівлях.



## РОЗДІЛ 2

### ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

В дослідженнях загального середовища даного проекту поєднано кілька методологій business research, в залежності від методу збору даних, та способу аналізу даних, які використовуються у дослідженні.

Застосування лише кількісного методу у цьому дослідженні не дає об'єктивної картини загального середовища, тому враховуючи вплив на інтерпретацію висновків, застосовано і якісний метод, що в наведеному нижче дослідженні ринку, дає можливість переконатись в доцільності його при інтерпретації результатів.

За результатами досліджень GFK – одного із найбільших інститутів з ринкових досліджень в Німеччині, дорожня галузь - лідер в рейтингу підтримки реформ, які втілюються в Україні.

Розвиток та забезпечення стійкої транспортної системи та інфраструктури, визначено Україною однією із пріоритетних Цілей сталого розвитку, проголошених резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року, які в подальшому були підтримані Указом Президента України Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року від 30.09.2019р. № 722/2019 [1] [2].

Мережа автомобільних доріг України становить близько 170 000 км. При цьому, в Україні, яка є більшою за площею від інших європейських країн, мережа автомобільних доріг є у 6,4 разів меншою, ніж до прикладу у Франції та у 4,8 разів меншою, ніж в Німеччині.

Згідно інформації, опублікованої на офіційному веб порталі Федерального міністерства транспорту і цифрової інфраструктури Німеччини, станом на 1 січня 2019р. загальна протяжність автомобільних доріг Німеччини становить 830 000 км, з них 13 141 км – швидкісні автомагістралі. [3].

Протяжність автомобільних доріг у Франції відповідно до статистичних даних 2017р. становить 1 104 127 км. [4].

Якщо ж брати до уваги щільність українських доріг, то наша держава залишається далеко позаду інших Європейських країн.

Щодо якості дорожньої інфраструктури, в Звіті глобальної конкурентоспроможності 2019 Всесвітнього економічного форуму (The Global Competitiveness Report 2019, World Economic Forum) Україна займає невтішну 114 позицію.

В той же час, згідно вказаного звіту щодо розвитку інфраструктури в цілому, Україна займає оптимістичну 57 позицію, в більшій мірі за рахунок високого рейтингу щільності залізничних шляхів (25) та рейтингу ефективності послуг залізниць (34) [5, с.571].

Індекс глобальної конкурентоспроможності України Всесвітнього економічного форуму 2019 (Global Competitiveness Index) становить 85 зі 141 економік світу [5, с.570].

Така ситуація з дорожньою інфраструктурою зумовлена насамперед неефективним державним управлінням дорожньої галузі, невідповідністю чинного законодавства міжнародним стандартам, наявністю корупційної складової, неефективним використанням коштів та фінансуванням галузі за залишковим принципом, спрямованим на дрібний ремонт, а не будівництво нових високотехнологічних об'єктів.

Передумовами критичної ситуації в дорожній галузі були також відсутність довгострокової стратегії розвитку галузі та, політичної волі відповідно.

Однак, протягом останніх кількох років, ситуація із визначенням довгострокової стратегії модернізації дорожньої галузі та пріоритетності її розвитку доволі стрімко змінює дискурс.

З метою формування чітких стратегічних напрямів розвитку автомобільних доріг загального користування виходячи із соціально-економічних пріоритетів розвитку регіонів та держави в цілому

Постановою Кабінету Міністрів України від 21 березня 2018 року № 382 затверджено Державну цільову економічну програму розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018-2022 роки [6].

Для комплексного розв'язання наявних проблем в транспортній галузі, визначення пріоритетів її розвитку в контексті впровадження євроінтеграційного курсу та імплементації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII (далі - Угода про асоціацію), а також зміни геополітичного середовища в регіоні, розроблено Національну транспортну стратегію на період до 2030 року, схвалену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 року № 430-р. [7] [8].

Серед очікуваних результатів імплементації Стратегії в дорожній галузі, зокрема, є створення конкурентних умов для виконавців дорожніх будівельних та ремонтних робіт, технічного обслуговування, та впровадження системи незалежного контролю якості їх виконання.

Очікується також вироблення прозорого механізму визначення пріоритетів публічних закупівель, їх обґрунтованої технічної та економічної доцільності, аналізу витрат і доходів.

Важливим також є впровадження довгострокового фінансового планування реалізації інфраструктурних проектів в транспортній галузі відповідно до стратегічних пріоритетів, строку реалізації та життєвого циклу об'єктів транспорту з пріоритетністю проектів, що пов'язані з мережею TEN-T; впровадження повного проектного інфраструктурного циклу управління розвитком та утриманням транспортної інфраструктури, очікуване зростання обсягу інвестицій та економія державних коштів шляхом запровадження прозорої системи обґрунтування, прийняття та проведення процедури державних закупівель та державних замовлень на виконання робіт, зокрема із залученням міжнародних організацій.

Очікується також зростання обсягу приватних інвестицій у термінальну інфраструктуру аеропортів, прийняття відповідних нормативно-правових актів та створення умов для експлуатації та обслуговування концесійних об'єктів транспортної інфраструктури.

Також, на виконання Угоди про асоціацію, розроблено проект Плану заходів на 2020–2021 роки з реалізації зазначеної Національної транспортної стратегії до 2030 року [9]. Затвердження цього плану має важливе значення для подальшої співпраці України та ЄС.

З метою вдосконалення управління життєвим циклом інфраструктурного проекту, усунення перешкод для ефективного планування, підготовки і реалізації інфраструктурних проектів для підвищення рівня конкурентоспроможності економіки України та поглиблення європейської інтеграції, а також враховуючи положення Угоди про асоціацію, Міністерством інфраструктури України розроблено Стратегію реформування управління життєвим циклом інфраструктурного проекту в Україні на 2020-2024 роки, що передбачає покращення транспортної мережі та модернізацію інфраструктури (стаття 368); розвиток мультимодальної транспортної мережі, пов'язаної з Транс'європейською транспортною мережею (TEN-T), та удосконалення інфраструктурної політики з метою кращого визначення й оцінки інфраструктурних проектів щодо різних видів транспорту (стаття 369); приведення системи публічних закупівель у відповідність до стандартів Європейського Союзу (стаття 151); зближення національних технічних регламентів, стандартів та процедур оцінки відповідності з європейськими (стаття 56) [10].

Прийнято ряд нормативно-правових актів, зокрема Закон України «Про концесію» № 155-IX від 03.10.2019 [11].

Внесено зміни до Закону України «Про державно-приватне партнерство» та Закону України «Про публічні закупівлі» [12], [13].

З метою забезпечення швидкого та ефективного розвитку механізму державно-приватного партнерства в Україні при Міністерстві

інфраструктури створено Проектний офіс з розвитку державно-приватного партнерства SPILNO.

Основне завдання цього проектного офісу - запустити механізм державно-приватного партнерства в Україні. Перша частина проекту спрямована на зміну українського законодавства, друга – на підготовку та реалізацію перших трьох пілотних проектів.

В цілому, діяльність Міністерства інфраструктури України спрямована на інтеграцію транспортної галузі України у європейську мережу, яка передбачає імплементацію європейських стандартів і вимог в Україні, лібералізацію перевезень, поширення мережі TEN-T (Trans-European Transport Network) та всебічне сприяння досягненню позитивного рішення щодо включення українських внутрішніх водних шляхів до регіональної мережі TEN-T.

Транспортні мережі та послуги відіграють ключову роль у поліпшенні якості життя громадян країни та у зростанні можливостей розвитку промисловості. Тому, транспорт є однією з ключових сфер співпраці між ЄС та Україною, й відповідно до статті 368 Угоди про асоціацію, основною метою такої співпраці є сприяння реструктуризації та оновленню транспортного сектору України і поступовій гармонізації діючих стандартів та політики з існуючими в ЄС [7].

Аналізуючи нормотворчу діяльність держави у галузі транспортної інфраструктури за останні два роки варто зазначити, що багато задекларованих положень і стратегій вже реалізовано, частина - в процесі впровадження.

Проведено децентралізацію, яка здійснюється з 1 січня 2018 року. Зі 170 000 км автомобільних доріг в Україні – 123 000 км доріг місцевого значення передано в управління в регіони одночасно із спрямуванням на місцевий рівень коштів на ремонт та утримання доріг, 46 000 км залишились у розпорядженні Державного агентства автомобільних доріг України.

Створено дорожній фонд (спеціальний фонд державного бюджету), що є важливою реформою дорожньої галузі.

Кошти фонду спрямовуються на фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування державного значення, а також виконання проектно-вишукувальних та науково-дослідних робіт, створення та функціонування інформаційно-аналітичної системи дорожнього господарства, забезпечення розвитку виробничих потужностей дорожніх організацій, проведення конкурсів і підготовку договорів щодо виконання робіт з будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, інших кредиторів та інвесторів, співфінансування зазначених робіт згідно з відповідними договорами, здійснення контролю за їх виконанням і прийняття доріг в експлуатацію, управління дорожнім господарством; фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах (у вигляді субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам); виконання боргових зобов'язань за запозиченнями, отриманими державою або під державні гарантії на розвиток мережі та утримання автомобільних доріг загального користування; фінансове забезпечення заходів із забезпечення безпеки дорожнього руху відповідно до державних програм [14].

У березні 2020 року стартував анонсований восени 2019 року національний проект «Велике будівництво» - масштабна розбудова інфраструктури України, згідно з яким заплановано будівництво, окрім інших інфраструктурних об'єктів, також 4000 км доріг. Проект втілюється за рахунок бюджетних коштів, коштів Державного фонду регіонального розвитку, а також коштів місцевих бюджетів.

Стартували два пілотні концесійні проекти портів «Ольвія» (Державне підприємство «Стивідорна компанія «Ольвія») та «Херсонський МТП» (Державне підприємство «Херсонський морський торговельний порт»).

За фінансування Глобального інфраструктурного фонду (GIF), Світовим банком на запит Міністерства інфраструктури України розробляється модель програми для пілотного проекту концесій на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг, що стосується стратегічної та міжнародної мережі автомобільних доріг.

Розпочато амбітний проект GO Highway, мета якого - побудова транснаціонального коридору, який поєднає порти Чорного та Балтійського морів, Одеса – Гданськ.

Відчутна позитивна динаміка спостерігається і у фінансуванні дорожньої галузі. Фінансування галузі за рахунок коштів державного бюджету щороку зростає – від 35 млрд грн у 2018 році, 50 млрд грн у 2019 році – до запланованих спершу 75 млрд грн, а згодом 86 млрд грн у 2020р., зокрема 31,5 млрд грн з державного дорожнього фонду, 19,3 млрд грн залучення коштів під державні гарантії, 35 млрд грн. за рахунок коштів, які Україна отримала за рішенням Стокгольмського арбітражу по справі Газпрому, за рахунок дивідендів, які мають бути перераховані НАК «Нафтогаз України» до державного бюджету і спрямовані на фінансування програми «Велике будівництво».

Законом України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» № 294-IX від 14.11.2019р., за кодом програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету (КПКВК) 3111020 на розвиток мережі та утримання автомобільних доріг загального користування державного значення Державному агентству автомобільних доріг України, як головному розпоряднику коштів, передбачено бюджетні призначення в обсязі 38 010 800,8 грн. Додаток №3, рядок 412. [15].

Перелік об'єктів будівництва, реконструкції, капітального та поточного середнього ремонту автомобільних доріг загального користування державного значення із зазначенням обсягів бюджетних коштів для фінансового забезпечення таких об'єктів затверджується Кабінетом Міністрів України [16].

Окрім створення згаданого вище Дорожнього фонду, до фінансування об'єктів дорожньої галузі залучаються кошти Міжнародних фінансових організацій – Європейського банку реконструкцій та розвитку (ЄБРР), Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) та Групи Світового банку (Міжнародний банк реконструкції та розвитку і Міжнародна фінансова корпорація).

Варто зазначити, що в умовах спалаху в Україні та світі гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої корона вірусом SARS-CoV-2, зменшення фінансування дорожньої галузі з державного бюджету не передбачається. Більше того, як згадувалось вище, планується залучення додаткового фінансування у розмірі 19,3 млрд грн під державні гарантії.

З цією метою, 1 квітня 2020 року Кабінетом Міністрів України прийнято Постанову, що визначає умови надання кредитів Агентству автомобільних доріг України під державні гарантії [17]. Раніше Кабінетом Міністрів України було прийнято Постанову № 142 від 26 лютого 2020 р., якою затверджено Порядок здійснення Державним агентством автомобільних доріг запозичень під державні гарантії. [18].

Крім цього, очікується залучення коштів інвесторів у процесі реалізації проектів державно - приватного партнерства, в тому числі концесії.

Саме створення сприятливого інвестиційного клімату є першочерговим завданням державного управління.

Ситуація ж з інвестиційною привабливістю України звісно не в найкращій позиції.

У згадуваному вище Звіті глобальної конкурентоспроможності 2019 Всесвітнього економічного форуму (The Global Competitiveness Report 2019, World Economic Forum) Україна піднялася на 21 позицію за показником «інфраструктура», що звісно, позитивно. За розвитком інфраструктури наша країна посідає 57 місце з 140, торік займали 78 позицію. При цьому, інфраструктурний блок складається з 12 категорій. Транспортна інфраструктура на 59 місці. Найнижчі показники – щодо якості дорожньої інфраструктури – 114



місце. Найкращі ж показники по інфраструктурі в цілому – щодо електрифікації, а саме 100% доступу населення - 2 місце, щільність залізниць - 25 місце та ефективність послуг залізниць - 34 місце [3, с.571].

Важливим у визначенні інвестиційної привабливості країни є рейтинг Doing Business - щорічний рейтинг інвестиційної привабливості 190 країн світу, який формує Світовий банк. Звіт Doing Business складається за підсумками комплексного дослідження стану реформ в кожній країні за 10 ключовими критеріями, які використовуються для аналізу економічних результатів та виявлення успішних реформ і оцінки їх ефективності. Індекс легкості ведення бізнесу Doing Business є важливим індикатором для інвесторів при прийнятті рішення щодо інвестування в ту чи іншу країну.

За результатами рейтингу Doing Business 2020 року Україна піднялася на сім пунктів і за критерієм легкості ведення бізнесу займає 64 позицію серед 190 країн [19, с.4]. У минулому році таке підвищення відбулося на 5 позицій – з 76 на 71 місце. Згідно з даними Світового банку, за рік Україна покращила свої показники по 6 індикаторах із 10.

Найбільший поступ відбувся по індикатору "Захист міноритарних акціонерів", на 27 пунктів – у зв'язку з відкриттям інформації про кінцевих бенефіціарів [19, с.125]. Найвищу позицію Україна отримала в категорії «Робота з дозволами на будівництво» - 20 позицію, і як зазначено у звіті, Україна спростила процедуру отримання дозволів на будівництво, виключивши вимоги залучення зовнішньої наглядової інстанції та імплементувавши систему онлайн повідомлень. Очевидно, йде мова про онлайн повідомлення про початок будівельних робіт. Також, вказано, що Україна зробила отримання дозволу на будівництво менш дорогавартісним, зменшивши сплату в Київську міську раду [19, с.124].

Як бачимо, в цілому це відповідає дійсності, але є певні неточності. Зазначене дає підстави припустити ймовірність некоректного подання Україною чи аналізу уповноваженими фахівцями інформації, на підставі якої формуються міжнародні рейтинги. Оскільки всі міжнародні

рейтинги мають чіткий механізм і критерії для визначення позицій, які займає та чи інша економіка (країна), держава повинна спрямовано працювати по ключових категоріях, з метою підвищення рейтингу держави, що в свою чергу має бути складовою роботи інституції, яка повинна відповідати за покращення інвестиційного клімату та інвестиційної привабливості країни.

В той же час, варто звернути увагу, що в Україні відсутня єдина системна інституція, яка б здійснювала системне державне управління інвестиційною діяльністю в державі. Інституції, які створювались в різні часи для залучення іноземних інвестицій, фактично перебували в постійних непорозуміннях щодо владних повноважень у цій сфері. Не було чіткої стратегії із залучення іноземних інвестицій, так само як і відсутній єдиний орган на загальнодержавному рівні, наділений необхідним обсягом повноважень для системного управління інвестиційною діяльністю країни.

На сьогодні, окремі функції управління інвестиційним кліматом розпорошені між трьома органами та установами - Міністерством розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства України (далі – Мінекономіки), Національною інвестиційною радою при Президенті України та Офісом із залучення і підтримки інвестицій при Кабінеті Міністрів України (далі – UkraineInvest).

Для розуміння впливу кожного із суб'єктів на процес управління інвестиціями та сфери відповідальності, важливим є їх статус в системі органів державної влади та повноваження кожного із суб'єктів відповідно.

Мінекономіки є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує, серед іншого, формування та реалізацію державної інвестиційної політики [21].

Національна інвестиційна рада, створена Указом Президента України № 365/2016 від 29 серпня 2016 року є консультативно - дорадчим органом при Президенті України, основними завданнями якої є формування привабливого інвестиційного іміджу України, у тому числі з урахуванням найкращої міжнародної практики, сприяння формуванню основних напрямів державної

політики щодо поліпшення інвестиційного клімату в Україні, напрацювання пропозицій щодо стратегічних напрямів розвитку інвестиційного потенціалу України, стимулювання іноземних та національних інвестицій в розвиток економіки держави, вивчення ініціатив та потенційних пропозицій щодо інвестиційних проектів, а також практики взаємодії суб'єктів інвестиційної діяльності з державними органами, аналіз та узагальнення проблем, які перешкоджають інвестуванню в економіку України, підготовка пропозицій щодо шляхів їх вирішення, зокрема щодо заходів зі сприяння захисту прав інвесторів, участь в опрацюванні проектів актів законодавства з питань інвестиційної діяльності.

При цьому, Національна інвестиційна рада за два роки свого існування так і не провела жодного засідання. Вперше засідання відбулось 25 травня 2018 року.

Офіс із залучення і підтримки інвестицій при Кабінеті Міністрів України мав статус лише консультативно-дорадчого органу, рішення якого мали рекомендаційний характер. Питаннями формування і реалізації інвестиційної політики займався лише Департамент залучення інвестицій Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, а зараз – Департамент інвестицій Мінекономіки, який не мав широких повноважень, оскільки до компетенції Мінекономіки, входить і ряд інших питань, пов'язаних з економічним розвитком України.

Проте, навіть сукупні повноваження трьох, перелічених вище органів та установ не забезпечують реалізацію повноцінного процесу управління інвестиціями.

В той же час, деякі позитивні зміни протягом останніх двох років відбулися, в тому числі, після зміни статусу Офісу залучення інвестицій (UkraineInvest), який згідно Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 березня 2018 року Про утворення державної установи «Офіс із залучення та підтримки інвестицій», з постійно діючого дорадчого органу при Кабінеті Міністрів України перетворився на державну установу [22].

Метою цього Офісу є залучення в Україну прямих іноземних інвестицій та вдосконалення іміджу держави як привабливої для інвестування країни.

Основними завданнями Офісу з 2016 року є створення механізму підготовки та реалізації інвестиційних проектів за принципом “єдиного вікна” для забезпечення ефективності взаємодії з інвесторами, які діють в Україні, та активного залучення інвестицій, а також забезпечення співпраці державних органів та органів місцевого самоврядування, спрямованої на створення сприятливого інвестиційного клімату в Україні; сприяння забезпеченню координації дій органів виконавчої влади з метою вирішення проблемних питань, що виникають під час здійснення інвестицій в економіку України; підготовка пропозицій щодо формування і реалізації інвестиційного потенціалу України, підтримки пріоритетних інвестиційних проектів, поліпшення інвестиційного клімату в Україні, забезпечення захисту прав інвесторів; визначення шляхів, механізмів та способів вирішення проблемних питань, що виникають під час реалізації інвестиційних проектів; підвищення ефективності діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо взаємодії з інвесторами; удосконалення нормативно-правової бази з відповідних питань [23].

При цьому, варто зауважити, що за нашими спостереженнями, Офіс із залучення та підтримки інвестицій більше спрямований на залучення прямих інвестицій у виробництво. Сфера ж інфраструктурних об'єктів залишається доволі закритою для іноземних інвесторів.

Однак, на політичному рівні в Україні декларується повна готовність підтримки іноземного інвестора.

Цікавою є неоднозначна ініціатива так званої «інвестиційної няні», яка буде втілюватись на базі UkraineInvest та Наглядової інвестиційної ради при Президентові України. Більше того, анонсований проект Закону України «Про інвестиційну няню». Станом на 24 квітня 2020 року офісом Президента вже розроблено відповідний законопроект, який найближчим часом

буде подано до парламенту. Однак, станом на 14 травня 2020р. проект такого закону на офіційному веб порталі Верховної Ради України відсутній. Відтак, зазначена з цього приводу інформація отримана виключно з публічних виступів перших осіб держави.

Дана ініціатива ніби - то надає можливість інвестору підписати окрему угоду з урядом про умови ведення бізнесу, яка передбачає можливість отримання податкових канікул на 5 років для інвесторів, які приватизують державне підприємство, придбавши його за більш ніж 10 млн доларів США. З тими інвесторами, які інвестують в Україні більше 100 млн доларів США декларується можливість укладення додаткової угоди, згідно з якою за кожним таким інвестором буде закріплено персонального радника. Також Прем'єр - міністр України заявив, що уряд планує надавати персональних радників і тим інвесторам, які вже працюють в Україні, в тому числі, національним компаніям.

Чи буде ця ініціатива закріплена на законодавчому рівні і який вплив матиме на інвестиційну привабливість країни можна буде проаналізувати з часом, так само як і її ефективність у випадку впровадження.

В будь-якому випадку, тенденції до пріоритизації напрямку покращення інвестиційного клімату країни відчутні, що при ефективній державній політиці в цьому напрямку дає сподівання на таке бажане і необхідне покращення інвестиційної привабливості України.

Щодо присутності іноземних інфраструктурних будівельних компаній на ринку України варто зазначити наступне.

Аналізуючи участь іноземних інфраструктурних компаній в закупівлях щодо будівництва проектів інфраструктури в Україні, слід зауважити, що жодний уповноважений орган державної влади не наводить узагальнених статистичних даних участі іноземних інфраструктурних компаній на ринку України, ні щодо переліку іноземних компаній, ні щодо кількості закупівель, у яких такі компанії брали участь, ні щодо кількості укладених контрактів чи їх вартості.

Міністерство інфраструктури України також не подає зведеної інформації щодо переліку іноземних інфраструктурних компаній, які брали участь чи вже виконують договори про закупівлю у сфері інфраструктурних об'єктів.

Достовірну інформацію щодо публічних закупівель за бюджетні кошти згідно з Законом України "Про публічні закупівлі" можливо отримати лише на офіційному веб-порталі Уповноваженого органу з питань закупівель (далі - веб-портал Уповноваженого органу) - [prozorro.gov.ua](http://prozorro.gov.ua). і лише по конкретних закупівлях, без жодної статистики.

[Prozorro.gov.ua](http://Prozorro.gov.ua) є відкритим ресурсом, який пропонує доступ до всієї інформації з центральної бази даних про електронні тендерні торги, що були оголошені з липня 2016 року.

Цей веб-портал є онлайн-сервісом, що забезпечує створення, зберігання, оприлюднення всієї інформації про закупівлі, проведення електронного аукціону, автоматичний обмін інформацією і документами та користування сервісами з автоматичним обміном інформацією, доступ до якого здійснюється за допомогою мережі Інтернет.

Фактично, [Prozorro.gov.ua](http://Prozorro.gov.ua) є платформою, на якій через безліч електронних майданчиків відбуваються електронні публічні закупівлі.

З часу створення системи електронних закупівель ProZorro, з'явилося багато ресурсів, які надають інструменти та сервіси, що допомагають аналізувати та моніторити закупівлі та їх учасників, але не містять повної інформації та часто містять некоректні дані.

Серед таких ресурсів, зокрема, професійний модуль аналітики [bipro](http://bipro.prozorro.org) (<http://bipro.prozorro.org>), який декларує, що забезпечує усесторонній аналіз закупівлі через систему Prozorro завдяки понад 1000 різноманітним показникам та дає змогу налаштувати під свої потреби таблиці та графіки; [Clarity Project](https://clarity-project.info/tenders) (<https://clarity-project.info/tenders>) - волонтерський проект, що дає можливість дещо моніторити та аналізувати інформацію з ProZorro під різними вимірами, виявлення взаємозв'язків між учасниками торгів, індикатори ризику

та багато інших інструментів дослідження торгів; CoST (Construction Sector Transparency Initiative) – (<http://portal.costukraine.org/zviti/>) - прозора інфраструктура, основні заходи Ініціативи спрямовані на забезпечення публічного доступу до інформації щодо планування, реалізації та контролю за виконанням будівництва проектів інфраструктури, а також на верифікацію достовірності та повноти цієї інформації.

Також, Transparency International Україна за підтримки Open Contracting Partnership, Omidyar Network, МФ "Відродження", проекту "Прозорість і підзвітність у державному управлінні та послугах" (USAID, UKaid, Eurasia Foundation) а також EBRD's Ukraine Stabilisation and Sustainable Growth Multi-Donor Account (MDA) створено моніторинговий портал DoZorro – платформа, де кожен учасник системи (постачальник, замовник, контролюючий орган, громадянин) може дати зворотній зв'язок державному замовнику чи постачальнику, обговорити та оцінити умови конкретної закупівлі, проаналізувати закупівлі окремого державного органу чи установи, підготувати та подати офіційне звернення до контролюючих органів, тощо (<https://dozorro.org/>).

Проаналізувавши інформацію, розміщену на вказаних вище ресурсах встановлено, що жодний з наведених інструментів та сервісів не містить точної інформації щодо закупівель.

З метою отримання достовірних даних щодо участі іноземних інфраструктурних компаній в закупівлях інфраструктурних проектів в Україні, необхідно узгоджувати отриману з усіх джерел інформацію з даними по кожній закупівлі, розміщеними на веб-порталі Уповноваженого органу - [prozorro.gov.ua](http://prozorro.gov.ua).

Проведений нами аналіз інформації за період з 2017 по 2020 роки щодо кількості іноземних інфраструктурних компаній, які брали участь чи вже виконують договори про закупівлю за бюджетні кошти у сфері інфраструктури, демонструє тенденцію збільшення зацікавленості іноземних компаній в публічних закупівлях щодо інфраструктурних об'єктів, зокрема, будівництва та ремонту автомобільних доріг України.

З 15 іноземних компаній, які брали участь у таких публічних закупівлях з моменту створення ProZorro за період з 2016 по 2020 роки, лише 8 мають успішний досвід, 7 компаній жодного разу не здобули перемоги на торгах (див. Таблиця 2.1). Загальна сума укладених іноземними компаніями договорів за цей період становить 23,6 млрд грн, при цьому, майже 20 млрд грн - турецькою компанією ONUR TAANHUT TASIMACILIK INSAAT TICARET VE SANAYI ANONIM SIRKETI.

Таблиця 2.1

**Іноземні компанії, які брали участь у публічних закупівлях на ProZorro в дорожній галузі за період 2017-2020 роках**

| №  | Учасник   | Кількість закупівель у яких брав участь | Кількість закупівель у яких переміг | Загальна сума укладених угод | Момент входу на ринок закупівель ProZorro |
|----|---|---|-------------------------------------|------------------------------|---|
| 1. | ONUR TAANHUT<br>TASIMACILIK<br>INSAAT TICARET VE<br>SANAYI ANONIM<br>SIRKETI<br>(Туреччина) | 45                                      | 24                                  | 19 089 531 712.73<br>грн.    | вересень<br>2017р.                        |
| 2. | DROG-BUD Spolka z<br>ograniczona<br>odpowiedzialnoscia<br>(Польща)                          | 6                                       | 5                                   | 1 646 480 287.45<br>грн.     | травень<br>2017р.                         |
| 3. | ÖZALTIN İNŞAAT<br>TİCARET VE SANAYİ<br>ANONİM ŞİRKETİ                                       | 2                                       | 2                                   | 1 086 836 890.00<br>грн.     | листопад<br>2019р.                        |



|    |  |    |    |                        |                    |
|----|--|----|----|------------------------|--------------------|
|    | (Туреччина)  |    |    |                        |                    |
| 4. | ОАО "ДСТ№ 2,<br>г. Гомель"<br>(Білорусь)               | 16 | 3  | 873 651 886.00<br>грн. | квітень<br>2017р.  |
| 5. | ОАО "ДСТ № 4<br>г. Брест"<br>(Білорусь)                | 85 | 13 | 789 350 102.52<br>грн. | березень<br>2017р. |
| 6. | ПРЕСТАВНИЦТВО<br>"ДРОГ-БУД"<br>СП. З О. О.<br>(Польща) | 25 | 3  | 91 073 933.00<br>грн.  | березень<br>2017р. |

Продовження табл. 2.1

|     |  |   |   |                       |                    |
|-----|--|---|---|-----------------------|--------------------|
| 7.  | ПРЕДСТАВНИЦТВО<br>"ОНУР ТААХХУТ<br>ТАШИМАДЖИЛИК<br>ІНШААТ ТІДЖАРЕТ<br>ВЕ САНАЇ АНОНІМ<br>ШИРКЕТІ"<br>(Туреччина) | 3 | 3 | 72 308 220.73<br>грн. | листопад<br>2017р. |
| 8.  | SP. Z O.O. Mast-Bud<br>(Польща)  | 4 | 1 | 40 488 000.00<br>грн. | лютий<br>2020р.    |
| 9.  | China Road and Bridge<br>Corporation<br>(Китай)  | 1 | 0 | -                     | листопад<br>2019р. |
| 10. | Акціонерне товариство<br>"Лімак Іншаат Санаї ве<br>Тіджарет Анонім<br>Шіркеті"<br>(Туреччина)                    | 2 | 0 | -                     | листопад<br>2019р. |
| 11. | Представництво<br>"Сіногідро<br>Корпорейшн Лімітед"<br>(Китай)   | 3 | 0 | -                     | червень<br>2019р.  |

|     |  |   |   |   |                    |
|-----|--|---|---|---|--------------------|
| 12. | GOCAY INSAAT<br>TAANHUT VE<br>TICARET ANONIM<br>SIRKETI<br>(Туреччина) | 1 | 0 | - | листопад<br>2019р. |
| 13. | ВІДКРИТЕ<br>АКЦІОНЕРНЕ<br>ТОВАРИСТВО<br>"ЄВРО-АЗІАТСЬКА<br>БУДІВЕЛЬНА  | 1 | 0 | - | травень<br>2019р.  |

Продовження табл. 2.1

|                |   |            |           |   |                   |
|----------------|---|------------|-----------|---|-------------------|
|                | КОРПОРАЦІЯ<br>"EVRAСON"<br>(Азербайджан)        |            |           | -                                       |                   |
| 14.            | AzVirt MMC<br>(Азербайджан)                     | 2          | 0         | -                                       | червень<br>2018р. |
| 15.            | EKOL YAPI VE<br>TICARET LTD. STI<br>(Туреччина) | 1          | 0         | -                                       | червень<br>2017р. |
| <b>Всього:</b> |   | <b>197</b> | <b>54</b> | <b>23 689 721 032,43</b><br><b>грн.</b> |                   |

Дані, наведені в таблиці, відповідають дійсності і відображають кількісний метод дослідження. Однак, слід звернути увагу, що дані наведені лише щодо іноземних компаній в контексті чинного законодавства України (нерезиденти або їхні представництва). Слід враховувати, що певну частку ринку також може займати фактично іноземна компанія, але де-юре – національна - новостворена юридична особа, незважаючи на те, що кінцевим бенефіціаром є іноземець. Цей приклад важливий для аналізу показово успішного досвіду однієї із іноземних компаній на ринку – турецької компанії ONUR TAANHUT TASIMACILIK INSAAT TICARET VE SANAYI ANONIM SIRKETI. Новостворена юридична особа за українським законодавством - ТОВ

«ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕСІНЛ» зайняла вагому частку ринку, отримавши підрядів за такий самий період орієнтовно на загальну суму 20 955 027 144,46 грн. В таблиці ж показники по вказаній українській компанії відсутні, оскільки така не є іноземною компанією за українським законодавством. Інші новостворені іноземцями юридичні особи для участі в публічних закупівлях в цій галузі є поодинокими і не впливають своїми показниками на частку ринку. Таким чином, використання якісного методу методології дослідження, враховуючи специфіку цього проекту, є необхідним для отримання реальних даних та об'єктивної інтерпретації висновків.

Щодо частки ринку, яку займає ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕСІНЛ", то загальні дані, з яких можна зробити висновок про успішність на ринку наведені у Таблиці 2.2 (див. Таблиця 2.2).

**Таблиця 2.2**  
**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**  
**"ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕСІНЛ"**  
**Загальний аналіз участі у публічних закупівлях**  
**на ProZorro в дорожній галузі за період 2016-2020 роки**

| №  | Учасник   | Кількість закупівель, у яких брав участь | Кількість закупувель, у яких переміг | Загальна сума укладених угод | Момент входу на ринок закупівель ProZorro |
|----|---|--|--------------------------------------|------------------------------|---|
| 1. | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕСІНЛ" | 984                                      | 421                                  | 21 563 323 538.58 грн.       | Серпень 2016р.                            |

Крім цього, нами проведено окремий аналіз кожної публічної закупівлі цієї іноземної компанії по цікавих для нашого проекту показниках за дещо менший період, а саме з 2016 по 2019 рік.

Показники, які нам важливі для дослідження в рамках нашого проекту – це, зокрема, кількість та підстави відхилених пропозицій у публічних закупівлях у зв'язку з невідповідністю вимогам тендерної документації (неналежно підготовлений пакет документів), адже саме цю складову досвід нашої компанії забезпечує на 100 відсотків, що є також нашою конкурентною перевагою.

Так, за період 2016-2019 роки ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕСІОНЛ" брало участь у 788 закупівлях у дорожній галузі на ProZorro, з них у 400 їх пропозиції було відхилено або недопущено, в тому числі у 108 закупівлях було відхилено у зв'язку з невідповідністю вимогам тендерної документації.

Також, здійснено аналіз присутності за територіальною ознакою присутності в регіонах. Львівська область є лідером серед областей України, в яких ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕСІОНЛ" брало участь у – 512 закупівлях (див. Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Участь ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕСІОНЛ"  
у закупівлях по областях в дорожній галузі**

| <b>Область</b> | <b>Кількість</b> |
|----------------|------------------|
| Луганська      | 0                |
| Полтавська     | 10               |
| Житомирська    | 0                |
| Волинська      | 10               |
| Львівська      | 512              |
| Чернівецька    | 1                |
| Донецька       | 11               |
| Черкаська      | 3                |
| Харківська     | 5                |
| Сумська        | 17               |
| Кіровоградська | 2                |
| Закарпатська   | 31               |
| Хмельницька    | 4                |
| Київська       | 3                |
| Одеська        | 13               |
| Тернопільська  | 14               |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| Івано-Франківська         | 15         |
| Херсонська                | 0          |
| Вінницька                 | 11         |
| Миколаївська              | 1          |
| Рівненська                | 0          |
| Дніпропетровська          | 16         |
| Запорізька                | 54         |
| м. Київ                   | 55         |
| <b>Загальна кількість</b> | <b>788</b> |

З аналізу приросту частки ринку, протягом трьох років компанія ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕСІОНЛ" залишалася на одному рівні. Із загальної суми укладених договорів в розрізі 2016 – 2019 років, вбачається практично однаково позитивний досвід участі в торгах, загальна сума укладених за результатами торгів угод складала понад 5 млрд грн щороку. (див. Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

**ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕСІОНЛ"**  
**Інформація в розрізі успішних та неуспішних тендерів**  
**на загальну суму**

| <b>Виграні</b>  | <b>2019</b>       | <b>2018</b>       | <b>2017</b>       | <b>2016</b>    |
|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|
|                 | 5 513 599 151,39  | 5 866 250 281,36  | 5 873 848 638,36  | 716,791,564,40 |
| <b>Програні</b> |                   |                   |                   |                |
|                 | 17 209 116 195,10 | 23 289 187 453,94 | 14 828 649 125,43 | 510 325 635,40 |

За типом процедури закупівлі «відкриті торги з публікацією англійською мовою» учасник протягом 2016 – 2019 роках переміг у закупівлях на загальну суму 15 130 933 874,50 грн, в той час як на загальну суму 14 862 076 122,57 грн, його було не допущено до торгів за даним типом процедури.

За типом процедури «відкриті торги» ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕСІОНЛ" переміг на загальну суму 2 625 833 745,24 грн, в той час як на загальну суму 3 208 801 973,45 грн його тендерні пропозиції було відхилено.

Щодо наведеного аналізу показників можуть мати місце несуттєві відхилення.

Підсумовуючи наведене вище, з проведеного аналізу участі іноземних компаній в проектах у цій галузі (аналізу тендерних документацій на prozorro.gov.ua.) вбачається, що в переважній більшості негативний результат пов'язаний з недопуском іноземного учасника до торгів, у зв'язку з невідповідністю документів тендерної пропозиції вимогам тендерної документації.

Як приклад, компанію EKOL YAPI VE TICARET LTD. STI в тендері на Будівництво шляхопроводу по просп. Адмірала Сенявіна - вул. Залаегерсег у м.Херсоні ( UA-2017-06-29-000156 а) з очікуваною вартістю 441 519 415,00 грн. не допущено до торгів.

Азербайджанська компанія «AzVirt MMC» брала участь в закупівлях в 2018 та 2019 роках, проте у зв'язку з невідповідністю документів тендерної пропозиції вимогам тендерної документації, також не була допущена до торгів. Незважаючи на негативний досвід, компанія AzVirt MMC в 2020 році активно оскаржує низку дискримінаційних вимог у тендерних документаціях, які не дозволяють компанії прийняти участь в торгах.

Такі ситуації можуть свідчити про недостатній рівень компетенцій щодо вимог закупівель у цій галузі.

В деяких випадках також може мати місце зловживання правами щодо оскарження процедур закупівель з метою затягування процедури чи відміни торгів.

Одночасно, існує і позитивний досвід участі іноземних компаній у закупівлях щодо інфраструктурних об'єктів на ProZorro, що безумовно створює позитивний вплив на конкуренцію учасників, в тому числі національних компаній.

Так, турецька компанія ÖZALTIN İNŞAAT TİCARET VE SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ цього року брала участь всього у 2 закупівлях (UA-2020-02-10-001230-с та UA-2020-02-10-001243-с) і в обох перемогла лідерів дорожніх підрядників в Україні ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ", ТОВ "Автомагістраль-Південь" та ТОВ "РОСТДОРСТРОЙ".

Ще одним прикладом позитивного досвіду участі іноземних компаній в публічних закупівлях в Україні є польська компанія DROG-BUD Spolka z ograniczona odpowiedzialnoscia, яка з 6 закупівель в яких брала участь, в 5 перемогла.

Яскравим прикладом успішного досвіду участі у публічних закупівлях в Україні щодо інфраструктурних об'єктів на ProZorro є турецька компанія ONUR TAANHUT TASIMACILIK INSAAT TICARET VE SANAYI ANONIM SIRKETI. Компанія брала участь у 45 закупівлях, з яких у 24 перемогла. Крім того, ONUR TAANHUT TASIMACILIK INSAAT TICARET VE SANAYI ANONIM SIRKETI в 2020 році здобула перемогу в одній з найбільш дорого вартісних закупівель з оголошеною вартістю 12 340 694 530,00 грн ( UA-2019-11-26-001184-a).

Важливе значення для успішності нашого проекту має ділова репутація іноземної компанії та її спроможність виконати умови контракту.

З аналізу закупівель за кошти іноземних донорів ( Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) і Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР), Світового банку), що відбуваються за іншим, відмінним від процедури електронних торгів на ProZorro, механізмом, вбачається, що ряд контрактів з іноземними інфраструктурними компаніями було розірвано у зв'язку з невиконанням підрядниками умов контракту. Це стосується здебільшого перших спроб входу іноземних компаній на ринок.

Так, у січні 2013 року Укравтодор уклав контракт з компанією «Todini Costruzioni Generali S.p.A» на виконання капітального ремонту та реконструкції автомобільної дороги М-03 у рамках спільного зі Світовим банком проекту. 23 серпня 2016 року, контракт між Укравтодором та італійською компанією «Todini Costruzioni Generali S.p.A» офіційно припинено через систематичне невиконання робіт [24, с. 43].

Контракт на виконання робіт з підвищення рівня безпеки руху (реконструкція та капітальний ремонт) відповідно до рекомендацій EuroRAP на

ділянці автомобільної дороги М-12 Стрий — Тернопіль — Вінниця — Кіровоград — Знам'янка км 291+240 — км 332+052 у жовтні 2017 року було укладено з компанією Xinjiang Communications Construction Group Co. Ltd. (Китай). Очікуваним терміном виконання робіт було визначено осінь 2019 року. 3 червня 2019 року Укравтодор розірвав контракт із компанією Xinjiang Communications Construction Group Co Ltd (Китай), у зв'язку з виконанням менше 1% від загального обсягу робіт [25, с. 49].

28 листопада 2017 року між Укравтодором і китайською компанією Sinohydro Corporation Limited був підписаний контракт на реконструкцію північного об'їзду Житомира по трасі М-06 між сполученням "Житомир - Східний" і "Житомир - Західний", що фінансується за кредитні кошти ЄБРР та ЄІБ. Китайська компанія затримала виконання робіт, через що контракт був під загрозою розірвання.

Аналіз іноземних компаній на ринку інфраструктурних об'єктів в Україні не буде повним без порівняння частки ринку, яку займають українські компанії. В цій ситуації, знову ж таки відповідна статистика відсутня, однак проведений нами по деяких критеріях аналіз дозволяє зробити необхідні для проекту висновки та стверджувати що частка ринку, яку займають іноземні компанії є незначною.

В цілому на ринку у дорожній галузі присутні близько 500 національних компаній. Національними лідерами в публічних закупівлях у дорожній галузі на ProZorro є українські компанії ТОВ «Автомобільна-Південь» - переможець у 305 закупівлях на суму 35 552 123 125,62 грн, ТОВ «Ростдорстрой» - переможець у 236 закупівлях на суму 16 132 524 086,55 грн, українське ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕСІОНЛ" - переможець у 421 закупівлі на суму 21 671 818 708,86 грн, ТОВ "ТЕХНО-БУД-ЦЕНТР" - переможець у 625 закупівлях на суму 12 980 033 341,74 грн, ТОВ «ШРБУ-48» - переможець у 52 закупівлях на суму 5 114 569 512,97 грн.

При цьому, варто врахувати, що нещодавно було проведено одну з найбільш дороговартісних закупівель на цьому ринку - на будівництво



автотранспортної магістралі через р.Дніпро в м.Запоріжжі з оголошеною вартістю 12 340 694 530,00 грн (UA-2019-11-26-001184-a), що становить майже 10 відсотків запланованого на цей рік бюджету на дорожню галузь. Перемогу в цій закупівлі отримала турецька компанія ONUR TAANNUT TASIMACILIK INSAAT TICARET VE SANAYI ANONIM SIRKETI.

З моменту підписання 3 березня 2020 року договору за результатами торгів на суму 11 918 000000,00 грн, турецька компанія ONUR TAANNUT TASIMACILIK INSAAT TICARET VE SANAYI ANONIM SIRKETI підіймається на 3 позицію лідерів ринку по критерію загальної вартості отриманих підрядів. А якщо, гіпотетично, об'єднати показники турецької компанії ONUR TAANNUT TASIMACILIK INSAAT TICARET VE SANAYI ANONIM SIRKETI та української компанії ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ", то разом вони стають лідером ринку, обійшовши українські компанії - національних лідерів.

В контексті лідерів ринку дорожньої галузі в Україні, варто звернути увагу на те, що може виникнути загроза монополії. Близько десяти компаній лідерів фактично освоюють половину бюджету держави у цій галузі, причому деякі з цих компаній є пов'язаними між собою. Наразі, це гіпотеза, яка потребує окремого дослідження.

Також існує загроза невважених рішень на загальнодержавному рівні, які можуть сприяти ймовірній монополії та, відповідно, перешкоджати прозорій конкуренції на ProZorro.

Так, на сьогодні розроблено проект методичних рекомендації для дорожньої галузі, який встановлює кваліфікаційні критерії для учасників закупівель таким чином, що малий і середній бізнес фактично не зможе брати участь у закупівлях через неможливість забезпечити відповідність цим критеріям, особливо щодо досвіду виконання аналогічних договорів із розрахунку 100 відсотків від об'єму ключових видів робіт (послуг) та який має бути виконаний, не менш, ніж на 85 відсотків від загальної ціни договору, що

загострює питання ймовірності появи монополії, деякі ознаки якої й без того прослідковуються у деяких регіонах.

Однак, доки вказані методичні рекомендації не затверджені, немає обов'язку їх дотримання, що і спричиняє сьогодні оскарження кваліфікаційних вимог у закупівлях, в яких замовники починають встановлювати рекомендовані цим проектом вимоги. Антимонопольний комітет України, такі скарги в основному задовольняє. Крім цього, навіть у випадку затвердження, такі рекомендації можуть носити виключно рекомендаційний характер і їх застосування буде вирішуватись кожним замовником окремо.

Чи вплине прийняття таких рекомендацій на участь іноземних компаній – то дані рекомендації не є загрозою, але їх потрібно враховувати.

## **2.1. Маркетингова стратегія.**

На підставі досліджень найважливіших факторів макросередовища, які впливають на наш проект, зокрема, політичного та економічного фактору, описаних у розділі 2, здійснено аналіз макросередовища за методологією PEST (див. Таблицю 2.5)

**Таблиця 2.5**

**PEST**

| Фактор             | Чому важливий для нашого бізнесу   |
|--------------------|--|
| <b>Політичний</b>  | <p>Нестабільність уряду, а також тенденції до зарегулювання галузі впливають на інвестиційну активність в інфраструктурну галузь України.</p> <p>Присутність політичного впливу та поява ознак монополії на ринку впливають на обмеження конкуренції.</p> <p>Завершення реформи децентралізації є фактором до кращої організації ринку інфраструктури та чіткого розмежування замовників у галузі.</p> <p>Прийняття заходів щодо концесії та ДПП створюють умови для залучення іноземних інвестицій в галузь</p> |
| <b>Економічний</b> | <p>Виконання державного бюджету щодо фінансування галузі та створення державного дорожнього фонду демонструє сталість галузі та невисоку чутливість до можливих песимістичних економічних прогнозів.</p> <p>Падіння ВВП може вплинути на скорочення витрат, передбачених стейкхолдерами на розвиток інфраструктури.</p> <p>Зміни до податкового та конкурентного законодавства можуть знижувати ділову активність в цілому.</p>  |
| <b>Соціальний</b>  | <p>Прагнення до покращення рівня та умов життя серед населення.</p> <p>Зростання рівня вимог населення до стану інфраструктури.</p> <p>Лояльність населення до присутності іноземних інфраструктурних будівельних компаній на ринку.</p>   |
| <b>Технології</b>  | <p>Стрімкий розвиток інновацій у галузі інфраструктури у світі та їх залучення через іноземні інфраструктурні будівельні компанії впливатиме на економію бюджетних коштів зі збереженням високої якості робіт та послуг.</p>   |

Аналіз щодо тренду ринку інфраструктури в Україні, який фактично формує ринок послуг, котрі пропонуються даним проектом, наведено у Таблиці 2.6

Таблиця 2.6

### Фактори мікросередовища

| <b>ФАКТОРИ МІКРОСЕРЕДОВИЩА</b>   |  |  |  |                                     |                                    |   |                                  |                             |   |  |                            |  |  |                  |  |  |                      |   |  |
|--|--|--|--|-------------------------------------|------------------------------------|---|----------------------------------|-----------------------------|---|--|----------------------------|--|--|------------------|--|--|----------------------|---|--|
| <p><b>Тренди росту</b><br/>Ринок будівництва інфраструктури в Україні зростає</p> <p><b>Фактори росту ринку:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Створений спеціальний дорожній фонд</li> <li>• Запит від населення на покращення стандартів життя;</li> <li>• Завершальна стадія реформи децентралізації;</li> <li>• Зниження корупційної складової у галузі;</li> <li>• Створення платформи Prozorro</li> </ul>   |  |  |  |                                     |                                    |   |                                  |                             |   |  |                            |  |  |                  |  |  |                      |   |  |
| <p><b>Конкуренти</b></p> <p>1. Міжнародні консалтингові компанії</p> <p>2. Національні юридичні компанії</p>   | <p><b>Споживачі</b></p> <p>1. Іноземні інфраструктурні будівельні компанії</p>                     |  |  |                                     |                                    |   |                                  |                             |   |  |                            |  |  |                  |  |  |                      |   |  |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"><b>Аналіз конкурентних переваг</b></th> <th><b>Що потрібно робити компанії?</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Інтенсивність конкуренції в галузі</td> <td>Невисока, оскільки ринок послуг для іноземних інфраструктурних компаній створюється</td> <td>Зміцнювати свою позицію на ринку</td> </tr> <tr> <td>Загроза нових гравців ринку</td> <td>Висока, оскільки це найбільш високовартісна галузь публічних закупівель</td> <td>Запускати широкую конкуренцію своїх конкурентних переваг, поглиблювати свою експертизу</td> </tr> <tr> <td>Загроза товарів-замінників</td> <td>Невисока, оскільки тільки за рахунок діджиталізації доступу до ринку може знизити попит на послуги</td> <td>Впроваджувати рішення, котрі допоможуть діджиталізувати власні послуги</td> </tr> <tr> <td>Влада споживачів</td> <td>Невисока, підкріплена високою експертизою компанії</td> <td>Підтримувати високий рівень надання послуг</td> </tr> <tr> <td>Влада постачальників</td> <td>Немає, оскільки основою послуг є результати інтелектуальної праці фахівців компанії</td> <td>Комунікувати про інтелектуальний потенціал команди проекту</td> </tr> </tbody> </table> |  | <b>Аналіз конкурентних переваг</b>   |  | <b>Що потрібно робити компанії?</b> | Інтенсивність конкуренції в галузі | Невисока, оскільки ринок послуг для іноземних інфраструктурних компаній створюється | Зміцнювати свою позицію на ринку | Загроза нових гравців ринку | Висока, оскільки це найбільш високовартісна галузь публічних закупівель | Запускати широкую конкуренцію своїх конкурентних переваг, поглиблювати свою експертизу | Загроза товарів-замінників | Невисока, оскільки тільки за рахунок діджиталізації доступу до ринку може знизити попит на послуги | Впроваджувати рішення, котрі допоможуть діджиталізувати власні послуги | Влада споживачів | Невисока, підкріплена високою експертизою компанії | Підтримувати високий рівень надання послуг | Влада постачальників | Немає, оскільки основою послуг є результати інтелектуальної праці фахівців компанії | Комунікувати про інтелектуальний потенціал команди проекту |
| <b>Аналіз конкурентних переваг</b>   |  | <b>Що потрібно робити компанії?</b>  |  |                                     |                                    |   |                                  |                             |   |  |                            |  |  |                  |  |  |                      |   |  |
| Інтенсивність конкуренції в галузі   | Невисока, оскільки ринок послуг для іноземних інфраструктурних компаній створюється                | Зміцнювати свою позицію на ринку   |  |                                     |                                    |   |                                  |                             |   |  |                            |  |  |                  |  |  |                      |   |  |
| Загроза нових гравців ринку  | Висока, оскільки це найбільш високовартісна галузь публічних закупівель                            | Запускати широкую конкуренцію своїх конкурентних переваг, поглиблювати свою експертизу |  |                                     |                                    |   |                                  |                             |   |  |                            |  |  |                  |  |  |                      |   |  |
| Загроза товарів-замінників   | Невисока, оскільки тільки за рахунок діджиталізації доступу до ринку може знизити попит на послуги | Впроваджувати рішення, котрі допоможуть діджиталізувати власні послуги                 |  |                                     |                                    |   |                                  |                             |   |  |                            |  |  |                  |  |  |                      |   |  |
| Влада споживачів   | Невисока, підкріплена високою експертизою компанії   | Підтримувати високий рівень надання послуг   |  |                                     |                                    |   |                                  |                             |   |  |                            |  |  |                  |  |  |                      |   |  |
| Влада постачальників   | Немає, оскільки основою послуг є результати інтелектуальної праці фахівців компанії                | Комунікувати про інтелектуальний потенціал команди проекту                             |  |                                     |                                    |   |                                  |                             |   |  |                            |  |  |                  |  |  |                      |   |  |

Для здійснення внутрішнього аналізу компанії, котра реалізовує даний проект проведено аналіз внутрішніх ресурсів та SWOT аналіз.

Внутрішній ресурс повинен відповідати 4-м характеристикам для того, щоб вважатись конкурентною перевагою. Для аналізу конкурентних переваг використано модель VRIN (див. Таблицю 2.7).

Таблиця 2.7

## VRIN

| Ресурс   | V<br>цінний | R<br>рідкісний | I<br>непідроблений | N<br>вбудований в<br>культуру | В порівнянні з<br>конкурентами |
|--|-------------|----------------|--------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Команда висококваліфікованих та досвідчених фахівців                                     | Y           | Y              | N                  | Y                             | 3                              |
| Розроблені власні алгоритми надання послуг   | Y           | Y              | Y                  | Y                             | 4                              |
| Гнучкість та адаптивність алгоритмів роботи для будь-якої галузі                         | Y           | Y              | Y                  | Y                             | 4                              |
| Комплексність послуг для клієнта з входу на ринок  | Y           | N              | N                  | Y                             | 2                              |
| Доступ до широкого кола технічних фахівців та консультантів відповідно до потреб клієнта | Y           | N              | N                  | Y                             | 2                              |
| Налагоджена комунікація з державними регуляторами та іншими стейкхолдерами галузі        | Y           | N              | N                  | N                             | 1                              |

Проведений аналіз вказав на 2 стійкі довготривалі конкурентні переваги проекту: розроблені власні алгоритми надання послуг, а також гнучкість та адаптивність алгоритмів роботи для будь-якої галузі.

Також здійснено аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз SWOT, який відображено в Таблиці 2.8. Розглянуто сильні та слабкі сторони проекту, які відображають внутрішнє середовище, а також можливості та загрози проекту, які є зовнішніми факторами (див. Таблиця 2.8.)

Таблиця 2.8.

### SWOT

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Команда висококваліфікованих та досвідчених фахівців</li> <li>2. Розроблені власні алгоритми надання послуг та швидке навчання й адаптація нового персоналу при масштабуванні</li> <li>3. Гнучкість та адаптивність алгоритмів роботи для будь-якої галузі</li> <li>4. Комплексність послуг для клієнта з виходу на ринок</li> <li>5. Доступність до широкого кола технічних фахівців та консультантів відповідно до потреб клієнта</li> <li>6. Налагоджена комунікація з державними регуляторами та іншими стейкхолдерами галузі</li> </ol>           | <p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність власної маркетингової команди</li> <li>2. Слабкість просування послуг</li> <li>3. Низький рівень комунікації компанії</li> <li>4. Непублічність бренду компанії та її топ-керівників</li> </ol>   |
| <p><b>SWOT</b></p>  |  |
| <p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення прозорості конкуренції на ринку закупівель галузі – поява платформи Prozorro</li> <li>2. Поява інноваційних інфраструктурних об'єктів в Україні</li> <li>3. Наявність спеціального державного дорожнього фонду</li> <li>4. Присутність на порядку денному держави обговорення політики концесії інфраструктурних об'єктів, що сприятиме поживленню ділової активності у галузі в т.ч. серед іноземних будівельних компаній</li> <li>5. Поява у світі інновацій та нових ощадливих технологій для створення інфраструктурних об'єктів</li> </ol> | <p><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Світова економічна криза та протекціоністські настрої провідних держав світу</li> <li>2. Зменшення фінансування МФО</li> <li>3. Відтермінування проектів через пандемію COVID-19</li> <li>4. Зростання дефіциту бюджету та перегляд видатків бюджету на користь ургентних сфер (медицина, соціальний захист) за рахунок скорочення видатків на створення інфраструктури</li> <li>5. Ймовірність прийняття актів, котрі обмежують конкуренцію</li> <li>6. Загострення конфлікту на Сході України</li> </ol> |

Для кращого розуміння сильних сторін та можливостей, а також для усунення слабких сторін та мінімізації можливих загроз було також здійснено аналіз TOWS, який відображено в Таблиці 2.9. Проаналізовано які заходи для усунення слабких сторін можна впровадити за допомогою існуючих можливостей та яким чином мінімізувати втрати від загроз і слабких сторін та як ефективно при цьому використати можливості.

Таблиця 2.9

## TOWS

| TOWS  |  | ↑  | ↓ |
|---|--|--|---|
| <b>ТОВС</b>   |  |  |   |
|   | <b>Можливості</b><br>Підвищення прозорості конкуренції на ринку закупівель галузі – поява платформи Prozorro<br>Поява інноваційних інфраструктурних об'єктів в Україні<br>Наявність спеціального державного дорожнього фонду<br>Присутність на порядку денному держави обговорення політики концесії інфраструктурних об'єктів, що сприятиме пожевлению ділової активності у галузі в т.ч. серед іноземних будівельних компаній<br>Поява у світі інновацій та нових ощадливих технологій для створення інфраструктурних об'єктів | <b>Загрози</b><br>Світова економічна криза та протекціоністські настрої провідних держав світу<br>Зменшення фінансування МФО<br>Відтермінування проектів через пандемію COVID-19<br>Зростання дефіциту бюджету та перегляд витраток бюджету на користь ургентних сфер (медицина, соціальний захист) за рахунок скорочення витраток на створення інфраструктури<br>Ймовірність прийняття актів, котрі обмежують конкуренцію |   |
| <b>Сильні сторони</b><br>Команда висококваліфікованих та досвідчених фахівців<br>Розроблені власні алгоритми надання послуг та швидке навчання й адаптація нового персоналу при масштабуванні<br>Гнучкість та адаптивність алгоритмів роботи для будь-якої галузі<br>Комплексність послуг для клієнта з входу на ринок<br>Доступ до широкого кола технічних фахівців та консультантів відповідно до потреб клієнта<br>Налагоджена комунікація з державними регуляторами та іншими стейкхолдерами галузі | <b>Сильні сторони і можливості</b><br><i>Як можна використати сильні сторони для нових можливостей?</i><br>1. Інтенсивно просувати основну послугу компанії для обслуговування потужних іноземних будівельних компаній   | <b>Сильні сторони і загрози</b><br><i>Як використати сильні сторони для зменшення виявлених загроз?</i><br>1. Пропонувати власні послуги компаніям з інших галузей   |   |
| <b>Слабкі сторони</b><br>Відсутність власної маркетингової команди<br>Слабкість просування послуг<br>Низький рівень комунікації компанії<br>Непублічність бренду компанії та її топ-керівників  | <b>Слабкі сторони і можливості</b><br><i>Як використати можливості для «нейтралізації» слабких сторін?</i><br>1. Вкласти наявні ресурси для просування компанії та розвитку комунікації в т.ч. для залучення нових клієнтів.<br>2. Розпочати комунікацію з ЦА відповідно до можливостей, які існують для галузі<br>3. Запустити сайт компанії та комунікацію через інші канали для досягнення ЦА   | <b>Слабкі сторони і загрози</b><br><i>Як мінімізувати втрати від загроз і слабких сторін (розробка найгіршого сценарію)?</i><br>1. Скористатися можливими оптимізаціями персоналу в міжнародних компаніях через кризу та найняти в команду досвідченого комунікаційника на прийнятних умовах<br>2. Зберегти позиції на ринку з існуючими клієнтами, пропонуючи їм додаткові послуги компанії                               |   |

За результатами аналізу середовища сформульовано маркетингові цілі проекту та описано впровадження плану за принципом 4P. (див.рис.2.1)

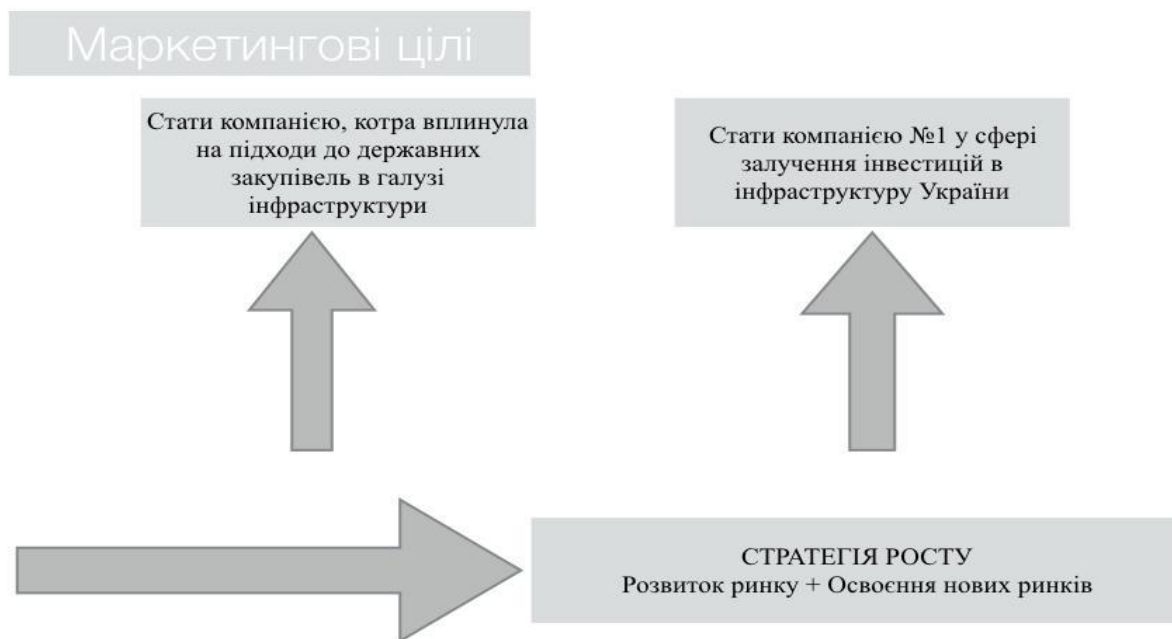


Рис. 2.1. Маркетингові цілі

Зазначені цілі передбачають виконання наступного маркетингового плану (див. Таблиця 2.10)

Таблиця 2.10

## Маркетинговий план 4Р

| Р-елемент        | Ціль  | Факт  | Заходи   | Пріоритетність/<br>терміни                     |
|------------------|---|---|--|--|
| <b>Product</b>   | Вдосконалювати високу якість надання послуг             | Створений алгоритм  | Тренінги та внутрішні навчання персоналу компанії<br>Розробка нових алгоритмів, які пришвидшують процеси                       | Постійно                                       |
| <b>Place</b>     | Збільшення каналів продажу                              | Комунікація з професійними асоціаціями та ключовими стейкхолдерами  | Стати членом ТПП<br>Брати участь у міжнародних та національних заходах професійних спільнот (інвестиційні форуми, конференції) | До серпня 2020р.<br>Згідно графіку проведення  |
| <b>Price</b>     | Впровадити систему лояльності для існуючих клієнтів     | Відсутня  | Аналіз фінансового плану, розробка умов системи лояльності   | Листопад 2020 р.                               |
| <b>Promotion</b> | Вебсайт проекту   | Відсутнє  | Розробка та запуск сайту   | Липень 2020 р.                                 |
|                  | Сторінки у соцмережах                                   | Відсутні  | Розробка та запуск, просування в інтернет мережі   | Серпень 2020 р.                                |
|                  | Особистий канал CEO у Телеграм                          | Відсутнє  | Запуск телеграм каналу   | Вересень 2020 р.                               |
|                  | Комунікаційна колаборація з релевантними каналами       | На низькому рівні   | Підписка, налагодження співпраці, підготовка інформаційних повідомлень   | Серпень 2020 р. – постійно                     |
|                  | Діджиталізація послуги                                  | Відсутня  | Залучення розробника та підготовка тестової версії   | Листопад 2020 р.                               |
|                  | Розміщення банерів на сайтах професійних спільнот       | Відсутнє  | Підготовка рекламних матеріалів, банерів   | Матеріали – серпень 2020 р., участь – постійно |
|                  | Участь у профільних міжнародних та національних заходах | Присутні на інвестиційних форумах та заходах асоціацій галузі в межах країни                                    | Підготовка презентаційних матеріалів, з метою просування продукту та участі у міжнародних заходах професійних спільнот         | Щомісяця з серпня 2020 р.                      |
|                  |   |   | Ukrainian Business Forum   | 14 вересня 2020 р.                             |
|                  |   |   | Infrastructure Investor Government Forum Global Summit 2020, Berlin.   | 12 жовтня 2020 р.                              |
|                  |   |   | Київський міжнародний економічний форум  | 30-31 жовтня 2020 р.                           |
|                  |   | The Forum on Global Infrastructure Investments, France.   | 11-13 листопада 2020 р.  |  |
|                  |   | Автодор Експо 2020 міжнародний форум  | 1-11 листопада 2020 р.   |  |
|                  |   | World Investment Forum 2020 – World leaders, top CEOs to make global push for sustainable investment, Abu Dhabi | 6-8 грудня 2020 р.   |  |
|                  |   | The Global Investment Forum, Geneva   | 9-10 червня 2021р.   |  |
|                  | Публікації у профільних виданнях                        | Відсутні  | Підготовка статей на актуальні для галузі теми   | 3 серпня 2020 - раз в місяць                   |

Просування проекту через канали продажу ведеться на недостатньому рівні, зокрема, через відсутність власного маркетингового підрозділу.

Вирішенню цього питання сприятиме залучення відповідного фахівця у команду з одночасним адаптуванням маркетингової стратегії до змін та її реалізацією.



### РОЗДІЛ 3

## ОПИС БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЕКТУ

При розробці бізнес – моделі проекту «Розробка комплексного супроводу для входу іноземних будівельних інфраструктурних компаній на ринок України» ми виходили із запиту нашого клієнта і на цьому вибудовували модель.

Як описано у попередніх розділах зацікавленість зі сторони іноземних інфраструктурних будівельних компаній у ринку інфраструктурних об'єктів в Україні протягом останніх двох років зростає.

Саме проаналізовані нами запити іноземних компаній на такі послуги стали поштовхом до старту цього проекту.

Протягом останнього року ми проводили переговори з двома іноземними компаніями, по одній із яких було прийнято рішення про запуск проекту. На етапі реєстрації представництва іноземної компанії у зв'язку із поширенням в Україні та світі гострої респіраторної хвороби COVID-19 проект довелося зупинити на невизначений термін. Станом на сьогодні проект відтерміновано.

Власне, намагаючись з'ясувати точки болю нашого клієнта, проблему, яку ми намагаємось вирішувати даним проектом ми сформулювали наступним чином - відсутність точки входу на ринок. Даним проектом ми фактично створюємо дорожню карту для входу на ринок та комплексно здійснюємо її реалізацію.

Це зумовлено відсутністю єдиного і що важливо, зрозумілого іноземному інвестору інформаційного ресурсу щодо аналізу ринку, перспектив розвитку ринку, потенційних об'єктів (підрядів) та самого механізму входу на ринок із комплексним супроводом всіх пов'язаних із цим процесів.

Для опису бізнес-моделі використано підхід А. Сливоцького «Зона прибутку: Стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків» по ключових чотирьох елементах: вибір свого клієнта, вловлювання вартості, стратегічний контроль і спектр діяльності [26, с. 27].

Клієнтом нашого проекту є іноземні інфраструктурні будівельні компанії, які планують входити на ринок високовартісних інфраструктурних об'єктів в Україні.

Ключовими характеристиками нашого клієнта є відповідний необхідний рівень іноземної компанії в контексті трьох показників: необхідний досвід виконання робіт, відповідна фінансова спроможність компанії, доброчесність та позитивна ділова репутація.

Останній показник дає відповідь на питання кого ми точно не хочемо бачити серед своїх клієнтів. Питання ділової репутації і доброчесності, іншими словами - надійності компанії, має ключове значення для перспектив розвитку проекту. Адже, вчасно і якісно виконана угода після отриманої для клієнта перемоги у торгах для нас має дуже важливе значення і також впливатиме на нашу ділову репутацію. Наявність навіть фінансової спроможності не може бути гарантією якісного виконання тендерної угоди, тому ми чітко диференціюємо потенційних клієнтів по цьому показнику.

Негативний досвід іноземних компаній, які здійснювали спробу входу на ринок, однак в подальшому не виконали передбачених договором робіт, описано у попередньому розділі.

Вловлювання вартості. У цьому проекті з іноземними компаніями наш прибуток базується на трьох складових: вартість комплексу послуг і заходів щодо входу клієнта на ринок, вартість супроводу в тендерних закупівлях та відсоток від успішного проекту.

Результатом першого етапу є створення суб'єкта - конкурентного учасника ринку публічних закупівель інфраструктурних об'єктів в Україні. Результатом другого та третього етапів є укладений за результатами тендерних торгів договір підряду на будівництво об'єкта інфраструктури в Україні.

На останньому, четвертому етапі здійснюється супровід угоди та пов'язаних із її виконанням процесів. Результатом проекту для нас, з точки зору місійності цього проекту є поява нових високотехнологічних, інноваційних

об'єктів інфраструктури в Україні, що згідно нашої місії сприятиме підвищенню рівня інвестиційної привабливості країни.

Стратегічний контроль. В чому унікальність пропозиції.

Унікальність нашої пропозиції полягає в комплексному супроводі всіх процесів, які необхідно пройти клієнту для входу на ринок. Від проведення необхідної аналітики ринку, аналізу клієнта та конкурентів до створення стратегії входу на ринок та унікальної виграшної стратегії на тендерних торгах до виконання укладеної за результатами аукціону угоди. Ми знімаємо точку болю клієнта, який як правило для входу на ринок змушений шукати політичної підтримки, звертатися до різних консалтингових та юридичних компаній, які не забезпечують комплексності процесу. У нас наявний ресурс у вигляді висококваліфікованих фахівців, успішний досвід та експертиза в галузі для реалізації такого проекту.

При цьому, при аналізі конкурентних переваг з допомогою моделі п'яти сил Портера встановлено що найстійкіші і довготривалі конкурентні переваги проекту - це розроблені власні алгоритми надання послуг, а також гнучкість та адаптивність алгоритмів роботи для будь якої іншої галузі.

Таким чином, фактично розроблені наші алгоритми, які ми використовуємо в бізнес процесах для аналізу ринку, клієнта, конкурентів для розробки унікальної виграшної стратегії для клієнта, є нашою найбільшою конкурентною перевагою.

## РОЗДІЛ 4

### ФУНКЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

#### 4.1. Фінанси

Проектом «Розробка комплексного супроводу для входу іноземних будівельних інфраструктурних компаній на ринок України», щодо якого здійснюється аналіз фінансового обґрунтування, є розробка комплексного супроводу для іноземних інфраструктурних будівельних компаній, які зацікавлені в отриманні підрядів на високовартісні інфраструктурні об'єкти в Україні.

Фінансова модель проекту включає три складові комплексу послуг: фіксована вартість заходів та послуг, які забезпечують розробку, супровід та реалізацію стратегії входу на ринок іноземної компанії, вартість супроводу у тендерних закупівлях та відсоток від успішного проекту.

Формування вартості послуг є гнучким, погоджується по кожному проекту та в залежності від пріоритетів клієнта, може формуватися як фіксований розмір або погодинна оплата.

Для обґрунтування проекту використовуємо п'яти крокову послідовність дій, яку необхідно виконати в процесі фінансового обґрунтування проектів. Так, для виконання зазначеного необхідно:

- 1) визначити релевантні (важливі) грошові потоки, які виникають в результаті проекту;
- 2) скласти бюджет проекту і вирахувати на його основі чисті грошові потоки проекту;
- 3) розрахувати показники інвестиційної привабливості проекту і проаналізувати проект на їх основі;
- 4) оцифрувати ризики, які виникають в результаті проекту та визначити їх вплив на успішність проекту;
- 5) прийняти рішення про запуск або відхилення проекту.

Отже, визначаємо релевантні грошові (важливі) потоки, які виникають в результаті проекту.

Правило визначення релевантності грошових потоків також визначається п'ятьма складовими.

Необхідно ігнорувати втоплені витрати, тобто витрати, які нами понесені ще до періоду прийняття рішення, як такі, які неможливо відмінити на даному етапі. Прикладом таких втоплених витрат може бути амортизація та вартість приміщення, яке перебуває у власності компанії, однак не використовується жодним чином, в якому планується здійснення відповідної діяльності (виробництво чи організація простору для надання послуг, тощо).

В нашому випадку для цього проекту буде використовуватись орендоване приміщення, вартість оренди якого відносимо до постійних витрат.

Нерозуміння концепції втоплених витрат зазвичай спричиняє несвідоме заниження інвестиційної привабливості проекту.

Також не враховуємо недиференційовані витрати, тобто витрати, які мають дві альтернативи (з проектом чи без нього) і не відрізняються.

Необхідно враховувати лише диференційовані витрати, тобто витрати, які виникають безпосередньо в результаті реалізації проекту. Зрештою, так само як і диференційовані (інкрементальні) доходи.

При цьому, важливо врахувати витрати або доходи третіх сторін – ті, які опосередковано виникають в результаті реалізації проекту, наприклад, в інших підрозділах компанії. Такими витратами також може бути втрата маржі при канібалізації іншого продукту. Неврахування таких витрат може привести до завищеної інвестиційної привабливості проекту.

Альтернативні витрати (концепція альтернативної вартості Мейнарда Кейнса, згідно з якою на вартість продукту найбільше впливала можливість його альтернативного застосування). В процесі обґрунтування проектів також враховується альтернативна вартість грошей (ставка дисконтування). Так, до прикладу, витрати на проценти не враховують, оскільки доцільно розглядати

найкращу вартість альтернативного використання капіталу, а не наші витрати на його залучення.

**Повертаючись до обґрунтування проекту визначаємо наші грошові потоки в контексті трьох типів.**

**1. Початкові грошові потоки** - це початкові капітальні витрати і поповнення робочого капіталу, які необхідно здійснити для старту проекту.

Оскільки нашим проектом є фактично надання послуг, то для його реалізації необхідні висококваліфіковані фахівці та відповідно організований простір з технікою, програмними продуктами та комунікаціями.

Таким чином, всі розрахунки проводяться з розрахунку необхідності забезпечити умови для надання послуг для п'яти фахівців.

**В даному випадку для старту проекту необхідні наступні капітальні витрати в організацію роботи:**

**інвестиції в обладнання – 240 000 грн:**

- персональні комп'ютери 5шт. – 150 000 грн;
- багатофункційні пристрої 5 шт. – 90 000 грн.

**придбання програмних продуктів - 70 000 грн:**

- програмне забезпечення Microsoft Office Home and Business 2019 Ukrainian Medialess 5шт. - 45 000 грн;
- програмне забезпечення Microsoft Windows 5 шт. – 25 000 грн.

**офісні меблі - 150 00 грн:**

- комплект меблів для працівника 5 шт. - 150 000 грн.

**маркетингова кампанія – 470 000 грн :**

- розробка та запуск сайту – 260 000 грн;
- розробка та запуск сторінок в соцмережах – 30 000 грн;
- розробка діджиталізації послуги - перший етап - особистий кабінет клієнта на сайті проекту – 130 000 грн;
- розробка макетів рекламних матеріалів, банерів, презентаційних матеріалів для форумів, конференцій – 50 000 грн.

**Всього капітальних витрат : 930 000 грн.**

**Проміжні грошові потоки** – це грошові потоки, які будуть до нас надходити при випуску нового продукту. Тут важливо врахувати вплив проекту на наше податкове навантаження та вплив на інші практики нашої компанії. Оскільки наше адвокатське об'єднання перебуває на спрощеній системі оподаткування та є платником єдиного податку за ставкою 5 відсотків від доходу, то при досягненні суми оподатковуваних операцій в розмірі 5 млн грн, компанія перейде на загальну систему оподаткування, що спричинить додаткове податкове навантаження, яке не враховано в фінансовому паспорті проекту. Щодо впливу проекту на інші практики компанії, то цей вплив буде, але не суттєвий, оскільки під цей проект до компанії долучаються окремі фахівці.

Проміжні грошові потоки відображені у фінансовому паспорті проекту і розраховувались з наступних вихідних даних:

Розрахунок очікуваних надходжень по проекту міститься у Таблиці 4.1.

**Таблиця 4.1.**

**Розрахунок очікуваних надходжень по проекту**

| <b>Показник</b>                        | <b>Од.виміру</b>   | <b>2020р.</b>    | <b>2021р.</b>     | <b>2022р.</b>     |
|--|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Вхід на ринок                          | грн.               | 536000           | 536000            | 536000            |
| Ціна супроводу великого тендеру        | грн.               | 134000           | 134000            | 134000            |
| Ціна супроводу малого тендеру          | грн.               | 80400            | 80400             | 80400             |
| Кількість компаній                     | шт./в рік          | 1                | 2                 | 4                 |
| Великих тендерів                       | шт./в рік          | 3                | 10                | 10                |
| Середніх тендерів                      | шт./в рік          | 3                | 15                | 15                |
| Бонус                                  | % від суми тендеру | 1%               | 1%                | 1%                |
| Розмір 1-го великого тендеру           | грн.               | 1 340 000 000    | 1 340 000 000     | 1 340 000 000     |
| Розмір 1-го середнього тендеру         | грн.               | 268 000 000      | 268 000 000       | 268 000 000       |
| % успішних тендерів                    | %                  | 30%              | 30%               | 30%               |
| <b>Розрахунок</b>                      |                    | <b>2020р.</b>    | <b>2021р.</b>     | <b>2022р.</b>     |
| <b>Надходження всього в тому числі</b> | <b>грн.</b>        | <b>8 415 200</b> | <b>29 748 000</b> | <b>30 820 000</b> |
| Вхід на ринок                          | грн.               | 536 000          | 1 072 000         | 2 144 000         |
| Супровід тендерів –великих             | грн.               | 402 000          | 1 340 000         | 1 340 000         |
| Супровід тендерів –середніх            | грн.               | 241 200          | 1 206 000         | 1 206 000         |
| Бонус                                  | грн.               | 7 236 000        | 26 130 000        | 26 130 000        |

**Кількість компаній** – це кількість клієнтів - іноземних інфраструктурних будівельних компаній, які ми плануємо залучити протягом року та забезпечити комплекс передбачених проектом послуг. При цьому, враховуючи зупинку проектів у зв'язку з COVID – не робимо оптимістичних прогнозів на 2020 рік. Цей показник прогнозуємо наступним чином : 1 компанія до кінця 2020 року і 2 нові компанії у 2021 та 2 - 4 компанії у 2022 році.

**Вхід на ринок** – це вартість послуг за організацію заходів і процесів, пов'язаних із входом клієнта на ринок інфраструктурних об'єктів в Україні.

Вартість такої послуги зафіксовано в фінансовій моделі у розмірі 536 000 грн. Це орієнтовна вартість, на яку впливає обрана стратегія входу, вибраного суб'єкта учасника ринку, об'єму аналізу необхідних для прийняття рішень даних, отримання дозволів та ліцензій в залежності від обраного сегменту, тощо.

Друга складова послуг – **вартість супроводу тендеру**, яку диференційовано в залежності від складності тендеру по умовному поділу великий тендер і середній тендер. Також для того, щоб фінансова модель була прикладною, визначено умовно вартість великого і відповідно середнього тендеру згідно зацікавлень іноземних компаній, та враховуючи можливості ринку. Відображено кількість великих і середніх тендерів, які компанія планує супроводжувати протягом першого року та наступних років.

А також відображено бонус – це третя складова вартості послуг – **відсоток від успішного проекту**, який прораховано в моделі з розрахунку песимістичного прогнозу отримання перемоги на торгах в 30 відсотках закупівель, від тих у яких братимемо участь. При цьому, розроблений компанією алгоритм забезпечує дуже високу ймовірність перемоги у торгах.

Розмір відсотку погоджується в кожній закупівлі окремо, в моделі прораховано 1 відсоток.

Таким чином, дана фінансова модель, дозволяє використовувати її як конструктор, змінюючи будь-який з вище описаних показників щодо кількості чи вартості і спостерігати як ці зміни впливають на прибуток проекту.



Модель позиціонується на великих та середніх клієнтів – потужних іноземних інфраструктурних будівельних компаніях. Клієнти малого бізнесу не розглядаються в моделі, оскільки в такому випадку збільшується об'єм послуг, який не впливатиме релевантно на прибуток.

Також, ми прогнозуємо приріст кількості проектів наступні два роки. Ці прогнози ґрунтуються на збільшенні щороку фінансування з державного бюджету (так на будівництво доріг у 2018 році виділено 35 млрд грн, в 2019 – 50 млрд грн, у 2020 р заплановано 85 млрд грн) та додаткового фінансування міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, Світовий банк, ЄІБ).

Витрати в проекті можна традиційно (класично) поділити на змінні і фіксовані витрати.

До **змінних витрат** належить лише оплата праці працівникам, які будуть залучені в проект. Всього планується залучати до 5-ти фахівців, оплата праці яких буде становити при 22 робочих днях не менше - 245 000 гривень в місяць та система мотивації працівників від складності проекту та вчасності його завершення.

У проекті прораховано, що виходячи від кількості проектів загальні змінні витрати в рік будуть становити 4 064 тис грн.

Значна частина витрат - фіксовані витрати, до яких у проекті відноситься:

- Оренда офісу та комунальні послуги 18 000 грн/міс = 216 000грн/рік;
- Канцелярія 3 тис грн міс.= 36 000 грн/рік;
- Інтернет 200 грн/ міс = 2 400 грн /рік;
- Ліцензія Windows на 1 рік на 5 комп'ютерів – 295,5 грн/міс = 3546 грн / рік;
- Абонентське обслуговування Ліга Закон: 1300 грн/міс на 1 робоче місце, 15600 грн/ рік;
- Доступ до ресурсу Zakon Online – швидка аналітично-правова система для адвокатів та юристів – 200 грн/міс = 2400грн/рік;
- Річний доступ до додатку Clarity App – практика Антимонопольного комітету України – 300 грн/ міс = 3600 грн/рік;

- Доступ до системи YouControl (сервіс з перевірки компаній): 2500 грн/міс = 30 000 грн /рік;
- Представницькі витрати – 25 000 грн міс./ 300 000 грн рік;
- Навчання працівників 5000 грн/міс = 60 тис грн/ рік;
- Всього фіксовані витрати становлять 669 600 гривень на рік.

### **3. Термінальний (заклучний) грошовий потік.**

Враховуючи, що наш проект в великій мірі залежить від політичної ситуації в країні, виконання бюджету, спроможності бюджету виконувати зареєстровані зобов'язання, а також від змін в законодавство про публічні закупівлі, яке на сьогодні є дуже динамічним і нестабільним, то необхідно враховувати можливість короткостроковості такого проекту. При цьому, аналізуючи зміни в законодавство, спостерігається тенденція до спрощення процедури участі іноземних компаній в публічних закупівлях в Україні.

Відповідно у вказаному розділі відображено те, що залишиться після завершення проекту. Хоча, окрім відображеного у фінансовому паспорті, залишиться ще створена проектом цінність – у вигляді досвіду та кваліфікації фахівців, залучених у проект.

Заклучний грошовий потік врахував продаж меблів, комп'ютерної техніки і в розрахунку становить 128 250 гривень, після сплати податків.

**Показники інвестиційної привабливості проекту** наведені у фінансовому паспорті, зокрема період окупності (PBP), внутрішня ставка прибутковості (IRR) та чиста приведена вартість (NPV).

Якщо ми досягнемо 1.4 роки окупності – це буде для нас чудовий результат, при цьому ставка дисконту становить - 50% з врахуванням такого ведення бізнесу. Цей прогноз, відображений у фінансовому паспорті інвестиційного проекту (див. Таблицю 4.2).

Таблиця 4.2

## Фінансовий паспорт інвестиційного проекту

| Комплексний супровід для входу іноземних будівельних інфраструктурних компаній на ринок |                |                    |                 | Статус проєкта:  | комерційний       |                   |
|---|----------------|--------------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|
|   |                |                    |                 | Початок продаж:  | вересень 2020 рр. |                   |
|   | Норматив       | Од. вим.           | Рік 0           | 1                | 2                 | 3                 |
| <b>Частина 1. Розрахунок початкового грошового потоку</b>                               |                |                    |                 |                  |                   |                   |
| (+) Інвестиції в обладнання   |                | грн.               | 240 000         |                  |                   |                   |
| (+) Придбання програмних продуктів  |                | грн.               | 70 000          |                  |                   |                   |
| (+) меблі   |                | грн.               | 150 000         |                  |                   |                   |
| (+) маркетингова, комунікаційна компанія  |                | грн.               | 470 000         |                  |                   |                   |
| (=) Всього:   |                | грн.               | 930 000         |                  |                   |                   |
| (+) Вартість будівлі  | утопл. Витрати | грн.               |                 |                  |                   |                   |
| (=) Всього:   |                | грн.               | 930 000         |                  |                   |                   |
| (=) Зміни в робочому капіталі   |                | грн.               | 0               | 0                | 0                 | 0                 |
| <b>(=) Чистий грошовий потік в початковий період</b>                                    |                | грн.               | <b>930 000</b>  | <b>0</b>         | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>Частина 2. Розрахунок проміжних грошових потоків</b>                                 |                |                    |                 |                  |                   |                   |
| <b>2.1 Розрахунок графіку податкової амортизації</b>                                    |                |                    |                 |                  |                   |                   |
| Нарахована податкова амортизація (DDВ)  | 0%             | грн.               |                 | 0                | 0                 | 0                 |
| загальна вартість інвестицій  |                | грн.               | 930 000         | 930 000          | 930 000           | 930 000           |
| <b>Розрахунок прибутку від надання послуг</b>   |                |                    |                 |                  |                   |                   |
| (=) Продаж інвентарю  |                | грн.               |                 | 8 415 200        | 29 748 000        | 29 748 000        |
| (-) Зміни витрати (без амортизації), в день   | 11136          | грн.               |                 | 3 048 580        | 4 064 773         | 4 064 773         |
| (-) Постійні витрати (без амортизації)  |                | грн.               |                 | 5 022 200        | 669 600           | 669 600           |
| (=) Маржинальний прибуток   |                | грн.               |                 | 4 864 420        | 25 013 627        | 25 013 627        |
| (-) Нарахована податкова амортизація (DDВ)  |                | грн.               |                 | 0                | 0                 | 0                 |
| (=) Прибуток до виплати % і податків  |                | грн.               |                 | 4 864 420        | 25 013 627        | 25 013 627        |
| (=) 2.4 Загальний результат по продуктах  |                | грн.               |                 | 4 864 420        | 25 013 627        | 25 013 627        |
| (-) Відсотки по кредиту   | 0%             | грн.               |                 | 0                | 0                 | 0                 |
| (=) Дохід до виплати податку  |                | грн.               |                 | 4 864 420        | 25 013 627        | 25 013 627        |
| (-) Витрати на єдиний податок   | 5%             | грн.               |                 | 243 221          | 1 250 681         | 1 250 681         |
| (=) Дохід після податку на прибуток (чистий прибуток)                                   |                | грн.               |                 | 4 621 199        | 23 762 946        | 23 762 946        |
| (+) Нарахована податкова амортизація (DDВ)  |                | грн.               |                 | 0                | 0                 | 0                 |
| (=) Відсотки по кредиту   |                | грн.               |                 | 0                | 0                 | 0                 |
| <b>(=) Проміжні чисті грошові потоки</b>  |                | грн.               |                 | <b>4 621 199</b> | <b>23 762 946</b> | <b>23 762 946</b> |
| <b>Частина 3. Розрахунок заключного грошового потоку проєкту</b>                        |                |                    |                 |                  |                   |                   |
| Продаж обладнання   |                | грн.               |                 |                  |                   | 0                 |
| (-) Витрати на єдиний податок   | 5%             | грн.               |                 |                  |                   | -6 750            |
| (=) Фінансовий результат від продажу ОЗ   |                | грн.               |                 |                  |                   | 128 250           |
| (+) Вивільнення поточних активів  |                | грн.               |                 |                  |                   | 0                 |
| (-) Погашення поточних зобов'язань  |                | грн.               |                 |                  |                   | 0                 |
| (-) Вивільнення чистого робочого капіталу   |                | грн.               |                 |                  |                   | 0                 |
| <b>(=) Заключний чистий грошовий потік</b>  |                | грн.               |                 |                  |                   | <b>128 250</b>    |
| <b>Частина 5. Розрахунок чистого грошового потоку проєкту</b>                           |                |                    |                 |                  |                   |                   |
| (-) Чистий грошовий потік в початковий період   |                | грн.               | -930 000        | 0                | 0                 | 0                 |
| (+) Проміжні чисті грошові потоки   |                | грн.               | 0               | 4 621 199        | 23 762 946        | 23 762 946        |
| (+) Заключний чистий грошовий потік   |                | грн.               | 0               | 0                | 0                 | 128 250           |
| <b>(=) Чистий грошовий потік проєкту (без ПДВ)</b>                                      |                | грн.               | <b>-930 000</b> | <b>4 621 199</b> | <b>23 762 946</b> | <b>23 891 196</b> |
| (+) Грошовий потік пов'язаний з ПДВ   |                | грн.               | 0               | 0                | 0                 | 0                 |
| <b>(=) Чистий грошовий потік проєкту (з врахуванням ПДВ)</b>                            |                | грн.               | <b>-930 000</b> | <b>4 621 199</b> | <b>23 762 946</b> | <b>23 891 196</b> |
| <b>Частина 6. Накопичені грошові потоки для обчислення окупності</b>                    |                |                    |                 |                  |                   |                   |
| Чистий грошовий потік без ПДВ (нараховуючи підсумком)                                   |                | грн.               | -930 000        | 4 621 199        | 28 384 145        | 52 275 341        |
| Чи окупився проєкт? (1 = ні; 0 = так)   |                | 1,0                | 1,0             | 0,0              | 0,0               | 0,0               |
| Накопичені грошові потоки до початку року окупності                                     |                | -930 000           | -930 000        | 0                | 0                 | 0                 |
| Грошовий потік отриманий в рік окупності  |                | 4 621 199          | 0               | 4 621 199        | 0                 | 0                 |
| <b>Частина 7. Розрахунок інвестиційної привабливості проєкту</b>                        |                |                    |                 |                  |                   |                   |
| Ставка дисконту, %  |                | 5%                 |                 |                  |                   |                   |
|   |                | Без врахування ПДВ |                 |                  |                   |                   |
| Період окупності, років   |                | 1,402              |                 |                  |                   |                   |
| IRR, %  |                | 738,27%            |                 |                  |                   |                   |
| NPV, грн.   |                | 19 790 981,78      |                 |                  |                   |                   |

## 4.2. Операційні процеси

«Швидкість – найважливіша річ у використанні армії» Сунь-Дзи «Мистецтво війни» [29, с. 46]

Операційні процеси в досліджуваному проекті спрямовані на те, щоб зробити процес роботи від пошуку (залучення) клієнта до отримання новим клієнтом перемоги в тендері найбільш швидким у часі та ефективним, наскільки це можливо.

На етапі залучення клієнта здійснюється фактично виконання маркетингової стратегії. Важливою частиною в прийнятті рішення щодо вибору клієнта – іноземної компанії є відповідність компанії ключовим критеріям – наявності необхідного досвіду, фінансової спроможності та ділової репутації.

Здійснюється аналіз клієнта по різних критеріях, в тому числі, документально-підтверджений досвід виконання аналогічних договорів, його інтереси в сегменті ринку, аналіз ринку та потенційних закупівель в обраному сегменті, рівень конкурентоспроможності клієнта, тощо.

За результатами проведеного аналізу розробляється план входу на ринок. Здійснюється реєстрація обраного суб'єкта – учасника ринку публічних закупівель, отримання необхідних дозволів та ліцензій, організація бізнесу відповідно до вимог в публічних закупівлях.

З цього моменту іноземна компанія стає повноцінним конкурентним учасником ринку публічних закупівель.

Наступний етап включає бізнес процеси від підбору релевантного тендеру до підписання угоди, за результатами тендерних торгів.

Робота на цьому етапі розпочинається з підбору закупівлі відповідно до вимог та можливостей потенційного учасника. Використовується розроблений нами порядок підбору тендерів, що дозволяє максимально швидко і ефективно здійснювати підбір релевантних тендерів, здійснюється аналіз замовника закупівлі та потенційних конкурентів з метою розробки виграшної стратегії

участі в тендерній закупівлі. Проводиться аналітика закупівель замовника, прогнозованих цінових пропозицій, підстави відхилення замовником пропозицій учасників в аналогічних закупівлях, підстави відхилення конкурентів в аналогічних закупівлях, та багато інших показників у кожній конкретній закупівлі, враховуючи досвід замовника обраної закупівлі, конкурентів, тощо.

В самому процесі підготовки та подання тендерної пропозиції, використовуються розроблені нами алгоритми та інструменти, які з одного боку формалізують процес, з іншого - дозволяють робити його швидшим та ефективнішим за рахунок вбудованих елементів контролю.

Алгоритми роботи на кожному етапі розроблені таким чином, щоб у деяких етапах роботи з проектом – мінімізувати залежність результату від рівня кваліфікації, досвіду та знань фахівця, який займається певною ділянкою роботи, хоча у цьому проекті більшість процесів може виконувати лише висококваліфікований фахівець.

### 4.3. Управління персоналом

Для успішної реалізації цього проекту достатньо команди з кількох висококваліфікованих фахівців.

На першому етапі реалізації проекту немає необхідності залучення додаткових фахівців. Команда володіє відповідною експертизою для втілення цього проекту. По мірі його реалізації планується залучення нових фахівців у команду. При цьому, ми фактично постійно перебуваємо в пошуку необхідних фахівців і при потребі існує можливість швидко поповнити команду найціннішим – фахівцями відповідної кваліфікації.

В компанії відсутня проблема з адаптацією, управлінням та утриманням персоналу. Працівники компанії постійно проходять підвищення кваліфікації, навчання, беруть участь у різного роду форумах та конференціях. Мають усі можливості для кар'єрного зросту та професійного розвитку.

Актуальною HR проблемою для цього проекту є лише рекрутинг - залучення нових висококваліфікованих фахівців.

Враховуючи специфіку вакансії, яка знаходиться на стику різних галузей, а також роботу з нерезидентами, така вакансія на ринку праці є специфічною. Крім цього, консалтинг та юридичні послуги завжди були сферою залучення персоналу, як правило, за рекомендаціями.

Одночасно, планується використання усіх можливих каналів пошуку персоналу:

- рекомендації;
- head hunting;
- опрацювання ресурсів LinkedIn та ін;
- розповсюдження інформації про відкриту вакансію у професійних спільнотах;
- безпосередня участь у професійних заходах і комунікаціях із потенційними кандидатами.

Також заплановано покращення роботи з HR брендом - зміцнити бренд роботодавця, сформувавши чітку стратегію розвитку бренду. Втілюватиметься одночасно із втіленням елементів маркетингової стратегії.

Створення веб-сайту з особистим кабінетом клієнта, корпоративних акаунтів в соцмережах таких як Facebook, LinkedIn та інші заходи передбачені маркетинговим планом. В тому числі, опис корпоративної культури та цінностей компанії, що дозволять потенційним працівникам виділити іміджеві характеристики в прагненні стати співробітником компанії.

Як зазначалось, необхідні для проекту фахівці відповідної кваліфікації та досвіду не розміщують резюме на сайтах працевлаштування, відтак, для залучення персоналу необхідно використовувати всі можливі канали пошуку персоналу комунікуючи про наші переваги.

Таким перевагами можуть бути - постійна комунікація і зворотній зв'язок від прямого керівника, довіра і взаємодопомога в команді, що створюють для працівника почуття впевненості в собі та своїй роботі. Крім цього, компанія постійно розвивається, впроваджуючи різні технології у сфері послуг та роботи з документами, працюючи над постійним вдосконаленням експертних знань та навичок.

Наявність висококваліфікованих працівників згідно потреб проекту сприятиме не лише досягненню мети та його бездоганному виконанню, а й сприятиме довгостроковій перспективі розвитку, в тому числі при масштабуванні проекту.

## **РОЗДІЛ 5**

### **ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ ПРОЕКТУ**

Проект планується реалізовувати у кілька етапів. На першому етапі - до кінця 2020 року заплановано залучити на ринок інфраструктурних об'єктів 1 - 2 іноземні інфраструктурні будівельні компанії та укласти угоду за результатами тендерних торгів по 1-2 тендерних закупівлях. На цьому етапі впроваджується маркетинговий план згідно визначених термінів виконання.

На другому етапі впровадження проекту плануємо залучити 2- 4 іноземні інфраструктурні будівельні компанії на ринок та збільшувати кількість отриманих клієнтами підрядів та відповідно частку ринку, яку знову ж таки можна вимірювати по різних критеріях – від кількості отриманих шляхом перемоги у тендерній закупівлі підрядів, до загальної суми укладених на будівництво інфраструктури договорів. Дослідження ринку інфраструктури та його часток відображено у другому розділі.

Аналіз факторів успішності проекту ODSC (objective, deliverables, success criteria). Критерії успішності проекту на кожному етапі відображаються в кількісному та якісному вимірі.

Таким критерієм успішності проекту є кількість іноземних компаній, які з'явилися на ринку інфраструктурних об'єктів України і відповідають всім вимогам ринку. Якісним вимірювальним показником цього критерію є відповідність такої компанії вимогам до учасників ринку публічних закупівель в цій галузі.

Також критерієм успішності проекту є кількість успішних тендерів, в яких клієнта оголошено переможцем та укладено за результатами відповідну угоду.

Окремим критерієм успішності проекту можна визначити суму укладеної клієнтом за результатами тендерної закупівлі угоди.



Ще одним вимірювальним показником на етапі супроводу у тендерних закупівлях є відсоток успішних тендерів від загальної кількості, в яких брали участь.

Кількість нових іноземних компаній, які з'являться на ринку з допомогою цього проекту без відповідної кількості успішних тендерів не буде високим показником успішності проекту.

Про успішність проекту можна стверджувати лише за наявності усіх перелічених вище критеріїв та аналізуючи їх якісний показник.

## РОЗДІЛ 6

### ОБМЕЖЕННЯ ПРОЕКТУ

Оцінка проводиться з точки зору управління потоками. Управляти потоком означає зробити процес роботи від залучення клієнта до отримання перемоги в тендері найбільш швидким у часі та ефективним наскільки це можливо.

Важливо, щоб у цьому процесі всі етапи роботи були формалізовані всередині компанії настільки, щоб у випадку необхідності заміни нашого фахівця, який працює з клієнтом, інший фахівець міг вступити в процес не витрачаючи часу на вивчення питання спочатку, а ефективно продовжити цю роботу з відповідного етапу, на якому відбулась заміна.

Управління потоком означає, що всі процеси знаходяться в постійному русі. Важливо, щоб якщо над проектом працює більше одного фахівця, не було зупинок, пов'язаних з очікуванням від когось інформації, без якої інший фахівець не може перейти до наступного етапу роботи.

Ми постійно працюємо над вдосконаленням процесів, розробляючи алгоритми роботи таким чином, щоб у деяких етапах роботи з проектом – мінімізувати залежність результату від рівня кваліфікації, досвіду та знань фахівця, який займається певною ділянкою роботи, хоча на деяких етапах проекту існують процеси, які може виконати лише висококваліфікований досвідчений фахівець.

Швидкість у цьому проекті означає максимально ефективне використання фахівців згідно їх кваліфікації. Висококваліфікований фахівець, який може зробити глибокий аналіз конкурентів і ринку, проаналізувати відповідність вимогам у галузі нашого клієнта, щоб прийняти рішення щодо вибору найбільш перспективної закупівлі не повинен, до прикладу, витрачати час на пошук тендерів, що може зробити при правильному підході будь-який починаючий юрист, якщо буде мати чітку інструкцію як ефективно і швидко шукати тендери.

На цьому етапі використовується розроблений документ, який надається будь-якому фахівцю, ставиться завдання по продукту чи послугі по якій нам потрібно дослідити попит на ринку державних закупівель, і враховуючи покроково розписаний алгоритм, працівник фактично здійснюючи конкретні запити по прописаних пошукових критеріях заповнює таблицю в розрізі необхідних нам даних.

З цим інструментом ми значно збільшили ефективність на цьому етапі, оскільки некваліфікований працівник абсолютно самостійно без відволікання більш кваліфікованих фахівців швидко і якісно виконує цю роботу.

Так само нами розроблений алгоритм роботи на етапі роботи з клієнтом, коли тендер вже обрано і розпочинається підготовка тендерної пропозиції.

Прописані алгоритми на етапах роботи з тендерною документацією, починаючи з аналізу тендерної документації замовника закупівлі та складання переліку необхідних документів та вимог згідно тендерної документації.

Цей етап є надзвичайно важливим, оскільки, на жаль, в нашій країні тендерна документація часто прописується замовниками таким чином, щоб мінімізувати кількість потенційних учасників закупівлі і це здійснюється, зокрема, шляхом включення в тендерну документацію вимог, якісне виконання яких може забезпечити лише досвідчений висококваліфікований фахівець у практиці публічних закупівель, конкурентного права, тощо.

Як показує досвід, часто учасники не ідентифікують вимог замовників та в результаті не виконують їх. Відсутність будь-якого документу є прямою підставою для відхилення учасника закупівлі, так само як і відсутність чи некоректність будь-якої інформації. Таким чином, етап роботи з тендерною документацією розпочинається із правильно складеного переліку документів.

Якщо раніше, весь процес від вибору закупівлі для клієнта до супроводу у торгах та виконанні угоди займався один висококваліфікований адвокат, то з допомогою розроблених алгоритмів, деякі ділянки роботи ефективно виконують менш кваліфіковані фахівці, що дозволяє нам ефективніше використовувати наш найцінніший ресурс – час висококваліфікованого фахівця. Таким чином, ми

підійшли до нашого обмеження. Таким обмеженням є фактично найкращий фахівець з найбільшою експертизою, без якого проект не зможе рухатись далі на певних етапах. Саме тому скеровуються зусилля на зменшення його впливу на процеси та мінімізацію процесів, які вимагають його безпосередньої участі, намагаючись максимально зробити роботу, яку він виконує можливою для виконання менш кваліфікованим фахівцями – розробляючи для них свого роду інструкції, контроль за виконанням яких не дозволить пропустити важливий для прийняття рішення момент.

Унікальними є наші алгоритми аналізу ринку, замовника та конкурентів, згідно аналізу яких розробляється стратегія участі у тендері, що забезпечує високий відсоток успішних закупівель.

Таким чином, розроблені власні алгоритми роблять наші обмеження максимально ефективними.

## **РОЗДІЛ 7**

### **ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ТА МАСШТАБУВАННЯ ПРОЕКТУ**

Оскільки цей проект безпосередньо пов'язаний з бюджетним фінансуванням, співпрацею з органами державної влади та місцевого самоврядування та залежить від інвестиційної привабливості країни в цілому, адже, сфокусований на клієнтах - іноземних інфраструктурних будівельних компаніях, то перспективи подальшого розвитку у великій мірі залежать від інвестиційної привабливості країни та бажання іноземних компаній не лише входити саме на український ринок, а й виходити за межі своєї країни (такі тенденції теж проглядаються у світі).

Тенденції до покращення інвестиційної привабливості описані у розділі 2 цього проекту та будуть залежати від багатьох політичних та економічних факторів в Україні та світі.

Якщо ж розглядати усі політичні та економічні ризики проекту, описані в розділі 2, то ризики є наслідками невизначеності та обраховуються в ймовірності їх настання та діапазоні можливих наслідків.

Щодо визначення ймовірності настання таких політичних та економічних ризиків – то ймовірність дуже висока. При цьому, настання таких ризиків можна очікувати вже на кінець 2020р. – по проектах, що фінансуються з державного бюджету та у 2021 по проектах, фінансування яких передбачено за рахунок коштів міжнародних фондів, зокрема ЄБРР та Світового банку.

Отже, ймовірність недофінансування укладених клієнтами угод з державного бюджету прогнозується у зв'язку із економічною кризою, та карантинними заходами впровадженими у світі у зв'язку зі спалахом COVID-2019, що безумовно сповільнить економіку інших країн, в тому числі і України, а також у зв'язку із нестабільною політичною ситуацією в країні.

Всі ці обставини дають підстави допускати можливість короткостроковості або відтермінування проектів.

За таких обставин, будемо застосовувати диференційований підхід до формування ціни на складові послуги в залежності від ступеня ризиковості проекту (низькоризикові, середньоризикові та високоризикові проекти).

В такому випадку для високо ризикових проектів передбачатиметься вища вартість послуг за супровід, яка би покривала операційні витрати і забезпечувала більшу маржу, оскільки такі проекти потребують і більшого часу (людино-годин) на їх виконання.

Також можна буде розглянути зосередження на проектах, які фінансуються за кошти міжнародних фондів. Такі проекти потребують більших зусиль по супроводу, однак ймовірність недофінансування виконаних робіт мінімальна.

В контексті масштабування даного проекту, цей механізм можна застосовувати на будь-який інший сегмент публічних закупівель, у випадку зміщення пріоритетів держави в публічних закупівлях у іншу галузь. При цьому, аналізуючи перспективи розвитку та фінансування галузі, а також реальні кроки держави в частині впровадження реформ, інфраструктура все ж залишається пріоритетним та найбільш високовартісним напрямком в публічних закупівлях.

## ВИСНОВКИ

Дослідженнями, проведеними в межах цього проекту, встановлено, що ринок надання подібних комплексних послуг для іноземних компаній дуже вузький та лише створюється, що при ефективній реалізації проекту, правильному впровадженні маркетингової стратегії дає можливість зайняти відповідну нішу та досягти поставлених цілей.

Виявлено наші сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, встановлено наші конкурентні переваги, що при правильному позиціонуванні та роботі над розвитком, створенні нових інноваційних рішень, також сприятиме успішності проекту.

Підтверджено гіпотезу про високий вплив політичних факторів на реалізацію даного проекту. Одночасно встановлено, що ринок інфраструктурних об'єктів в Україні зростає і державна політика в напрямку фінансування цієї галузі спрямована на її стрімкий розвиток. Обмеження фінансування галузі у зв'язку з економічною кризою та COVID - 2019 не передбачається, хоча нами розглянуто в проекті як ймовірну загрозу.

Враховуючи усі політичні ризики та загрози, володіючи необхідним досвідом та необхідними правовими механізмами досягнення цілі всупереч політичним впливам та зарегулюванню галузі, зважаючи на можливість вплинути на інвестиційну привабливість країни, підвищення конкуренції в галузі, зростання національних інфраструктурних компаній та покращення інвестиційного клімату країни в цілому, проект буде впроваджуватись згідно розробленого плану.

Отримані під час навчання в LvBS знання та навички дали унікальну можливість змінити підходи у веденні бізнесу, використовуючи найуспішніші світові методи і моделі, структурувати отримані знання та будувати бізнес на новому якісному рівні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРА

1. Резолюція Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року. 2015. URL: [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E) (дата звернення: 15.05.2020).
2. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» № 722/2019 від 30.09.2019р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 15.05.2020).
3. Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure. URL: <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/infrastruktur-statistik.html> (Last accessed: 15.05.2020).
4. Global No.1 Business Data Platform. URL: <https://fr.statista.com/statistiques/540868/longueur-routes-france-par-type/> (Last accessed: 15.05.2020).
5. Professor Klaus Schwab. The Global Competitiveness Report. 2019. World Economic Forum. 666 с. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf) (Last accessed: 15.05.2020).
6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018-2022 роки» № 382 від 21 березня 2018 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/382-2018-%D0%BF> (дата звернення: 15.05.2020).
7. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікована Законом України № 1678-VII від 16 вересня 2014р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/ed20151130](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/ed20151130) (дата звернення: 15.05.2020).
8. Національна транспортна стратегія на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 430-р. від 30 травня 2018 року



- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80> (дата звернення: 15.05.2020).
9. Проект Плану заходів на 2020–2021 роки з реалізації Національної транспортної стратегії до 2030 року. URL: <https://mtu.gov.ua/projects/193/> (дата звернення: 15.05.2020).
  10. Стратегія реформування управління життєвим циклом інфраструктурного проекту в Україні на 2020-2024 роки. URL: [https://drive.google.com/file/d/1fhC56Z2t\\_1CQvKNG9fCnXEZ8u2rRTeW-/view](https://drive.google.com/file/d/1fhC56Z2t_1CQvKNG9fCnXEZ8u2rRTeW-/view) (дата звернення 15.05.2020).
  11. Закон України «Про концесію» № 155-IX від 03.10.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20> (дата звернення: 15.05.2020).
  12. Закон України «Про державно-приватне партнерства» № 2404-VI від 01.07.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 15.05.2020).
  13. Закон України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII від 25.12.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 15.05.2020).
  14. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку спрямування коштів державного дорожнього фонду» № 1085 від 20 грудня 2017р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085-2017-%D0%BF#n9> (дата звернення: 15.05.2020).
  15. Закон України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» № 294-IX від 14.11.2019р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20> (дата звернення: 15.05.2020).
  16. Бюджетний кодекс України № 2456-VI зі змінами від 18.04.2020 п.5.ст. 24-2. Державний дорожній фонд. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 15.05.2020).
  17. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Умов залучення кредитних коштів та надання державних гарантій у 2020 році для забезпечення виконання боргових зобов'язань за запозиченнями Державного агентства автомобільних доріг і переліку об'єктів будівництва, реконструкції,

- капітального та поточного середнього ремонту автомобільних доріг загального користування державного значення у 2020 році та обсягів бюджетних коштів для їх фінансування за рахунок запозичень, залучених під державні гарантії» від 1 квітня 2020 р. № 254. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254-2020-%D0%BF> (дата звернення: 15.05.2020).
18. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення Державним агентством автомобільних доріг запозичень під державні гарантії» № 142 від 26 лютого 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2020-%D0%BF> (дата звернення: 15.05.2020).
19. Doing Business 2020. World Bank Group. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf> (Last accessed: 15.05.2020).
20. Economy Profile Ukraine. Doing Business 2020. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf> (Last accede 14.05.2020).
21. Положення про Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України № 459 від 20 серпня 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF> (дата звернення: 15.05.2020).
22. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про утворення державної установи «Офіс із залучення та підтримки інвестицій» № 174-р від 21 березня 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2018-%D1%80> (дата звернення 15.05.2020).
23. Положення про Офіс із залучення та підтримки інвестицій, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України № 740 від 19 жовтня 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/740-2016-%D0%BF#n9> (дата звернення: 15.05.2020).

24. Аудиторський звіт за результатами державного фінансового аудиту виконання бюджетних програм Державним агенством автомобільних доріг України за період з 01 січня 2015 року по 31 грудня 2017 року. 78 с. URL: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=143716> (дата звернення: 15.05.2020).
25. Аудиторський звіт за результатами державного фінансового аудиту виконання бюджетних програм Державним агенством автомобільних доріг України за період з 01 січня 2018 року по 31 грудня 2018 року. 74 с. URL: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=152503> (дата звернення: 15.05.2020).
26. Андріан Дж. Сливоцький, Девід Дж. Моррісон за участю Боба Андельмана. Зона прибутку: стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків / перекл. з англ. Роман Скакун. Львів: Видавництво Українського католицького університету 2016. 432 с.
27. Андріан Дж. Сливоцький, за участі Карла Вебера. Мистецтво творення попиту: як передбачити прагнення покупців / перекл. з англ. Лілія Шевчук. Львів: Видавництво Українського католицького університету 2012. 408 с.
28. Андріан Сливоцький. Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги. Львів: Видавництво Українського католицького університету 2019. 320 с.
29. Сунь-дзи. Мистецтво війни / перекл. з китайської та коментар Сергій Лесняк. Львів: Видавництво Старого Лева 2017. 100 с.