

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПВНЗ «ЛЬВІВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІЗНЕСУ ТА ПРАВА»

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

КОМАРНИЦЬКА ГАННА ОМЕЛЯНІВНА

УДК 334.752:334.012.32/.33]:[330.322+330.341.1] (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

АКТИВІЗУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В  
УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

08.00.03 – Економіка та управління національним господарством

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступня доктора економічних наук

*Ідентичність усіх примірників дисертації*

ЗАСВІДЧУЮ:

*Учений секретар спеціалізованої  
вченої ради*

*Завербний А.С.*

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

\_\_\_\_\_ / Г. Комарницька /

Науковий консультант Кузьмін Олег Євгенович, д.е.н., професор, Заслужений  
працівник народної освіти України

Львів – 2019

## АНОТАЦІЯ

*Комарницька Г.О.* Активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук (доктора наук) за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2019.

Дисертацію присвячено вирішенню науково-прикладної проблеми розроблення концептуальної, теоретико-методологічної та методико-прикладної бази активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Актуальність наукового дослідження підтверджується тим, що сучасне бачення і розуміння моделі державного управління акцентує увагу на необхідності якнайширшого залучення приватного бізнесу до розв'язання різних суспільно значущих завдань в межах територіальних утворень. Керівники органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах обмеженості своїх бюджетів щораз частіше звертають увагу на застосування моделі державно-приватного партнерства як альтернативного шляху реалізації інвестиційних та інноваційних проектів. Завдяки такому партнерству здійснюються інфраструктурні перетворення, підвищується технологічний рівень виробництва, впроваджуються інноваційні рішення, покращується якість надання публічних послуг, створюється додана вартість, розвивається промоція інноваційного підприємництва, забезпечується трансфер знань з приватного в державний сектори, залучається додаткове фінансування, оптимізуються ризики під час реалізації суспільно значимих проектів. Також державно-приватне партнерство дає змогу підвищити оперативність розв'язання актуальних проблем територіального утворення за рахунок залучення інвестицій приватного бізнесу, використовувати ноу-хау

приватного партнера у сфері оптимізування інвестиційного процесу, а також вивільнити власні бюджетні кошти і спрямовати їх на розв'язання завдань економічного розвитку.

Різноманітність видів державно-приватного партнерства та широкий спектр завдань, що розв'язуються з його використанням, роблять цей вид партнерства все більш популярним інструментом досягнення важливих цілей загальнодержавної, регіональної чи муніципальної політики. Збільшується щороку і чисельність країн, в яких все більш активніше розвивається державно-приватне партнерство. Щодо України – потенціал такого партнерства використовується лише частково, про що свідчить, зокрема, невелика кількість реалізованих за цією моделлю проектів у взаємодії державного і приватного партнерів. Це посилює важливість й актуальність пошуку шляхів активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.

У першому розділі «Теорія та практика активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності» розкрито сутність і значення активізування державно-приватного партнерства, а також охарактеризовано його напрямки та концептуальні основи в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.

У роботі обґрунтовано, що державно-приватне партнерство є доволі широким поняттям й охоплює різні форми співпраці державного та приватного секторів. Причому, перший є замовником певних робіт, а другий – їхнім виконавцем. Співпраця між цими сторонами здійснюється в межах різних організаційно-правових моделей. Предметом державно-приватного партнерства є спільна реалізація різних заходів (сфера яких здебільшого обмежена законодавством країни) на засадах поділу завдань та ризиків між державним і приватним партнерами. Загалом, встановлено, що у літературі поняття державно-приватного партнерства трактується по-різному: як система відносин держави і бізнесу, як конкретні проекти між державними та

приватними партнерами, як форма співробітництва, як альянс, як соціальний інститут, як форма ринкової взаємодії, як особливий механізм тощо.

Для конкретизування сутності державно-приватного партнерства виокремлено його ключові ознаки, які не зазначені у чинній нормативно-правовій базі, а саме: наявність в обов'язковому порядку як державного, так і приватного партнерів; суспільна значимість проектів, що реалізуються в межах державно-приватного партнерства; тимчасовий характер взаємовідносин державного та приватного партнерів в межах конкретного проекту партнерства; використання переваг приватного сектора під час реалізації суспільно значимих проектів; індивідуальність проектів державно-приватного партнерства та їхня нормативно-правова регламентованість; наявність спільних цілей та інтересів державного і приватного партнерів, що є передумовою поєднання їхніх зусиль; можливість реалізації проектів державно-приватно партнерства на загальнодержавному, регіональному чи муніципальному рівнях; розподіл ризиків і відповідальності між державним і приватним партнерами; поширеність державно-приватного партнерства як на інноваційні, так і на традиційні проекти; обмін досвідом між приватним та державним секторами під час реалізації проектів партнерства; повне чи часткове фінансування об'єктів державно-приватного партнерства приватним суб'єктом.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що у літературі залишається нерозв'язаною проблема типології проектів державно-приватного партнерства. Відтак, у роботі розвинуто таку типологію, яка вирізняється виокремленням ознак рівня ризиковості та суб'єктного складу партнерів, що разом з іншими ознаками типології (форма, етап, на якому залучається приватний партнер, джерело фінансування, об'єкт, механізм взаємодії державного та приватного партнерів, сфера реалізації, інноваційна спрямованість, кількість залучених приватних партнерів, рівень завершеності, рівень державного управління, на якому проект реалізується, правовий механізм взаємодії державного та приватного партнерів) формує передумови

для більш обґрунтованого вибору цих проектів залежно від визначених цілей, завдань та наявного ресурсного забезпечення.

За результатами виконаних досліджень виокремлено напрямки впливу інноваційної складової на суб'єктів державно-приватного партнерства, зокрема: ринкова спрямованість інновацій у проектах такого партнерства, більш фахове управління інноваціями, формування чи підвищення рівня інноваційної культури в державно-приватному секторі, забезпечення охорони прав інтелектуальної власності, фінансування процесу трансферу знань та технологій, досвід співпраці з іншими суб'єктами інноваційної інфраструктури (формування мережі інновацій), промоція інноваційного підприємництва, а також функціонування процесу трансферу знань і технології в площині навчання та підвищення кваліфікації.

Наведено й охарактеризовано ключові напрямки активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, до переліку яких віднесено такі: якість нормативно-правової бази, що регламентує державно-приватне партнерство, його інформаційна інфраструктура, інституційне та організаційно-функціональне забезпечення, цілеспрямована стратегія і тактика розвитку державно-приватного партнерства на загальнодержавному, регіональному та муніципальному рівнях, а також розвиток управлінських компетенцій у сфері управління процесами такого партнерства.

Побудова дієвої системи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності передбачає необхідність врахування базової логіки відповідних процесів та елементів. Усі вони повинні бути пов'язаними на стратегічному і тактичному рівнях. Це обумовило доцільність розроблення концепції активізування державно-приватного партнерства на засадах ідентифікування принципів такого активізування, умов його здійснення, інструментарію, ресурсного забезпечення, напрямків аналізування, суб'єктів й аналітичної підсистеми активізування на загальнодержавному, регіональному та муніципальному

рівнях, що дає змогу спрямовувати усі види робіт у цьому напрямку на розвиток людського капіталу громади у стратегічному і тактичному вимірах, а також завдяки цьому досягти підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації.

Виокремлено специфічні принципи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, до переліку яких віднесено принцип інтегрування активізування в загальну систему управління, принцип орієнтації на розвиток людського капіталу, принцип домінування стратегічних аспектів активізування над тактичними, принцип створення умов для розвитку конкуренції у державно-приватному партнерстві, принцип обов'язкової державної участі в активізуванні. Разом із загальними принципами (цілеспрямованість, науковість, мотивованість, достовірність, системність, відповідальність, завершеність, адаптивність, достатність інформаційного забезпечення, забезпечення зворотного зв'язку, безперервність, зрозумілість, компетентність, контрольованість, економічність, врахування розвитку, уніфікованість, часова погодженість, об'єктивність) специфічні принципи забезпечують цілісність дій уповноважених суб'єктів з активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.

У другому розділі «Аналізування стану державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності» удосконалено комплексно-цільовий метод оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність, здійснено діагностування стану і тенденцій такого партнерства в умовах інвестиційно-інноваційного розвитку, а також узагальнено вітчизняний та зарубіжний досвід у цій сфері.

Формування та здійснення партнерських відносин у межах моделі державно-приватного партнерства зумовлює необхідність ідентифікування вже на перших етапах зазначених ініціатив прогнозованих ефектів в межах проекту, а також аналізування досвіду потенційного партнера у такій сфері. Не

менш важливо розуміти фінансовий потенціал проекту державно-приватного партнерства і його переваги над іншими альтернативними варіантами. Також варто ідентифікувати потенційні ризики недосягнення цілей проекту, розглядаючи їх у розрізі кожного партнера.

У роботі зроблено висновок про доцільність аналізування впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність з позиції п'яти напрямків: відповідність стратегії територіального утворення, сприяння його інвестиційно-інноваційному розвитку, окупність проекту державно-приватного партнерства, рівень його ризику та покращення якості надання послуг внаслідок створення / реконструкції / модернізації тощо об'єкта партнерства. Враховуючи це, удосконалено комплексно-цільовий метод оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність, який передбачає використання трапецієподібних функцій належності низки параметрів такого оцінювання до нечітких термножин, що дає можливість ухвалювати управлінські рішення щодо інвестиційно-інноваційного розвитку територіального утворення на засадах ефективнішого використання моделі державно-приватного партнерства.

Державно-приватне партнерство в Україні за оцінками експертів перебуває лише на стадії становлення. Важливою передумовою забезпечення позитивних змін у цьому контексті має бути ідентифікування усіх проблемних аспектів цього виду партнерства в Україні та його впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність. Офіційна статистична інформація за такою проблематикою обліковує лише окремі показники, наприклад, індикатори кількості та вартості угод цього виду партнерства, їхнього розподілу за станом виконання чи за галузями тощо. Водночас, в аналізованому контексті чимало запитань не мають своїх обґрунтованих відповідей. Це визначає доцільність проведеного автором експертного опитування представників потенційних та існуючих державних партнерів, а також бізнесу, щоб з'ясувати проблеми і перспективи розвитку державно-приватного партнерства в Україні.

За результатами виконаних досліджень ідентифіковано низку параметрів стану державно-приватного партнерства та його впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність, а саме: рівень розуміння приватними та державними партнерами державно-приватного партнерства; знання державними і приватними партнерами про існування державно-приватного партнерства; джерела отримання інформації суб'єктами про державно-приватне партнерство; рівень корисності джерел отримання інформації суб'єктами про державно-приватне партнерство; суб'єкти, що повинні відігравати ключову роль в активізуванні державно-приватного партнерства у структурі органів державної влади (на думку державних партнерів); суб'єкти, що повинні відігравати ключову роль в активізуванні державно-приватного партнерства у структурі органів державної влади (на думку приватних партнерів); наявність у стратегії розвитку компаній та органів державної влади положень щодо використання державно-приватного партнерства; рівень знань приватних і державних партнерів нормативно-правових аспектів державно-приватного партнерства; погодженість суб'єктів із тезами-стереотипами про державно-приватне партнерство; рівень готовності організацій до реалізації проектів за формулою державно-приватного партнерства; розгляд варіанту використання державно-приватного партнерства для забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств та органів державної влади; основні причини низького рівня використання державно-приватного партнерства в Україні для розв'язання завдань інвестиційно-інноваційного характеру; достатність компетентних фахівців в організаціях для реалізації проектів за формулою державно-приватного партнерства; першочергова причина вибору суб'єктами формули державно-приватного партнерства для розв'язання завдань інвестиційно-інноваційного характеру; оцінювання державними партнерами свого досвіду співпраці у реалізації проектів з приватними компаніями; пріоритетні способи пошуку державними партнерами приватних компаній для реалізації проектів державно-приватного партнерства; тематичні рубрики, у яких суб'єкти хотіли б підвищити свою



фаховість для ефективного реалізування моделі державно-приватного партнерства; пріоритетні канали комунікацій для спілкування з іншим партнером в межах проекту державно-приватного партнерства; проблеми, що можуть мати найскладніший характер під час реалізації проектів державно-приватного партнерства; можливість реалізації суспільно важливих проектів без застосування формули державно-приватного партнерства.

Здійснено узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду державно-приватного партнерства та його впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність. Зокрема, розглянуто повноваження Українського центру сприяння розвитку публічно-приватного партнерства у сфері державно-приватного партнерства. Охарактеризовано діяльність покликаною активізувати розвиток державно-приватного партнерства в Україні за підтримки Фонду Western NIS Enterprise Fund (WNISEF) (США) Проектного офісу з розвитку державно-приватного партнерства. Розглянуто проблеми функціонування Агенції з питань державно-приватного партнерства. Наведено офіційну статистику в Україні щодо державно-приватного партнерства, зокрема: динаміку кількості угод державно-приватного партнерства в Україні за період 2012-2018 рр.; розподіл угод державно-приватного партнерства в Україні за станом виконання на 01.01.2019 р.; розподіл угод державно-приватного партнерства в Україні за областями станом на 01.01.2019 р.; розподіл угод державно-приватного партнерства в Україні за галузевою спрямованістю станом на 01.01.2019 р.

У третьому розділі «Державно-приватне партнерство як чинник розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності» розглянуто передумови залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, розроблено метод оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, а також удосконалено модель позиціонування приватного партнера на ринку проектів державно-приватного партнерства.

За результатами виконаних досліджень розвинуто модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, що інтегрує державний та ринковий вектори управління такими процесами, які завдяки своєму інструментарію впливають на державно-партнерський потенціал та державно-партнерську привабливість територіального утворення, забезпечуючи баланс інтересів різних груп стейкхолдерів. Причому, під поняттям державно-партнерської привабливості територіального утворення запропоновано розуміти його здатність генерувати зацікавленість приватного партнера брати участь у відносинах державно-приватного партнерства, зокрема, шляхом здійснення ним інвестицій в об'єкти партнерства та отримання прав з управління (придбання, створення тощо) цими об'єктами відповідно до умов договору. Ключовим чинником формування сприятливої державно-партнерської привабливості територіального утворення є наявність у нього високого державно-партнерського потенціалу.

Високий рівень державно-партнерського потенціалу та державно-партнерської привабливості територіального утворення забезпечують йому додатковий притік фінансових ресурсів та підвищення ефективності їхнього використання, а також є більш перспективними з позиції залучення інвестицій та інновацій. За своїм змістом ці поняття відображають певні характеристики територіального утворення, сукупність і величина яких дають йому змогу краще за інші територіальні утворення брати участь у відносинах, що базуються на моделі державно-приватного партнерства.

Запропоновано метод оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, який передбачає виокремлення складових оцінювання прямого (складові інформаційної інфраструктури та організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства територіального утворення) і опосередкованого (науково-технологічна складова, кадрова складова управління процесами інвестиційно-

інноваційного розвитку, економіко-фінансова складова) характеру, що надалі дає змогу сформувавши комплекс показників оцінювання такого потенціалу та забезпечити їхнє інтегрування для отримання узагальненої оцінки.

Прикладне застосування запропонованого методу оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення виконане на прикладі територіальних утворень Львівської області. Зокрема, дослідження проводилось у розрізі районів та окремих міст обласного значення Львівщини, щодо яких ведеться і формується офіційна статистична звітність Головного управління статистики у Львівській області. Формування вхідного інформаційного масиву здійснювалось на засадах використання офіційних статистичних даних, відображених на сайті управління і в Статистичному щорічнику Львівської області, а також на засадах використання експертної інформації для визначення значень низки показників, щодо яких не ведеться офіційна статистика.

Результати ранжування територіальних утворень Львівської області за рівнем їхнього державно-партнерського потенціалу засвідчили, що найвищим є рівень такого потенціалу Пустомитівського, Городоцького, Яворівського, Стрийського, Миколаївського та Жовківського районів, а також міст Стрия та Моршина.

Домінуючу роль у відносинах державно-приватного партнерства відіграє державний партнер. Він (прямо чи опосередковано) і здійснює ініціювання проекту, і оголошує конкурс, і визначає переможця-приватного партнера тощо. Водночас, приватний партнер також повинен розуміти проблеми і перспективи своєї участі у моделі державно-приватного партнерства. Він, фактично, повинен здійснити позиціонування себе на ринку проектів такого партнерства й обрати відповідні стратегію і тактику поведінки.

Із урахуванням цього удосконалено модель позиціонування приватного партнера на ринку проектів державно-приватного партнерства на засадах врахування рівня його потенціалу у цій сфері та темпів зростання ринку такого

партнерства, що дає йому змогу конкретизувати управлінські рішення щодо споживачів, фінансування, внутрішніх процесів і розвитку персоналу під час використання моделі державно-приватного партнерства.

Таким чином, ідентифікуючи своє місце у матричній моделі позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства, такий приватний партнер може ухвалювати різні рішення щодо маркетингової активності на відповідному ринку, розвитку компетентностей працівників у формуванні та реалізації проектів такого партнерства, розподілу ресурсів, а також управління процесами державно-приватного партнерства загалом.

У четвертому розділі «Розвиток митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства» розглянуто моделі митного обслуговування державно-приватного партнерства, розвинуто метод оцінювання його якості, а також удосконалено механізм розвитку такого митного обслуговування.

Домінуючі у світовому просторі євроінтеграційні та глобалізаційні процеси зумовлюють активізування співробітництва вітчизняних суб'єктів із зарубіжними партнерами на різних рівнях, що формує певні переваги і вигоди на тлі внутрішньої взаємодії. Відповідно до чинного законодавства приватним партнером в межах державно-приватного співробітництва може бути не лише вітчизняний, але й іноземний суб'єкт, який був обраний відповідно до результатів конкурсу із визначення приватного партнера. Цей законодавчий припис значною мірою розширює можливості державно-приватного партнерства і дає змогу отримати додаткові істотні вигоди, пов'язані із співпрацею з успішними суб'єктами господарювання розвинених країн. Мова йде, насамперед, про приплив іноземних інвестицій, котрі на тлі дефіциту внутрішніх фінансових ресурсів можуть забезпечити більш ефективну реалізацію проектів державно-приватного партнерства. За таких обставин актуалізується необхідність у створенні безперешкодних та сприятливих умов

для іноземних суб'єктів при налагодженні та веденні державно-приватного партнерства.

За результатами виконаних досліджень удосконалено комплексну поетапну модель митного обслуговування державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера. Ця модель ґрунтується на врахуванні чинних нормативно-правових засад митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, притаманної для державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера, а також практики реалізації такого співробітництва. Оскільки митне обслуговування ґрунтується на співпраці різних суб'єктів, то у наведеній моделі комплексно відображено ключові етапи у логічній послідовності, що відображають операції цих суб'єктів з підготовки та здійснення митного оформлення товарів та у сукупності формують завершений процес митного обслуговування. Запропонована модель відображає різні можливі варіанти митного обслуговування іноземного приватного партнера, що можуть виникати в межах державно-приватного співробітництва за його участі.

Ключовим призначенням митного обслуговування державно-приватного партнерства є забезпечення правомірного переміщення через митний кордон країни товарів чи капіталу іноземного приватного партнера, що втілюється через механізм їхнього митного оформлення. За найпростішого варіанту цей механізм ґрунтується на взаємодії двох суб'єктів (митних органів та підприємницьких структур), що передбачає виконання усіх підготовчих операцій до митного оформлення власними силами підприємства. Однак, за інших умов іноземний приватний партнер може доручити підготовку до митного оформлення його товарів чи капіталу іншим суб'єктам митного обслуговування (митним посередникам, спеціалізованим організаціям митного профілю тощо), які взаємодіятимуть з митними органами від його імені. Таким чином, митне обслуговування державно-приватного партнерства ґрунтується на наданні широкого спектру митних послуг різними суб'єктами (митними органами, митними посередниками, іншими спеціалізованими

організаціями митного профілю) іноземним приватним партнерам, які в основному стосуються підготовки та здійснення митного оформлення їхніх товарів чи капіталу, що переміщуються через митний кордон країни.

Враховуючи це, розроблено метод оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства, який відрізняється від наявних розроблень комплексної репрезентативної та гармонізованої з європейськими митними нормами індикаторно-критеріальної бази за пріоритетними сферами такого обслуговування, а також кількісно-якісним обґрунтуванням ідентифікаційно-інтерпретаційної шкали, що дає змогу державному та приватному партнерам діагностувати інтегральний і локальні рівні якості митного обслуговування та ухвалювати обґрунтовані рішення з урахуванням своїх інтересів. Перелік такої індикаторної бази включає: рівень вчасності митного обслуговування державно-приватного партнерства, рівень його порівняльної оперативності, передбачуваності часових затрат, гармонізованості, уніфікованості, прозорості, автоматизованості, інноваційності тощо.

Зроблено висновок про актуальність та перспективність запровадження державно-приватного партнерства для розвитку національної митної системи, в тому числі й митного обслуговування підприємств. При цьому, на сьогодні у чинному законодавстві немає чіткого виокремлення митної сфери як окремого напрямку реалізації проектів державно-приватного партнерства. Тоді як, в існуючих літературних джерелах та практичних матеріалах досліджено лише фрагментарно вектори та особливості взаємодії державного та приватного секторів щодо розвитку окремих складових митної системи.

Як свідчать результати виконаних досліджень, розвиток митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства є складним поліаспектним та комплексним процесом, що передбачає взаємодію декількох суб'єктів на різних рівнях, перебуває під впливом низки різновекторних чинників середовища, охоплює різні сфери митної системи, потребує відповідного ресурсного забезпечення тощо. Відтак, запропоновано механізм

розвитку такого митного обслуговування, який комплексно ідентифікує пріоритетні напрями розвитку, враховує факторні впливи мега-, макро-, мезо- і мікросередовища, встановлює базові принципи, окреслює ресурсне забезпечення та обґрунтовує одержання синергійного ефекту державно-приватного партнерства на засадах реалізації конкретної функції менеджменту через управління розвитком митного обслуговування.

У п'ятому розділі «Економічна ефективність державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності» розглянуто методи оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, розроблено метод визначення структури платежів під час реалізації проектів такого партнерства, а також розвинуто науково-методичні положення з економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства.

Здійснюючи економічне оцінювання державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, слід враховувати такі ключові напрямки оцінювання, як: розрахунок загальної вартості проекту державно-приватного партнерства з урахуванням його передпроектної, проектної та післяпроектної стадій; отримання найбільш кращого й оптимального ефекту від реалізації проекту; очікувані грошові вкладення і доходи; вплив ризиків реалізації проекту та розроблення заходів з реагування на них; врахування інфляційного чинника під час реалізації проектів державно-приватного партнерства; врахування інтересів усіх стейкхолдерів (насамперед, усіх інвесторів), що беруть участь в проекті; наповненість та обґрунтованість прогнозів руху грошових коштів під час реалізації проекту; порівняння різних проектів державно-приватного партнерства для вибору найкращого варіанту управлінського рішення.

Оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності найчастіше проводиться для установлення трьох ключових позицій, що

пов'язані з ризиками, рентабельність та окупністю проектів державно-приватного партнерства. Встановлено і те, що проекти такого партнерства за своїм змістом належать до категорії проектів інвестиційного характеру, з огляду на що є доцільним застосування усього доступного інструментарію оцінювання інвестиційних проектів і до проектів в моделі державно-приватного партнерства.

Узагальнюючи практику і теорію державно-приватного партнерства, наголошено на тому, що один із аспектів домовленості між державним і приватним партнерами під час укладення договору – спосіб отримання доходу приватним партнером. У цьому контексті цей партнер, наприклад, має можливість зазначити у договорі про отримання доходу одноразовим платежем чи із застосуванням комбінації періодичних платежів та першого внеску. Якщо ж обрана друга альтернатива, тоді, логічно, виникає ще можливість нарахування періодичних платежів у фіксованому розмірі чи з використанням комісійної ставки. Очевидно, що на ухвалення відповідних рішень щодо обрання тієї чи іншої альтернативи у формуванні структури доходу приватного партнера від реалізації проектів державно-приватного партнерства впливає низка різних чинників, зокрема: вид проекту державно-приватного партнерства; готовність приватного партнера до ризику під час реалізації проекту; вимоги і обмеження державного партнера; політика та цілі сторін договору державно-приватного партнерства; об'єкт договору партнерства (наприклад, водоочисна споруда, лікарня, міст, автострада тощо); плановані ефекти від створення (модернізації) об'єкта державно-приватного партнерства тощо.

Із наведеного вище зрозуміло, що якщо приватний партнер не схильний до ризику, а все ж має можливість обрати спосіб отримання доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства, він швидше за все обере отримання доходу одноразовим платежем за принципом «виконав роботу – отримав дохід». Також, якщо договором буде передбачено поєднання періодичних платежів та першого внеску, несхильний до ризику приватний



партнер наполягатиме на фіксованій ставці цих періодичних платежів. Натомість, якщо під час реалізації проекту державно-приватного партнерства приватний партнер все ж готовий ризикувати, він надасть перевагу не одноразовому платежу, а поєднанню періодичних платежів та першого внеску, причому, методом нарахування перших буде комісійна ставка, а їхня величина – істотною.

Доцільно наголосити на іншому аспекті отримання доходу приватним партнером від реалізації проектів державно-приватного партнерства. Якщо він надасть перевагу одноразовому платежу або істотній частці першого внеску у комбінації з періодичними платежами, існує висока ймовірність недоотримання частини доходу внаслідок того, що очікувані ефекти проекту державно-приватного партнерства будуть вищими, аніж очікувалось. З іншого, якщо такі очікувані ефекти будуть нижчими, ніж очікувалось, то обрання одноразового платежу або істотної частки першого внеску у комбінації з періодичними платежами мінімізуватиме ризик недоотримання частини доходу приватного партнера.

Із урахуванням цього, розроблено метод визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства, що дає змогу приватним партнерам на основі інструментарію теорії ігор обрати оптимальні для себе абсолютні значення та відносні частки початкового та періодичних платежів у межах таких проектів залежно від готовності йти на ризик щодо результуючих показників об'єкта державно-приватного партнерства.

Економічне обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства державним партнером здебільшого здійснюється на виконання вимог чинного законодавства. Водночас, потенційні приватні партнери часто вступають у взаємовідносини такого партнерства без належних аналітичних розрахунків. Тому розвинуто науково-методичні положення з економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, які дають змогу визначити верхню та нижню межі доходу

приватного партнера від реалізації проекту партнерства. При цьому нижня межа враховує витрати приватного партнера, які понесені ним у зв'язку із реалізацією проекту державно-приватного партнерства, а верхня – пов'язана з реальними вигодами від реалізації такого проекту. В аналізованому контексті такі основні групи витрат приватного партнера включають: витрати на розроблення бізнес-плану проекту державно-приватного партнерства, витрати на пошук державних партнерів для реалізації проектів партнерства, витрати на підготовку документації, пов'язаної з реалізацією таких проектів, витрати на придбання матеріальних цінностей, пов'язаних з реалізацією проектів, витрати на забезпечення підтримки державного партнера за результатами реалізації проектів, а також витрати, пов'язані з навчанням персоналу державного партнера за результатами реалізації проектів державно-приватного партнерства.

**Ключові слова:** державний партнер, державно-приватне партнерство, інвестиції, інновації, орган державної влади, партнерство, підприємство, приватний партнер, розвиток.

## ABSTRACT

Komarnytska H. Activation of public-private partnership in conditions of development of investment and innovation activity. – Qualification scientific work based on the rights of the manuscript.

Thesis for the Degree of Doctor of Economic Sciences, specialty 08.00.03 – Economics and Management of National Economy. – Lviv Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2019.

The dissertation is devoted to the solution of the scientifically applied problem on development of conceptual, theoretical, methodological and applied base of public-private partnership (PPP) activation in the conditions of investment and innovative activity development. The topicality of scientific research is confirmed by the fact that the modern vision and understanding of the model of public

administration emphasizes the need for the extended involvement of private business in solving various socially significant tasks within territorial entities. Heads of public authorities and local self-governments having limited budgets keep their attention to the use of the public-private partnership model as an alternative way of implementing investment and innovation projects. Through this partnership, infrastructural transformations are carried out, the technological level of production is increased, innovative solutions are implemented, the quality of public service is improved, the added value is created, the promotion of innovative entrepreneurship is developed, the exchange of knowledge between the private and the public sectors is conducted, additional funding is engaged and risks during the realization of significant for society projects are decreased. Also, public-private partnerships can increase the efficiency of solving urgent problems of territorial formation by attracting private business investments, use the know-how of the private partner in the optimization of the investment process, as well as investing budget funds into the realization of the tasks of an economic nature.

The variety of types of PPP and the wide range of tasks using this type of partnership for solving them, make it an increasingly popular tool for achieving the important goals of national, regional or municipal policy. The number of countries in which PPP are developing is increasing every year. In Ukraine, the potential of such a partnership is only partially used. It is proven, in particular, by the small number of projects implemented under this model in the interaction of public and private partners. This enhances the importance and topicality of finding ways to activate public-private partnerships in the context of investment and innovation activities.

The first section “Theory and Practice of Activation of Public-Private Partnership in the Conditions of Development of Investment and Innovation Activity” reveal the essence and importance of public-private partnership activation, as well as describes its directions and conceptual bases in the conditions of development of investment and innovation activity.

The paper argues that PPP is a fairly broad concept and encompasses various forms of cooperation between public and private sectors (where the first one is the contracting authority, and the second one – executor). Cooperation between these parties is carried out within different organizational and legal models. The subject of public-private partnership is the joint implementation of various measures (the scope of which is usually limited by the legislation of the country) based on the division of tasks and risks between public and private partners. It has been found that the concept of public-private partnership is interpreted differently in the literature: as a system of state-business relations, as some projects between public and private partners, as a form of cooperation, as an alliance, as a social institution, as a form of market interaction, as a special mechanism, etc.

In order to specify the essence of public-private partnership, its key features (which are not specified in the current legal framework) are highlighted: the presence of both public and private partners; public importance of projects implemented within the framework of public-private partnership; the temporary nature of the relationship between public and private partners within a specific partnership project; taking advantage of the private sector in the implementation of socially significant projects; the individuality of PPP projects and their regulatory framework; the existence of common goals and interests of public and private partners, which is a prerequisite to bring together; the possibility of implementation public-private partnership projects at national, regional or municipal levels; risks and responsibilities sharing between public and private partners; the prevalence of public-private type of partnerships in both innovative and traditional projects; experience exchange between the private and public sectors in the implementation of partnership projects; full or partial financing of public-private partnership entities by a private entity.

The study of theory and practice makes it possible to conclude that the typology problem of public-private partnership projects remains unresolved according to the literature. Therefore, the paper provides a typology, which is differs from others because of distinguishing risk level features and subject composition of

partners, which together with other features of the typology (form, stage at which a private partner is involved, source of financing, object, mechanism of interaction between the public and private partners, scope, innovative orientation, number of private partners involved, level of completion, level of public administration at which the project is being implemented, legal mechanism of interaction between public and private partners) forms prerequisites for a more informed choice of the projects according to set goals, objectives and available resources.

According to the results of the conducted researches the directions of influence of the innovative component on the subjects of PPP are highlighted: market orientation of innovations in projects of such partnership, more professional management of innovations, formation or increase of the level of innovative culture in the public-private sector, ensuring protection of intellectual property rights, financing of the knowledge and technology exchange process, experience in cooperation with other entities of innovative infrastructure (formation of the innovation network), promotion of innovative entrepreneurship of knowledge and technology exchange in the process of education and retraining.

The key directions of public-private partnership activation in the conditions of investment-innovation activity development are given and described, the list of which includes the following: quality of the legal and regulatory framework governing public-private partnership, its information infrastructure, institutional, organizational and functional provision, focused strategy and tactic of public-private partnership development at the national, regional and municipal levels, as well as the development of managerial competences in management of such partnerships' processes.

Establishing an effective system of activating PPP in the conditions of investment and innovation activity development requires the consideration of the basic logic of the relevant processes and elements. They must all be linked at strategic and tactical levels. This made it expedient to develop the concept of public-private partnership activation based on identifying the principles of such activation, conditions for its implementation, tools, resources, areas of analysis, subjects and

analytical subsystem of activation at the national, regional and municipal levels, which allows to direct all types of such works to the development of human capital at community in strategic and tactical dimensions and also to increase the competitiveness of the national economy under globalization.

The specific principles of public-private partnership activation in the conditions of investment-innovative activity development are distinguished, the list of which includes the principle of integrating activation into the overall management system, the principle of focus on the development of human capital, the principle of prevalence of activation strategic aspects over tactical, the principle of creating conditions for the competition development in public-private partnership, the principle of mandatory state participation in activation. Together with the general principles (purposefulness, scientific background, motivation, reliability, systematicity, responsibility, completeness, adaptability, information sufficiency, feedback provision, continuity, comprehensibility, competence, controllability, efficiency, taking into account development, uniformity, timing, objectivity), specific principles ensure the integrity of the authorized entities' actions aimed to activate public-private partnership in the context of investment and innovation activity development.

The second section "Analysis of the State of Public-Private Partnerships in the Conditions of Investment and Innovation Activity" improved the method of assessing the impact of public-private partnerships on investment and innovation activities, diagnosed the state and tendencies of such partnerships in the context of investment and innovation development, as well as domestic and foreign experience in this field was summarized.

Formation and implementation of partnership relations within the framework of the public-private partnership model necessitate the identification of the foreseen effects at the first stages of the project, as well as the experience analysis of a potential partner in this area. It is equally important to understand the financial potential of the PPP project and its advantages over other alternative options. It is

also worth identifying the potential risks to fail project goals by considering them in the context of each partner.

The paper concludes that it is advisable to analyze the impact of public-private partnerships on investment and innovation activities from the standpoint of five areas: compliance with the strategy of territorial entity, promoting its investment and innovation development, payback of the public-private partnership project, the level of its risk and improvement to the quality of delivery services as a result of the creation/reconstruction/modernization, etc. of the partnership object. According to this, the method of assessing the impact of public-private partnerships on investment and innovation activities has been improved. It involves the use of trapezoidal membership functions of several such evaluation parameters to fuzzy term sets, which makes it possible to make managerial decisions on investment and innovation development of territorial entity based on the more effective use of the PPP model.

Experts estimate that public-private partnership in Ukraine is only in its infancy. An important prerequisite for ensuring positive change in this sphere is the identification of all problematic aspects of this type of partnership in Ukraine and its impact on investment and innovation activities. Official statistical information on such issues only takes into account specific indicators, such as indicators of the quantity and value of agreements of this partnership type, their distribution according to the execution state or by industries, etc. At the same time, many of the questions in the analyzed context do not have substantiated answers. This determines the expediency of the author's expert survey of potential and existing state partners, as well as business, to find out the problems and prospects of public-private partnership development in Ukraine.

According to the results of the conducted researches, a number of parameters of public-private partnership state and its influence on investment-innovative activity were identified, namely: the level of public and private partners' understanding of public-private partnership; public and private partners' knowledge about the existence of public-private partnership; sources of public-private partnership information; the usefulness level of the sources providing the entities

with the information about public-private partnership; entities that have to play a key role in activating public-private partnerships in the public authorities structure (in the public partners' opinion); availability of provisions on the use of public-private partnerships in the development strategy of companies and public authorities; the level of knowledge of private and public partners about the legal aspects of public-private partnership; agreement of subjects with theses and stereotypes about public-private partnership; the readiness level of organizations to implement projects according to the formula of public-private partnership; consideration of the option of using public-private partnership to ensure investment and innovation development of enterprises and public authorities; the main reasons for the low level of use of public-private partnerships in Ukraine for solving investment and innovative tasks; sufficiency of competent specialists in organizations for the implementation of projects under the public-private partnership formula; the primary reason for the entities' choice of the public-private partnership formula for solving investment and innovative tasks; evaluation by the public partners of their cooperation experience in the projects implementation with private companies; priority ways of finding private companies for the implementation of public-private partnership projects; subject sections in which the entities wish to enhance their expertise in effectively implementing the public-private partnership model; priority communication channels for connection with another partner within the framework of the PPP project; problems that may be most complex in the implementation of PPP projects; possibility of realization of socially important projects without application of the formula of PPP.

The generalization of domestic and foreign experience of public-private partnership and its impact on investment and innovation activities have been conducted. In particular, the powers of the Ukrainian Public-Private Partnership Development Support Center in the field of PPP were discussed. The activities aimed at activating the PPP development in Ukraine with the support of the Western NIS Enterprise Fund (WNISEF) (USA) of the Public-Private Partnership Development Project Office are described. The problems of functioning of the



Public-Private Partnership Support Agency are considered. The official statistics on PPP in Ukraine are presented, in particular: dynamics of the number of PPP agreements in Ukraine for the period 2012 – 2018; distribution of PPP agreements in Ukraine as of 01.01.2019; distribution of PPP agreements in Ukraine by region as of 01.01.2019; distribution of PPP agreements in Ukraine by industry as of 01.01.2019.

The third section “Public-Private Partnership as a Factor of Investment and Innovation Activity Development” discussed the prerequisites for attracting investment and innovation based on PPP, developed a method for assessing the public-partner potential of the territorial entity, and also improved the model of the positioning of the private partner in the market of PPP projects.

According to the results of the researches, a model of attracting investments and innovations based on the PPP has been developed, which integrates the state and market vectors of managing such processes, which, due to their tools, influence the public-partner potential and public-partner attractiveness of territorial entity, ensuring a balance of stakeholders’ interests. Moreover, the concept of public-partner attractiveness of a territorial entity is proposed to understand its ability to generate private partner’s interest in participation a PPPs, in particular, by investing into the objects of partnership and obtaining the rights to manage (purchase, create, etc.) these objects under the contract terms. A key factor in forming a favourable public-partner attractiveness of a territorial entity is its high public-partner potential.

The high level of public-partner potential and the public-partner attractiveness of territorial entity provide it with additional financial inflow and increase its use efficiency. Furthermore, it is more perspective for investments and innovations attraction. In its content, these concepts reflect certain characteristics of a territorial entity, the set and volume of which enable it to participate better in relations based on the model of PPP than other territorial entities.

The method of public-partner potential estimation of territorial formation in the context of investments and innovations attraction based on the public-private partnership is proposed, which provides for the evaluation components division to

direct (components of information infrastructure and organizational and functional provision of PPP of territorial formation) and indirect (scientific and technological component, personnel component of investment and innovation development processes management, economic and financial component) component, personnel component of management of processes of investment and innovation development, economic and financial component). It allows to form a set of evaluation indicators of such potential and to ensure their integration to obtain a generalized assessment.

The application of the proposed estimating method of the public-partner potential of the territorial entity was made on the example of the Lviv region's territorial entities. In particular, the survey was conducted in the context of districts and certain cities of regional importance in Lviv region, for which the official statistical reporting is being conducted and formed by the Main Directorate of Statistics in Lviv region. Formation of the input information array was carried out based both on the official statistics displayed on the management website and in the Statistical Yearbook of the Lviv region and expert information to determine the values of several indicators for which no official statistics are maintained.

The results of ranking the territorial entities of the Lviv region by the level of their public-partner potential showed that the highest level is at Pustomyty, Gorodotska, Yavoriv, Stryi, Mykolayiv and Zhovkva districts, as well as the cities of Stryi and Morshyn.

The dominant role in public-private partnerships is played by the public partner. Partner (directly or indirectly) initiates the project, announces the competition and determines the private partner winner, etc. At the same time, the private partner must also understand the problems and perspectives of its participation in the PPP model. It should position itself in the market for such partnership projects and select appropriate behavioural strategies and tactics.

Due to this, the model private partner positioning in the market of PPP projects based on taking into account the level of its potential in this sphere and the growth rate of the such partnership market, which enables it to refine managerial decisions

on consumers, financing, internal processes and personnel development during use of the PPP model.

Thus, by identifying its place in the matrix model of private partners positioning in the market of PPP projects, a private partner can make different decisions regarding marketing activity in the relevant market, development of employees' competencies in the formation and realization of projects, resource allocation, and managing PPP processes in general.

In the fourth section "Development of Customs Services in the Context of Public-Private Partnerships" the models of customs services of PPP are considered, the method of its quality evaluation is developed, and the mechanism of such customs services development is improved.

The European integration and globalization processes that dominate in the world cause the intensification of cooperation of domestic entities with foreign partners at different levels, which creates certain advantages and benefits on the background of internal interaction. According to the current legislation, not only a domestic but also a foreign entity, selected due to the results of a private partner selection competition, could be a private partner. This statute enhances greatly public-private partnerships and provides additional substantial benefits from working with successful developed countries. First of all, it is about the inflow of foreign investments, which in the conditions of domestic financial resources backdrop can ensure more efficient implementation of PPP projects. In such circumstances, the need to create unobstructed and favourable conditions for foreign entities in establishing and conducting public-private partnerships is actualized.

According to the results of the performed researches, a comprehensive step-by-step model of PPP customs servicing with the participation of a foreign private partner was improved. This model is based on the current regulatory framework for customs regulation of foreign economic activity inherent in PPPs with the participation of a foreign private partner, as well as the practice of such cooperation. Since customs services are based on the cooperation of different entities, the model above comprehensively shows the key steps in a logical sequence, reflecting the

operations of these entities in the preparation and implementation of customs clearance of goods and together form the completed customs service process. The proposed model reflects the different possible options for customs servicing of a foreign private partner that may arise within the framework of public-private cooperation with his participation.

The key purpose of PPP customs services is to ensure the proper movement across the customs border of the country of foreign private partner's goods or capital embodied through the customs clearance mechanism. In the simplest version, this mechanism is based on the interaction of two entities (customs authorities and business structures), which provides for the completion of all preparatory operations for customs clearance by the enterprise's forces. However, under other circumstances, a foreign private partner can delegate the preparation of customs clearance of his goods or capital to other entities (customs intermediaries, specialized customs organizations, etc.) who will interact with the customs authorities on his behalf. Thus, public-private partnerships' customs services are based on the provision of a wide range of customs services by various entities (customs authorities, customs intermediaries, other specialized organizations of the customs profile) to foreign private partners, which mainly relate to the preparation and implementation of customs clearance of their goods or capital moving across the customs border of the country.

Taking into account this, a method of assessing the quality of customs services of the public is developed, which differs from the existing development of a complex representative and harmonized indicator and criterion base with European customs standards for priority areas of such services, as well as quantitative and qualitative interpretations. It enables public and private partners to diagnose integrated and local levels of customs service quality and to make decisions based on their interests. The list of such indicator base includes the level of timeliness of PPP customs services, the level of its comparative efficiency, predictability of time losses, harmonization, uniformity, transparency, automation, innovation, etc.

The conclusion is made on the urgency and prospect of PPP for the development of the national customs system, including the customs service of enterprises. However, nowadays the current legislation does not identify the customs sector as a separate direction for the implementation of PPP projects. Whereas, in the existing literature and practical materials, only vectors and peculiarities of interaction between the public and private sectors regarding the development of individual components of the customs system were researched.

According to the results of the performed research, the development of customs services in the context of public-private partnership is a complex multi-faceted and complex process that involves the interaction of several entities at different levels, is influenced by a number of different environmental factors, covers different areas of the customs system, requires an appropriate resource security, etc. Therefore, the mechanism of development of such customs service is proposed, which comprehensively identifies priority development directions, takes into account factor influences on mega-, macro-, meso- and microenvironment, establishes basic principles, defines resource provision and substantiates receipt of the synergistic effect of PPP management functions through customs development management.

In the fifth section “Economic Efficiency of Public-Private Partnership in Terms of Investment and Innovation Activity Development” the methods of PPP economic efficiency estimation in the conditions of investment and innovation activity development are considered, the method of determining the structure of payments during the implementation of such partnership projects is developed, and scientific and methodological provisions on the economic substantiation of project decisions in the field of PPP have also been developed.

When conducting an economic evaluation of a PPP in the context of investment and innovation activity development, the following key areas of evaluation should be considered: calculation of the total cost of the PPP project, taking into account its pre-project, project and post-project stages; obtaining the best and optimum effect from the project implementation; expected cash investments and

income; the impact of project implementation risks and the development of response measures; taking into consideration the inflation factor during the implementation of PPP projects; taking into account the interests of all stakeholders (all investors, first of all) involved in the project; completeness and validity of cash flow outlook during project implementation; comparing different PPP projects to choose the best management solution.

The evaluation of the economic effectiveness of PPP in the context of investment and innovation activities is most often carried out to identify three key positions related to the risks, profitability and payback of PPP projects. It has also been established that such partnership projects fall into the category of investment projects in their content since it is appropriate to apply all available investment project assessment tools and to projects in the PPP model.

Summarizing the practice and theory of PPP, it is emphasized that one of the aspects of the agreement between public and private partners at the time of contracting is the way of earning income by a private partner. In this context, this partner may, for example, be able to indicate in the income statement a single payment or a combination of recurring payments and a down payment *першого вивеску*. If the second alternative is chosen, then there is still the possibility of charging periodic payments in a fixed amount or using a commission rate. It is obvious that a number of different factors influence the adoption of appropriate decisions regarding the choice of one or another alternative in the formation of the private partner income structure from the implementation of PPP projects, in particular: the type of PPP project; willingness of the private partner to take risks during the project implementation; requirements and restrictions of the state partner; the policy and objectives of the parties to the PPP agreement; the object of the partnership agreement (e.g. water treatment plant, hospital, bridge, highway, etc.); planned effects from the creation (or modernization) of a PPP entity, etc.

From the above, it is clear that if a private partner is risk-averse, but still has the opportunity to choose a way to generate revenue from the PPP project implementation, he will most likely choose to receive income on a single payment

basis. Also, if the contract provides for a combination of recurring payments and a down payment, the risk-averse private partner will insist on a fixed rate for these recurring payments. Instead, if during the implementation of the PPP project the private partner is still willing to take the risk, he will prefer not to make a one-time payment but to combine the periodic payments and the first payment, and the method of calculating of periodic payments will be a commission rate and their value will be significant.

It is advisable to emphasize another aspect of income generation by a private partner from the implementation of PPP projects. If it favours a single payment or a substantial part of the down payment in combination with periodic payments, there is a high likelihood that part of the revenue will not be received because the expected effects of the PPP project will be higher than expected. On the other hand, if such effects are lower than expected, choosing a one-time payment or a substantial down payment in combination with periodic payments will minimize the risk of a private partner's income being lost.

Due to this, a method for determining the structure of payments during the PPP projects implementation has been developed. It enables private partners to choose the optimal absolute values and relative proportions of the initial and periodic payments based on the game theory tool and willingness to go for risk about the outputs of the PPP entity.

The economic substantiation of project decisions in the field of PPP by the state partner is mostly carried out to fulfil the requirements of the current legislation. At the same time, potential private partners often engage in such partnerships without proper analytical calculations. Therefore, scientific and methodological provisions on the economic substantiation of project decisions in the field of public-private partnership have been developed in the conditions of investment-innovation activity development, which allow determining the upper and lower limits of the private partner's income from the implementation of the partnership project. The lower boundary takes into account the costs of the private partner incurred by him in connection with the implementation of the PPP project, and the upper boundary

relates to the real benefits of such a project. In the analyzed context, such major groups of private partner costs include: the cost of developing a PPP project business plan, the cost of finding public partners to implement partnership projects, the cost of preparing documentation related to the implementation of such projects, the cost of acquiring material project-related values, the cost of providing support to the public partner on the results of project implementation, and the costs for training staff of public partner according to results implementation of public-private partnership.

**Keywords:** public partner, public-private partnership, investments, innovations, public authority, partnership, enterprise, private partner, development.

## ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### 1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

#### 1.1. Монографії

1. Комарницька, Г.О., 2019. *Державно-приватне партнерство: інвестиційно-інноваційне забезпечення, митне обслуговування та економічна ефективність*. Львів: Галицька видавнича спілка.
2. Komarnitska, G.A. and Komarnytskyu, I.M., 2018. Formation of the innovative development potential in mountainous area of Lviv region. In: S. Illiashenko, W. Strielkowski, eds. *Innovative management: theoretical, methodical and applied grounds*. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. p.128-140. *(Особистий внесок автора: охарактеризовано можливість реалізації інноваційного потенціалу розвитку гірських місцевостей Львівщини з використанням інструментарію державно-приватного партнерства)*.
3. Комарницька, Г.О., Овчарук, В.В. та Коломієць, О.Л., 2019. Методичні підходи з економічного оцінювання систем адміністрування. В: Л.М. Савчук, ред. *Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі)*. Дніпро: Видавець Біла К.О. с.194-211. *(Особистий внесок автора: охарактеризовано вплив різних груп стейкхолдерів на процеси*



економічного оцінювання систем адміністрування у процесах державно-приватного партнерства).

## 1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

4. \*Комарницька, Г.О., 2019. Напрямки активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Економіка та держава*, 5, с.60-63. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Scientific Indexing Services, Index Copernicus*).
5. Комарницька, Г.О. та Мельник, О.М., 2016. Вплив формування територіальних громад як чинник розвитку бізнес-середовища. *Науковий вісник НЛТУ України*, 26.6, с.108-120. (Особистий внесок автора: ідентифіковано роль територіальних громад як чинника розвитку бізнес-середовища та потенційного державного партнера у моделі державно-приватного партнерства).
6. \*Комарницька, Г.О., 2019. Класифікація проектів державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*, 5, с.50-55 (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PИИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).
7. \*Комарницька, Г.О., Шипуліна, Ю.С. та Ілляшенко, Н.С., 2017. Вплив урбанізації на інноваційний розвиток регіонів України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 3, с.336-345. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Emerging Sources Citation Index (Web of Science), Ulrichsweb Global Serials Directory, PИИЦ, Index Copernicus, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, WorldCat, Research*

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

- Bible*). (Особистий внесок автора: виконано аналізування впливу урбанізаційних процесів на інноваційний розвиток регіонів України, що формує передумови виявлення проблемних ділянок реалізації потенційних проектів державно-приватного партнерства).
8. \*Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019. Передумови залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства. *Економіка. Фінанси. Право*, 10/2, с. 13-17. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: запропоновано модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, що інтегрує державний та ринковий вектори).
  9. \*Комарницька, Г.О., 2019. Механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*, 15, с.27-34. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
  - 10.\* Комарницька, Г.О., 2019. Сутність державно-приватного партнерства та його активізування в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Проблеми економіки*, 1, с.46-51 (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PIHЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).
  - 11.\* Комарницька, Г.О., Ілляшенко, С.М., Шипуліна, Ю.С. та Ілляшенко, Н.С., 2017. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, с.231-241. (Міжнародна

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

*представленість та індексація журналу: Emerging Sources Citation Index (Web of Science), Ulrichsweb Global Serials Directory, PИЦ, Index Copernicus, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, WorldCat, Research Bible). (Особистий внесок автора: розглянуто засади організаційно-економічного механізму управління знаннями як ключової характеристики формування потенціалу приватного партнера у моделі державно-приватного партнерства).*

- 12.\* Комарницька, Г.О., Овчарук, В.В. та Ноджак, Л.С., 2019. Показники оцінювання системи адміністрування в управлінні підприємствами та в державно-приватному партнерстві. *Причорноморські економічні студії*, 40, с.40-45. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: запропоновано окремі індикатори оцінювання систем адміністрування в державно-приватному партнерстві).
- 13.<sup>1</sup> Комарницька, Г.О., 2019. Модель митного обслуговування державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*, 4, с.41-48. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).
14. Комарницька, Г.О. та Коломієць, О.Л., 2019. Державно-приватне партнерство як інструмент активізування інноваційної діяльності. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*, 23, с. 83-91. (Особистий внесок автора: розглянуто державно-приватне партнерство як інструмент активізування інноваційної діяльності як на

---

<sup>1</sup> Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

загальнодержавному, регіональному чи муніципальному рівнях, так і в приватному бізнесі).

- 15.<sup>2</sup>Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019. Оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення. *Економіка: реалії часу*, [online] 4 (44), с.5-17. Доступно: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No4/5.pdf> [Дата звернення 18 Листопад 2019]. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, PИЦ, Академія Google, EbscoHost*). (Особистий внесок автора: запропоновано комплексно-цільовий метод оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства).
- 16.\* Комарницька, Г.О., 2019. Концептуальні основи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Бізнес Інформ*, 8, с. 53-58. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).
- 17.\* Комарницька, Г.О., 2019. Нормативно-правові засади митного обслуговування державно-приватного партнерства. *Економіка. Фінанси. Право*, 4/2, с.11-15. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
- 18.\* Комарницька, Г.О., Овчарук, В.В. та Коломієць, О.Л., 2019. Економічне обґрунтування побудови систем адміністрування в управлінні

---

<sup>2</sup> Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

- підприємствами та в державно-приватному партнерстві. *Економічний простір*, 142, с.196-205. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: запропоновано методичні підходи до побудови систем адміністрування в державно-приватному партнерстві).
19. Комарницька, Г.О., 2019. Державно-партнерський потенціал та державно-партнерська привабливість територіальних утворень. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 1/1, с.137-144.
- 20.\* Комарницька, Г.О. та Карпінський, Б.А., 2016. Функціонування міст – важлива складова державотворчого патріотизму нації. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*, 1 (5), с.225-233. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *РІНЦ, CiteFactor, Research Bible, Scientific Journal Impact Factor, InfoBase Index*). (Особистий внесок автора: запропоновано науково-методичні положення з визначення податкового потенціалу адміністративно-територіальної одиниці як суб'єкта державно-приватного партнерства).
- 21.\* Комарницька, Г.О., 2019. Принципи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Інтелект XXI*, 4, с.78-82. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
- 22.\* Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019. Методи оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*, 11, с. 30-35. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розглянуто методичний інструментарій оцінювання економічної ефективності державно-

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності).

- 23.\* Комарницька, Г.О., 2019. Вітчизняний досвід державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Причорноморські економічні студії*, 44, с.43-48. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
- 24.\* Комарницька, Г.О., 2019. Показники оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*, 14, с.5-10. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
25. Комарницька, Г.О., 2015. Демографічний аналіз трудового потенціалу прикордонних районів Львівської області. *Ефективність державного управління*, 42, с.235-241.
- 26.\* Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019. Економічне обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, [online] 3 (9), с.41-50. Доступно: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No3/41.pdf>. [Дата звернення 10 Листопад 2019]. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, PИЦ, Академія Google, EbscoHost*). (Особистий внесок автора: запропоновано науково-методичні положення з економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства).

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

27. Комарницька, Г.О., 2018. Електронні державні послуги у сфері публічного управління. В: *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Дніпро, Україна, 26-27 Квітень 2018. Дніпро: Національна металургійна академія України.

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

28. Комарницька, Г.О., 2019. Ознаки державно-приватного партнерства. В: *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: III Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 23-24 Квітень 2019. Полтава: ТОВ «Сімон».
29. Комарницька, Г.О., 2019. Фінансові особливості державно-приватного партнерства. В: *Розвиток економіки та менеджменту в умовах інтеграційних процесів: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Київ, Україна, 12 Жовтень 2019. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр».
30. Комарницька, Г.О., 2017. Формування бізнес-середовища в регіоні у процесі децентралізації. В: *Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції: погляди науковців та практиків: I Всеукраїнська науково-практична конференція*. Львів, Україна, 14 Грудень 2017. Львів: ЛНУ ім. І. Франка.
31. Комарницька, Г.О., 2019. Проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні. В: *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: III Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 23-24 Квітень 2019. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
32. Комарницька, Г.О. та Овчарук, В.В., 2019. Особливості оцінювання систем адміністрування в державно-приватному партнерстві. В: *Теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки країни: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 4 Травень 2019. Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова. (Особистий внесок автора: розкрито особливості використання індикаторів оцінювання систем адміністрування в державно-приватному партнерстві).
33. Комарницька, Г.О., 2019. Переваги державного і приватного секторів від участі у моделі державно-приватного партнерства. В: *Інноваційні вектори розвитку сучасних наукових досліджень: XXI Міжнародна науково-практична конференція*. Харків, Україна, 11 Жовтень 2019. Дніпро: ГО «НОК».

34. Комарницька, Г.О., 2019. Особливості залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства. В: *Стратегії, проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності: V Всеукраїнська науково-практична конференція*. Миколаїв, Україна, 12 Жовтень 2019. Миколаїв: ММІРЛ ВНЗ «Університет «Україна».
35. Комарницька, Г.О., 2017. Організація стратегічного аналізу маркетингового середовища міста. В: *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 25 Жовтень 2017. Київ: Державний університет телекомунікацій.
36. Комарницька, Г.О., 2019. Інституційне забезпечення активізування державно-приватного партнерства. В: *Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів: Міжнародна наукова економічна конференція*. Берегове, Україна, 17-18 Травень 2019. Ужгород: ФОП Сабов А.М.
37. Комарницька, Г.О., 2019. Особливості оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. В: *Теорія та практика управління розвитком економіки: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 10 Жовтень 2019. Київ: ТОВ «ВІПО».
38. Комарницька, Г.О., 2016. Стратегічне планування економічного потенціалу Львівщини в умовах глобалізації. В: *Формування нової парадигми управління фінансами та бізнесом в умовах посилення євроінтеграційних процесів: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 27-29 Жовтень 2016. Львів: ЛНУ ім. І. Франка.
39. Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019. Міжнародний досвід діагностування митного обслуговування державно-приватного партнерства. В: *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: VI Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-20 Вересень 2019. Львів: Галицька видавнича спілка.



40. Комарницька, Г.О., 2019. Стратегічний і тактичний виміри активізування державно-приватного партнерства. В: *Євроінтеграційна перспектива та інвестиційний потенціал економіки: методологія та практика: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 12 Жовтень 2019. Одеса: ЦЕДР.

## ЗМІСТ

Вступ .....	44
Розділ 1. Теорія та практика активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності ....	57
1.1. Сутність та значення активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності ....	57
1.2. Напрямки активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності .....	76
1.3. Концептуальні основи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності ...	93
Висновки за розділом 1 .....	110
Розділ 2. Аналізування стану державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності .....	117
2.1. Комплексно-цільовий метод оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність .....	117
2.2. Діагностика стану державно-приватного партнерства в умовах інвестиційно-інноваційної діяльності .....	137
2.3. Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду державно-приватного партнерства з урахуванням інвестиційно-інноваційної діяльності .....	165
Висновки за розділом 2 .....	183
Розділ 3. Державно-приватне партнерство як чинник розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності .....	189
3.1. Передумови залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства .....	189
3.2. Оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій .....	207

3.3. Позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства .....	229
Висновки за розділом 3 .....	248
Розділ 4. Розвиток митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства .....	255
4.1. Моделі митного обслуговування державно-приватного партнерства .....	255
4.2. Оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства .....	277
4.3. Механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства .....	300
Висновки за розділом 4 .....	325
Розділ 5. Економічна ефективність державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності .....	330
5.1. Методи оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності .....	330
5.2. Моделювання фінансових відносин у державно-приватному партнерстві .....	351
5.3. Економічне обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності .....	375
Висновки за розділом 5 .....	390
Висновки .....	396
Список використаних джерел .....	408
Додатки .....	438

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасне бачення і розуміння моделі державного управління акцентує увагу на необхідності якнайширшого залучення приватного бізнесу до розв'язання різних суспільно значущих завдань в межах територіальних утворень. Керівники органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах обмеженості своїх бюджетів щораз частіше звертають увагу на застосування моделі державно-приватного партнерства як альтернативного шляху реалізації інвестиційних та інноваційних проектів. Завдяки такому партнерству здійснюються інфраструктурні перетворення, підвищується технологічний рівень виробництва, впроваджуються інноваційні рішення, покращується якість надання публічних послуг, створюється додана вартість, розвивається промоція інноваційного підприємництва, забезпечується трансфер знань з приватного в державний сектори, залучається додаткове фінансування, оптимізуються ризики під час реалізації суспільно значимих проектів. Також державно-приватне партнерство дає змогу підвищити оперативність розв'язання актуальних проблем територіального утворення за рахунок залучення інвестицій приватного бізнесу, використовувати ноу-хау приватного партнера у сфері оптимізування інвестиційного процесу, а також вивільнити власні бюджетні кошти і спрямовати їх на розв'язання завдань економічного розвитку.

Різноманітність видів державно-приватного партнерства та широкий спектр завдань, що розв'язуються з його використанням, роблять цей вид партнерства все більш популярним інструментом досягнення важливих цілей загальнодержавної, регіональної чи муніципальної політики. Збільшується щороку і чисельність країн, в яких все більш активніше розвивається державно-приватне партнерство. Натомість, в Україні потенціал такого партнерства застосовується лише частково, про що свідчить, зокрема, невелика кількість реалізованих за цією моделлю проектів у взаємодії державного і приватного партнерів. Це посилює важливість й актуальність

пошуку шляхів активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.

Проблеми державно-приватного партнерства розглядають у своїх працях вітчизняні та іноземні науковці, зокрема Й. Аббасі, Н. Агазарян, О. Акіліна, І. Алексєєв, Д. Амунц, А. Апаров, А. Баженов, С. Байрамов, І. Біла, А. Білоус, К. Бодзонь, М. Бондарчук, М. Бублик, М. Бусо, Н. Бутенко, С. Ванг, В. Варнавський, О. Вінник, Я. Вінокуров, С. Востриков, О. Головінов, М. Горожанкіна, С. Грищенко, Т. Губанова, О. Гудзь, С. Давимука, І. Деменков, І. Дубок, А. Завербний, Ю. Залознова, І. Запатріна, Г. Захарчин, Е. Іллічова, Н. Карачина, О. Карий, М. Карпа, Й. Ке, Б. Кірс, Н. Клевцевич, А. Клименко, А. Козлов, Б. Корбус, О. Криволапова, Т. Кришталь, В. Круглов, О. Кузьмін, Л. Ліпич, І. Макаров, О. Малін, М. Мані, М. Мащенко, А. Мельник, М. Мельник, О. Мельник, І. Мерзлов, К. Павлюк, В. Павлюк, К. Пашинська, І. Петрова, Й. Петрович, О. Пирог, С. Підгаєць, Н. Подольчак, О. Полякова, Ж. Поплавська, І. Скворцов, А. Стенгер, О. Тофанюк, С. Філіппова, А. Чан, Н. Чухрай, П. Шилепницький, Л. Шкварчук, Н. Шпак, А. Штангрет, Т. Яворська, І. Яремко та чимало інших. Напрацювання цих авторів стосуються, зокрема, сутності державно-приватного партнерства, його мети, переваг, форм, сфер здійснення, нормативно-правового регламентування. Також ретельно розглянуто технологію реалізації проектів співпраці державного і приватного партнерів, ідентифіковано інституційне забезпечення цього, здійснено порівняльне аналізування різних форм державно-приватного партнерства, охарактеризовано поточний стан і перспективи його розвитку тощо.

Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, потребує розвитку типологія проектів державно-приватного партнерства, а також систематизування загальних і специфічних принципів його активізування в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Виникає необхідність розроблення концепції активізування державно-приватного партнерства, удосконалення комплексно-цільового методу оцінювання його впливу на

інвестиційно-інноваційну діяльність, розвиток моделі залучення інвестицій та інновацій на засадах такого партнерства і розроблення методу оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення. Не менш важливо удосконалити модель позиціонування приватного партнера на ринку проектів державно-приватного партнерства та двокомпонентну модель митного обслуговування такого партнерства за участі іноземного партнера. В аналізованому контексті доцільно також розвинути метод оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства, удосконалити механізм розвитку такого обслуговування і розробити метод визначення структури платежів під час реалізації проектів у цій сфері. Слід й розвинути науково-методичні положення з економічного обґрунтування проектних рішень у державно-приватному партнерстві в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Усе це зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мети та завдань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права» «Системи діагностики та управління діяльністю підприємств (за видами економічної діяльності)». Автором, зокрема, запропоновано модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства (довідка №127 від 20.12.2018 р.). Також результати дисертації використані під час виконання науково-дослідної теми Львівського національного університету імені І. Франка «Розробка ідентифікаційних ознак, оцінювання та управління державотворчим патріотизмом нації на кількісній основі в умовах реформування владних повноважень» (номер державної реєстрації 0116U001658). Автором, зокрема, проаналізовано процеси управління розвитком територій, збалансованого фінансування функціонування міста до впровадження реформи децентралізації та зміни доходів громад (довідка №4887-У від 05.12.2019 р.).

Матеріали дисертації використані при розробленні науково-дослідних тем Національної металургійної академії України «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів,

галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (номер державної реєстрації 0116U006782) і «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146). Автором, зокрема, охарактеризовано вплив різних груп стейкхолдерів на процеси економічного оцінювання систем адміністрування у процесах державно-приватного партнерства, що представлено у відповідній монографії «Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи» (акт впровадження №139 від 20.05.2019 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність розв'язання таких завдань:

- розвинути типологію проєктів державно-приватного партнерства;
- здійснити систематизування загальних та специфічних принципів активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності;
- розробити концепцію активізування державно-приватного партнерства;
- удосконалити комплексно-цільовий метод оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність;
- розвинути модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства;
- розробити метод оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій;
- удосконалити модель позиціонування приватного партнера на ринку проєктів державно-приватного партнерства;
- удосконалити двокомпонентну модель митного обслуговування державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера;

- розвинути метод оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства;
- удосконалити механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства;
- розробити метод визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства;
- розвинути науково-методичні положення з економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства.

**Об’єктом дослідження** є державно-приватне партнерство в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.

**Предметом дослідження** є концептуальні, теоретико-методологічні та методико-прикладні засади активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.

**Методи дослідження.** Для досягнення встановленої мети та розв’язання окреслених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження: системний – для відображення інноваційних аспектів державно-приватного партнерства (підр. 1.2), розроблення концептуальної моделі його активізування (підр. 1.3), побудови узагальненої моделі впливу стратегії на розвиток державно-приватного партнерства (підр. 1.3), відображення зв’язку проектів такого партнерства із стратегією територіального утворення (підр. 2.1), побудови моделі залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства (підр. 3.1), формування ключових управлінських рішень для приватних партнерів за результатами використання матричної моделі їхнього позиціонування на ринку проектів державно-приватного партнерства (підр. 3.3), розроблення суб’єктно-функціональної та комплексної поетапної моделей митного обслуговування такого партнерства за участі іноземного приватного партнера (підр. 4.1) і побудови механізму розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства (підр. 4.3); методи групування і систематизування – для узагальнення підходів до трактування поняття державно-приватного партнерства у літературних джерелах (підр. 1.1), конкретизування його сутності шляхом виокремлення



його ключових ознак (підр. 1.1), розвитку класифікації видів проектів державно-приватного партнерства (підр. 1.1), систематизування напрямків його активізування в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності (підр. 1.2), виокремлення напрямків впливу інноваційної складової на суб'єктів державно-приватного партнерства (підр. 1.2), виявлення причин низького рівня розвитку такого партнерства в Україні (підр. 1.2), визначення напрямків аналізування впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність (підр. 2.1), виокремлення методів державного управління цим партнерством для залучення інвестицій та інновацій (підр. 3.1), класифікації видів оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (підр. 3.2), групування складових такого потенціалу (підр. 3.2), виокремлення ключових етапів реалізації проектів державно-приватного партнерства (підр. 3.3), побудови матричної моделі позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства (підр. 3.3), формування індикаторно-критеріальної бази для оцінювання якості митного обслуговування такого партнерства (підр. 4.2) та виокремлення методів оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності (підр. 5.1); таксономічний метод – для оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (підр. 3.2); метод експертних оцінок – для розрахунку окремих індикаторів оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність (підр. 2.1), діагностування його стану в Україні (підр. 2.2) та розрахунку окремих індикаторів оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (підр. 3.2); метод теорії ігор – для моделювання фінансових відносин у державно-приватному партнерстві (підр. 5.2); емпіричного дослідження – під час розроблення анкети для діагностики стану державно-приватного партнерства та його впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність (підр. 2.2); методи аналізу і синтезу – для узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду державно-приватного партнерства і його впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність (підр. 2.3), ідентифікування

складових формування державно-партнерської привабливості територіального утворення (підр. 3.1) та розроблення методу визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства (підр. 5.3); статистичний аналіз – для ідентифікування кількісних показників державно-приватного партнерства в Україні та в іноземних державах (підр. 2.3); метод структурно-логічного аналізу – під час побудови узагальненої послідовності визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства (підр. 5.2); морфологічний аналіз – для уточнення понятійно-категорійного апарату за проблемою (усі розділи дисертації); графічний – для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу дисертації.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності вітчизняних підприємств, Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у такому:

***вперше розроблено:***

– концепцію активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності на засадах ідентифікування принципів, умов здійснення, інструментарію, ресурсного забезпечення, напрямків діагностування, суб'єктів й аналітичної підсистеми на загальнодержавному, регіональному та муніципальному рівнях, що дає змогу спрямовувати усі види робіт із активізування на розвиток людського капіталу громади у стратегічному і тактичному вимірах, а також завдяки цьому досягти підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації;

– метод оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій, який передбачає виокремлення складових оцінювання прямого (складові

інформаційної інфраструктури та організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства територіального утворення) і опосередкованого (науково-технологічна складова, кадрова складова управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку, економіко-фінансова складова) характеру, що надалі дає змогу сформувати комплекс показників оцінювання такого потенціалу та забезпечити їхнє інтегрування для отримання узагальненої оцінки;

– метод визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства, що дає змогу приватним партнерам на основі інструментарію теорії ігор обрати оптимальні для себе абсолютні значення і відносні частки початкового та періодичних платежів у межах таких проектів залежно від готовності ризикувати щодо результируючих показників об'єкта державно-приватного партнерства;

***удосконалено:***

– двокомпонентну модель митного обслуговування державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера, що, на відміну від існуючих, логічно поєднує уніфіковану з чинним законодавством поетапну модель такого обслуговування на засадах урахування різних можливих умов і варіантів його здійснення із суб'єктно-функціональною моделлю з відображенням максимально широкого спектру суб'єктів митного обслуговування та їхніх функціональних взаємозв'язків;

– комплексно-цільовий метод оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність, який, на відміну від наявних, передбачає використання трапецієподібних функцій належності низки параметрів такого оцінювання (відповідність стратегії територіального утворення, сприяння його інвестиційно-інноваційному розвитку, окупність проекту державно-приватного партнерства, рівень ризику його реалізації, покращення якості надання послуг внаслідок створення / реконструкції / модернізації тощо об'єкта партнерства) до певних нечітких терм-множин, що дає можливість ухвалювати управлінські рішення щодо інвестиційно-

інноваційного розвитку територіального утворення на засадах ефективнішого застосування моделі державно-приватного партнерства;

– механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства, який, на противагу наявним, комплексно ідентифікує пріоритетні напрями та принципи розвитку митного обслуговування, враховує факторні впливи мега-, макро-, мезо- і мікросередовища, окреслює ресурсне забезпечення та обґрунтовує одержання синергійного ефекту державно-приватного партнерства на засадах реалізації конкретної функції менеджменту через управління розвитком митного обслуговування;

– модель позиціонування приватного партнера на ринку проектів державно-приватного партнерства на засадах врахування рівня його потенціалу у цій сфері та темпів зростання ринку такого партнерства, що вирізняється з-поміж наявних можливістю конкретизування управлінських рішень щодо споживачів, фінансування, внутрішніх процесів і розвитку персоналу під час використання моделі державно-приватного партнерства;

***набули подальшого розвитку:***

– модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, що, на відміну від наявних, інтегрує державний і ринковий вектори управління такими процесами, які завдяки своєму інструментарію впливають на державно-партнерський потенціал та державно-партнерську привабливість територіального утворення, забезпечуючи баланс інтересів різних груп стейкхолдерів;

– метод оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства, який відрізняється від наявних розробленням комплексної репрезентативної та гармонізованої з європейськими митними нормами індикаторно-критеріальної бази за пріоритетними сферами митного обслуговування, а також кількісно-якісним обґрунтуванням ідентифікаційно-інтерпретаційної шкали, що дає змогу державному та приватному партнерам діагностувати інтегральний і локальні рівні якості митного обслуговування та ухвалювати обґрунтовані рішення з урахуванням своїх інтересів;

– науково-методичні положення з економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, які, на відміну від існуючих, дають змогу визначити верхню та нижню межі доходу приватного партнера від реалізації проекту партнерства. При цьому нижня межа враховує витрати приватного партнера, які понесені ним у зв'язку із реалізацією проекту державно-приватного партнерства, а верхня – пов'язана з реальними вигодами від реалізації такого проекту;

– типологія проектів державно-приватного партнерства, яка вирізняється виокремленням ознак рівня ризиковості та суб'єктного складу партнерів, що разом з іншими ознаками типології (форма, етап, на якому залучається приватний партнер, джерело фінансування, об'єкт, механізм взаємодії державного та приватного партнерів, сфера реалізації, інноваційна спрямованість, кількість залучених приватних партнерів, рівень завершеності, рівень державного управління, на якому проект реалізується, правовий механізм взаємодії державного та приватного партнерів) формує передумови для більш обґрунтованого вибору цих проектів залежно від визначених цілей, завдань та наявного ресурсного забезпечення;

– систематизація принципів активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, що, на відміну від наявних підходів, передбачає виокремлення специфічних принципів, зокрема: інтегрування активізування в загальну систему управління, орієнтації на розвиток людського капіталу, домінування стратегічних аспектів активізування над тактичними, створення умов для розвитку конкуренції у державно-приватному партнерстві, обов'язкової державної участі в активізуванні. Разом із загальними принципами специфічні принципи забезпечують цілісність дій уповноважених суб'єктів з активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів дослідження** полягає у розробленні та розвитку методико-прикладної бази активізування державно-

приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Безпосередню практичну значущість, зокрема, мають: метод оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, метод визначення структури платежів під час реалізації проектів такого партнерства, комплексно-цільовий метод оцінювання його впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність, модель позиціонування приватного партнера на ринку проектів державно-приватного партнерства. Практично використовується і модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, а також науково-методичні положення з економічного обґрунтування проектних рішень у цій сфері.

Результати наукових досліджень використані у діяльності Комітету Верховної Ради України з питань енергетики та житлово-комунальних послуг (довідка №04-17/24-215 від 01.11.2019 р.), Комітету Верховної Ради України з питань інтеграції України з Європейським Союзом (довідка №04-20/16-379 (211749) від 11.11.2019 р.), Львівської обласної державної адміністрації (довідка №5/18-6533/0/2-19-1 від 16.10.2019 р.) та Львівської обласної ради (довідка №01-вих-90 від 15.10.2019 р.). Основні положення дисертаційної роботи впроваджені у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема, у ТзОВ «Медфарм» (довідка №69 від 21.11.2018 р.), ПП «Фірма «Будремсервіс» (довідка №47 від 04.11.2019 р.), ТзОВ «Аптека Довіри» (довідка №13 від 12.06.2018 р.), ТзОВ «Гарант-Львів» (довідка №39 від 05.03.2019 р.), ТзОВ «Будінвест» (довідка №59-18 від 11.12.2018 р.), ТзОВ «Лідер-Захід» (довідка №112 від 16.10.2018 р.), що засвідчує їхній прикладний характер. Також положення дисертації використано низкою територіальних утворень Львівської області, а саме: Давидівською сільською радою об'єднаної територіальної громади Пустомитівського району Львівської області (довідка №2446 від 15.10.2019 р.), Жовківською районною радою (довідка №01-24/287 від 18.10.2019 р.), Турківською районною радою (довідка №522/05-04 від 11.10.2019 р.).

Основні положення і результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права» і застосовуються під час викладання дисциплін «Економіка та управління підприємствами», «Математичні моделі, методи та інформаційні технології в економіці», «Менеджмент» і «Маркетинг», а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів (довідка №36 від 13.02.2019 р.). Також положення і результати дисертації впроваджені у навчальний процес Львівського національного університету імені Івана Франка, зокрема, застосовуються під час викладання дисциплін «Теорія та практика публічного управління» і «Система органів державної влади та місцевого самоврядування України» (для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізації «Публічне адміністрування та управління бізнесом») (довідка №3745-Н від 10.10.2019 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Результати дисертаційної роботи, які виносяться на захист, отримані автором особисто і відображені у наукових публікаціях. З праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень здобувача. У цій роботі матеріали і висновки кандидатської дисертації автора не використовувались.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: «Формування нової парадигми управління фінансами та бізнесом в умовах посилення євроінтеграційних процесів» (м. Львів, Україна, 27-29 жовтня 2016 р.), «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії» (м. Київ, Україна, 25 жовтня 2017 р.), «Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції: погляди науковців та практиків» (м. Львів, Україна, 14 грудня 2017 р.), «Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз» (м. Дніпро, Україна, 26-27 квітня 2018 р.), «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, Україна, 23-24 квітня 2019 р.), «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств» (м. Львів, Україна,

23-24 квітня 2019 р.), «Теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки країни» (м. Одеса, Україна, 4 травня 2019 р.), «Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів» (м. Берегове, Україна, 17-18 травня 2019 р.), «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (м. Львів, Україна, 19-20 вересня 2019 р.), «Теорія та практика управління розвитком економіки» (м. Київ, Україна, 10 жовтня 2019 р.), «Інноваційні вектори розвитку сучасних наукових досліджень» (м. Харків, Україна, 11 жовтня 2019 р.), «Розвиток економіки та менеджменту в умовах інтеграційних процесів» (м. Київ, Україна, 12 жовтня 2019 р.), «Стратегії, проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності» (м. Миколаїв, Україна, 12 жовтня 2019 р.), «Євроінтеграційна перспектива та інвестиційний потенціал економіки: методологія та практика» (м. Одеса, Україна, 12 жовтня 2019 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 40 наукових праць загальним обсягом 26,41 друк. арк. (з яких особисто авторові належить 19,38 друк. арк.), зокрема: 3 монографії (1 з яких одноосібна), 23 статті у наукових фахових виданнях України (з яких 19 – публікації у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз), 14 тез і матеріалів доповідей за результатами участі у конференціях.

**Структура і обсяг дисертаційної роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст дисертації викладено на 367 сторінках тексту. Робота містить 15 таблиць, 62 рисунки, 4 додатки і список використаних джерел із 282 найменувань.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА АКТИВІЗУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 1.1. Сутність та значення активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності

В умовах обмеженості бюджетного фінансування для реалізації різних видів масштабних проектів органи державної влади різних рівнів вимушені активізувати свої зусилля щодо пошуку нових альтернативних механізмів залучення фінансових ресурсів. Однією з альтернатив при цьому може бути успішно апробована в багатьох країнах світу форма фінансування суспільно значимих проектів на засадах використання державно-приватного партнерства. У найбільш загальному вигляді таке партнерство передбачає співпрацю органів державної влади та приватного сектору щодо реалізації спільних заходів, розподілу робіт і ризиків між партнерами під час реалізації конкретних проектів. Угоди державно-приватного партнерства активно застосовуються в багатьох країнах Європи та світу, зокрема, у Великобританії, Іспанії, Франції, Німеччині, Польщі, Португалії тощо.

Перш за все слід зауважити, що визначення поняття державно-приватного партнерства міститься в Законі України «Про державно-приватне партнерство» №2404-VI від 01.07.2010 р. зі змінами та доповненнями. Відповідно до цього нормативно-правового акту «державно-приватне партнерство – співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому

цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом». В. Варнавський, А. Клименко та В.А. Корольов (2010, с.12) у широкому розумінні під цим поняттям розуміють «систему відносин держави та бізнесу, яка широко використовується як інструмент національного, міжнародного, регіонального, міського, муніципального, економічного і соціального розвитку». Міжнародна фінансова корпорація державно-приватне партнерство трактує як «відносини, за допомогою яких приватний сектор забезпечує суспільство інфраструктурними активами та інфраструктурними послугами, що традиційно надаються державою» (Карпа, 2017, с.96). С.А. Курбанов та М.А. Хамурадов (2016, с.17) державно-приватне партнерство трактують як «сукупність відносин публічного та приватного характеру, що виникають між державою і приватним бізнесом чи приватним сектором на середньостроковій та довгостроковій основі з реалізації конкретних проектів шляхом залучення приватних інвестицій, які реалізуються на основі розподілу повноважень, ризиків та відповідальності публічного і приватного партнера, що здійснюється шляхом укладення та виконання угоди про державно-приватне партнерство і прямих договорів, для розв'язання суспільно значимих завдань на взаємовигідних умовах».

В Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) (Organisation for Economic Cooperation and Development) державно-приватне партнерство розглядають як «довгострокові партнерські договори між урядом та приватним партнером, на основі яких приватний партнер надає та фінансує державні послуги, використовуючи основні засоби, та розподіляє відповідний ризик». З позиції К.В. Павлюк та С.М. Павлюк (2010, с.11), державно-приватне партнерство – це «конструктивне співробітництво держави, суб'єктів підприємницької діяльності і громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільної діяльності для реалізації суспільно значущих проектів на засадах пріоритетності інтересів держави, її політичної підтримки, консолідації ресурсів сторін,

ефективного розподілу ризиків між ними, рівноправності і прозорості відносин для забезпечення поступального розвитку суспільства». А.А. Козлов (2012) державно-приватне партнерство трактує у широкому розумінні як «інститут довгострокової стійкої легальної кооперації фінансово-інвестиційних, організаційно-управлінських та інтелектуальних ресурсів органів державної влади та приватного підприємництва для спільного розв'язання соціально значимих завдань». Своєю чергою, у вузькому значенні під цим поняттям автор розуміє «механізм довгострокової взаємовигідної співпраці влади та підприємницьких структур, що полягає в інвестуванні приватних фінансових ресурсів в об'єкти державної власності і подальшому спільному управлінні ними».

І.Н. Макаров (2009, с.24) акцентує увагу на тому, що, виникаючи на стику державного та приватного секторів економіки і поєднуючи в собі їхні елементи, державно-приватне партнерство «фактично є якісно новим явищем, яке можна розглядати як третій (поряд з державним та приватним) сектор економіки. В.В. Пучков (2009, с.289) у своїй праці зазначає, що державно-приватне партнерство – це «інституціональний та організаційний альянс між державою і бізнесом з метою реалізації суспільно значущих проектів у широкому спектрі сфер діяльності: від розвитку стратегічно важливих галузей промисловості і науково-дослідницьких конструкторських робіт до забезпечення суспільних послуг». На думку О.С. Степанової (2008, с.170) державно-приватне партнерство – це «система відносин, за яких держава надає право компанії на будівництво чи/або експлуатацію об'єктів інфраструктури, до яких, наприклад, можна віднести автомагістралі, тунелі, мости, на визначений чи безтерміновий період». Н. Куракова (2009, с.5) зазначає, що державно-приватне партнерство – це «форма діяльності держави та приватного сектора з метою розвитку найбільш значимих об'єктів інфраструктури і забезпечення якісними послугами суб'єктів господарювання та суспільства».

З позиції Л.Д. Тюличевої (2014, с.109) державно-приватне партнерство становить «систему довгострокових відносин між державою та суб'єктами приватного сектору економіки з реалізації проектів щодо об'єднання ресурсів і розподілу доходів чи нематеріальних вигод, витрат та ризиків під час реалізації проектів». О.М. Полякова (2009, с.318) державно-приватне партнерство трактує як «суспільний інститут, що включає сукупність формальних і неформальних правил, у рамках яких з метою задоволення потреб суспільства здійснюється спільна діяльність державних органів влади і приватного сектору на основі набору альтернатив поведіння». Під цим поняттям Б.К. Сидиков (2011, с.62) розуміє «інституційний та організаційний альянс між державою та приватними компаніями, банками, фінансовими організаціями й іншими інститутами в цілях реалізації суспільно значимих проектів». Д.М. Амунц (2005, с.16) трактує державно-приватне партнерство як «сукупність форм середньо- та довгострокової взаємодії держави та бізнесу для розв'язання суспільно значимих завдань на взаємовигідних умовах між сторонами».

В аналітичній записці (Національний інститут стратегічних досліджень) державно-приватне партнерство трактується як «рівноправне та взаємовигідне співробітництво між державою, територіальними громадами (в особі відповідних органів державної влади чи місцевого самоврядування) та приватними інвесторами у межах реалізації проектів, спрямованих на вирішення важливих для території соціально-економічних проблем». Л.В. Сушкова (2014, с.71) акцентує увагу на тому, що державно-приватне партнерство є процесом «створення взаємовигідних (компромісних) умов зі сторони держави і приватного сектору у формі інвестування, субсидування, квотування, приватизації чи інших договірних і позадоговірних зобов'язань». З позиції (Баженов, 2012, с.104) державно-приватне партнерство – це «залучення органами державної влади та місцевого самоврядування компаній приватного сектору для виконання ними робіт з нового будівництва, реконструкції, модернізації, технічного обслуговування, експлуатації об'єктів

загальної інфраструктури і надання публічних послуг з використання таких об'єктів на умовах розподілу ризиків, компетенцій і відповідальності, визначених контрактом і сукупністю нормативних актів, що діють на момент його підписання».

Таким чином, узагальнюючи, доцільно наголосити на тому, що державно-приватне партнерство є доволі широким поняттям й охоплює різні форми співпраці державного і приватного сектору. Причому, перший є замовником певних робіт, а другий – їх виконавцем. Співпраця між цими сторонами здійснюється в межах різних організаційно-правових моделей. Предметом державно-приватного партнерства є спільна реалізація різних заходів (сфера яких здебільшого обмежена законодавством тієї чи іншої країни) на засадах поділу завдань та ризиків між державним та приватним партнерами.

Отож, з урахуванням вищенаведеного слід зауважити, що у літературі поняття державно-приватного партнерства трактується по-різному: як система відносин держави і бізнесу, як конкретні проекти між державними та приватними партнерами, як форма співробітництва, як альянс, як соціальний інститут, як форма ринкової взаємодії, як особливий механізм тощо. Різні підходи до розуміння поняття державно-приватного партнерства свідчать про різні аспекти цього явища. Як слушно зауважує А.А. Казаков (2008, с.413), «однією з проблем, яка виникає під час наміру навести визначення державно-приватного партнерства, є доволі широкий спектр відносин, які потенційно можуть підпадати під сферу державно-приватного партнерства».

За своїм змістом та результатами державно-приватне партнерство має чимало спільного із класичними договорами на виконання певних робіт. Водночас, відмінності полягають саме у контексті управління відповідними проектами та змісту угод між державним і приватним партнером у моделі державно-приватного партнерства.

Розглядаючи проблему активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, слід

чітко окреслити межі понять «державний партнер» та «приватний партнер». Це важливо з огляду на те, що ідентифікування таких партнерів забезпечує можливість виокремлення переліку суб'єктів, що можуть вступати у договірні відносини в межах державно-приватного партнерства. Згідно ст. 1 Закону України «Про державно-приватне партнерство» державним партнером може виступати:

- держава Україна;
- Автономна Республіка Крим;
- територіальні громади в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Слід звернути увагу і на п.5 ст. 1 Закону України «Про державно-приватне партнерство», згідно якого коло державного партнера розширюється за рахунок «державного підприємства, комунального підприємства, підприємства Автономної Республіки Крим або господарського товариства, 100 відсотків статутного капіталу якого належать державі, територіальній громаді чи Автономній Республіці Крим». Як слушно зауважує М.І. Карпа (2017, с.96), діяльність державного партнера у моделі державно-приватного партнерства «перебуває у площині забезпечення насамперед публічних інтересів, інтересів територіальних громад, вирішень державних питань та питань місцевого значення».

Розглядаючи приватних партнерів в державно-приватному партнерстві, слід наголосити, що їхній перелік може бути різноманітним й охоплювати, зокрема, підприємства різних організаційно-правових форм та напрямків діяльності. Причому, законодавець в Україні не обмежує кількості таких осіб, зазначаючи, що «на стороні приватного партнера у договорі, що укладається в рамках державно-приватного партнерства, можуть виступати декілька осіб, які відповідно до цього Закону можуть бути приватними партнерами» (п. 2 ст. 1).

Загалом слід зробити висновок про те, що визначальна ідея державно-приватного партнерства полягає в отриманні вигоди кожним із його учасників.

Так, держава завдяки такому партнерству має можливість залучити ресурси, досвід, вміння, знання та навички приватного сектору доволі часто в умовах обмеженості власних фінансових ресурсів. Також держава звільняє бюджет від необхідності фінансування певних об'єктів інфраструктури, адресуючи це завдання приватному суб'єкту.

Своєю чергою, для приватного партнера участь у реалізації проектів за моделлю державно-приватного партнерства може сприяти, наприклад, отриманню доступу до нових ринків збуту чи отриманню додаткового надходження капіталу. Не слід забувати і про те, що проекти державно-приватного партнерства спрямовані і на розв'язання нагальних проблем територіального утворення та забезпечення його подальшого економічного розвитку. Таке партнерство сприяє реалізації програм соціально-економічних трансформацій з найменшими витратами та втратами для державного сектору. В аналізованому контексті Б.К. Сидиков (2011, с. 63) вказує на те, що державно-приватне партнерство дає змогу «залучити в державний сектор додатковий капітал, послабити бюджетні проблеми, перекласти на підприємницький сектор основну частину ризиків та одночасно зберегти об'єкти в державній власності».

Розглядаючи термінологічний апарат за проблемою державно-приватного партнерства, слід зауважити, що це поняття перегукується із поняттям публічно-приватного партнерства, яке, зокрема, є основою багатьох нормативно-правових актів іноземних органів державної влади. Результати виконаних досліджень свідчать про те, що здебільшого у вітчизняній літературі такі поняття вживаються як синоніми, а науковці пояснюють таку мовну розбіжність різними варіантами перекладу англійського поняття «public-private partnership». Водночас, у науковій літературі відомі і випадки трактування понять «державно-приватне партнерство» та «публічно-приватне партнерство» як окремих понять, що істотно відрізняють між собою, що, як зазначає І.П. Дубок (2014, с.141), «пов'язане з роллю та функціями держави у суспільстві». У цьому контексті С. Грищенко (2011, с.7) вказує на те, що

поняття публічно-приватного партнерства «найбільш точно відтворює й сутність відносин, оскільки як публічний партнер у зарубіжній практиці часто виступають не лише органи державної влади, а й органи місцевого самоврядування, потужні громадські організації та благодійні фонди». Своєю чергою, застосування поняття державно-приватного партнерства свідчить про акцентування уваги в Україні на пріоритетній ролі держави як ініціатора проектів такого партнерства.

В аналізованому контексті важливо наголосити на тому, що державно-приватне партнерство як форма взаємодії державного та публічного секторів щораз частіше є предметом різних обговорень та дискусій, а також активно застосовується в багатьох країнах світу. Його механізми можуть успішно реалізовуватись у будь-яких сферах, де відбувається переплетіння приватних та державних інтересів, причому, мова йде не лише про невеликі проекти, а й про величезні проекти інвестиційного характеру, що реалізуються десятками років. У будь-якому випадку рішення щодо використання державно-приватного партнерства першочергово ухвалюється органом державної влади, який повинен обґрунтувати і розуміти доцільність такого кроку для досягнення певної мети.

Сфера застосування проектів державно-приватного партнерства, як свідчить вивчення теорії і практики, є доволі широкою. Участь підприємств у таких проектах відкриває перед ними нові можливості, що особливо актуально в умовах євроінтеграційних процесів України. Як слушно зауважує С.Н. Сильвестров (П'янкова і Косвінцев, 2010, с.12), державно-приватне партнерство дає можливість «відмовитись від крайніх форм взаємовідносин бізнесу, влади і суспільства, коли вони коливаються від приватизації до націоналізації залежно від економічного циклу». Важливим є те, що в межах такого партнерства владні повноваження та контролююча функція державного партнера відходять на другорядне місце, водночас, держава в особі своїх уповноважених органів пріоритетно стає партнером приватного суб'єкта. У цьому контексті цікавою є думка С.П. Вострикова (2014, с.42), що,



наприклад, державні закупівлі, які хоч і передбачають взаємодію державного та приватного суб'єкта, не належать до моделі державно-приватного партнерства через те, що перш за все ґрунтуються на відносинах типу «замовник – виконавець» (а не на партнерських відносинах). Б.К. Сидиков (2011, с.62) вказує на те, що в межах державно-приватного партнерства не держава підключається до проектів бізнесу, а, навпаки, «держава запрошує бізнес взяти участь в реалізації суспільно значимих проектів».

Конкретизування сутності державно-приватного партнерства слід здійснити шляхом виокремлення його ключових ознак. Так, низка таких ознак зазначена в Законі України «Про державно-приватне партнерство» №2404-VI від 01.07.2010 р. зі змінами та доповненнями, а саме:

- «надання прав управління (користування, експлуатації) об'єктом партнерства або придбання, створення (будівництво, реконструкція, модернізація) об'єкта державно-приватного партнерства з подальшим управлінням (користуванням, експлуатацією), за умови прийняття та виконання приватним партнером інвестиційних зобов'язань відповідно до договору, укладеного в рамках визначеної моделі державно-приватного партнерства;
- довготривалість відносин (від 5 до 50 років);
- передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;
- внесення приватним партнером інвестицій в об'єкти партнерства із джерел, не заборонених законодавством».

Цей перелік ознак за результатами вивчення теорії та практики слід доповнити й іншими, зокрема:

- наявність в обов'язковому порядку як державного, так і приватного партнерів;
- суспільна значимість проектів, що реалізуються в межах державно-приватного партнерства;

- індивідуальність проектів державно-приватного партнерства;
- нормативно-правова регламентованість державно-приватного партнерства;
- тимчасовий характер взаємовідносин державного та приватного партнерів в межах конкретного проекту державно-приватного партнерства;
- наявність спільних цілей та інтересів державного і приватного партнерів, що є передумовою поєднання їхніх зусиль;
- використання переваг приватного сектора під час реалізації суспільно значимих проектів;
- розподіл ризиків і відповідальності між державним та приватним партнером;
- можливість реалізації проектів державно-приватно партнерства на загальнодержавному, регіональному чи локальному рівнях;
- поширеність державно-приватного партнерства як на інноваційні, так і на традиційні проекти;
- обмін досвідом між приватним та державним секторами під час реалізації проектів;
- повне чи часткове фінансування об'єктів державно-приватного партнерства приватним суб'єктом.

Завдяки реалізації проектів державно-приватного партнерства можна досягнути низку переваг як з позиції державного, так і приватного партнерів, а саме:

- можливість дострокового завершення низки важливих проектів загальнодержавного, регіонального чи місцевого значення завдяки залученню, окрім бюджетного, ще й додаткового приватного капіталу;
- можливість розподілити ризик між державним та приватним партнером залежно від конкурентних переваг кожного з них;

- можливість отримання синергічного ефекту від проектної діяльності завдяки поєднанню фахових знань державного та приватного партнерів тощо.

Активізування державно-приватного партнерства на сучасному етапі зумовлене перш за все можливістю залучення необхідного фінансування для реалізації різних проектів в будівництві, житлово-комунальному господарстві, транспорті, медицині, промисловості, туризмі, рекреації, освіті тощо. Кожен з таких проектів, як правило, здійснюється в межах державної політики, що й зумовлює потенційні напрямки державно-приватного партнерства будь-якої держави.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що у літературі залишається нерозв'язаною проблема класифікації проектів державно-приватного партнерства. Так, ця проблема лише частково висвітлена у працях А.А. Кривопаолової (2012, с.104-108), О.С. Степанової (2008, с.170-179), І.В. Деменкова (2016), Т.М. Матаєва (2014b), Я.В. Савченко (2013, с.32-37) та багатьох інших.

За формами А.А. Кривопалова (2012, с.105) пропонує виокремлювати корпоративні чи договірні проекти державно-приватного партнерства. Як зазначає автор, «корпоративні форми передбачають створення юридичної особи чи спільного підприємства». Своєю чергою, договірна форма такого партнерства передбачає застосування широкого переліку договорів (наприклад, концесія, договір аутсорсингу, договори на поставку продукції для державних потреб тощо).

Проекти державно-приватного партнерства пропонується також класифікувати за джерелом фінансування, виокремлюючи при цьому проекти, що фінансуються або лише державним, або лише приватним партнером, чи для яких характерне змішане фінансування (державного і приватного партнера). Таку класифікаційну ознаку знаходимо, зокрема, у роботі О.С. Степанової (2008, с.171), водночас, автор не виокремлює змішаного фінансування, що в практичній діяльності трапляється вельми часто.

За об'єктами проекти державно-приватного партнерства пропонується класифікувати згідно ст. 7 Закону України «Про державно-приватне партнерство», виокремлюючи при цьому об'єкти, що вже існують, чи такі, які будуть «створені або придбані в результаті виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства». Щодо об'єктів, які вже існують, проект такого партнерства може, зокрема, передбачати його модернізацію, реконструкцію, технічне переоснащення тощо.

Проекти державно-приватного партнерства пропонується також класифікувати за сферами, у яких вони реалізуються. Очевидно, що спектр таких сфер є доволі широким і може включати, зокрема, освіту, охорону здоров'я, транспорт, житлово-комунальне господарство, культурну спадщину, поводження з відходами тощо. Наприклад, в Україні у ст. 4 згаданого вище Закону України «Про державно-приватне партнерство» чітко регламентованими є сфери застосування державно-приватного партнерства та, зокрема, включають:

- пошук, розвідка родовищ корисних копалин та їх видобування;
- охорона здоров'я;
- управління нерухомістю;
- надання освітніх послуг;
- надання послуг у сфері охорони здоров'я;
- машинобудування;
- поводження з відходами, за винятком їхнього перевезення та збирання;
- виробництво, постачання та розподіл електроенергії;
- очищення та розподіл водних ресурсів, а також їхній збір;
- культура, спорт, відпочинок, туризм, рекреація;
- будівництво та/або експлуатація морських і річкових портів, шляхових естакад, автострад, доріг, мостів, метрополітенів, тунелів, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах;

- розподіл і постачання природного газу;
- управління пам'ятками культурної спадщини й архітектури у країні;
- будівництво тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб;
- постачання, виробництво і транспортування тепла;
- будівництво зрошувальних та осушувальних систем;
- надання соціальних послуг;
- впровадження енергозберігаючих технологій тощо.

Одна із класифікаційних ознак державно-приватного партнерства, що наведена у роботі А.А. Козлова (2012), стосується множини залучених приватних партнерів. Зокрема, за цією ознакою автор пропонує виокремлювати державно-приватне партнерство, у якому присутній один суб'єкт зі сторони приватного бізнесу, декілька суб'єктів на рівноправній (паритетній) основі чи основні (інвестори) і додаткові суб'єкти приватного бізнесу. Вивчення теорії та практики дає змогу зробити висновок про доцільність врахування у загальній класифікації цієї класифікаційної ознаки, водночас, з позицій виокремлення підвидів проектів державно-приватного партнерства за такою ознакою класифікації відбувається певна некоректність. Так, очевидно, що факт паритетної чи непаритетної участі слід вважати іншою ознакою класифікації. Тому, за кількістю залучених приватних партнерів пропонується виокремлювати монопроекти чи поліпроекти державно-приватного партнерства.

Наступна класифікаційна ознака, за якою доцільно виокремлювати проекти державно-приватного партнерства, – рівень державного управління, на якому вони реалізуються. Очевидно, що відповідні проекти можуть бути реалізованими на загальнодержавному, регіональному чи муніципальному рівнях.

У літературі проекти державно-приватного партнерства різняться також за рівнем своєї завершеності. Відтак, слід виокремлювати за цією класифікаційною ознакою завершені та незавершені проекти. Причому, незавершеність таких проектів може теж мати різний характер, наприклад, у зв'язку з тривалістю реалізації чи у зв'язку з припиненням фінансування проекту.

Проекти державно-приватного партнерства доцільно класифікувати і за правовим механізмом взаємодії державного та приватного партнерів, що, зокрема, здійснено у роботі Я.В. Савченко (2013, с.34-35). Причому, слід брати до уваги і визначені Законом України «Про державно-приватне партнерство» №2404-VI від 01.07.2010 р. зі змінами та доповненнями форми здійснення державно-приватного партнерства в Україні. До них чинне законодавство відносить:

- концесію;
- управління майном (виключно за умови передбачення у договорі, укладеному в рамках державно-приватного партнерства, інвестиційних зобов'язань приватного партнера);
- спільну діяльність;
- інші договори (с. 5).

Таким чином, враховуючи вищенаведене, проекти державно-приватного партнерства пропонується класифікувати на такі, що реалізуються:

- на основі оренди (лізингу) державної чи комунальної власності суб'єкта;
- на основі державного контракту;
- у межах концесії;
- у межах договорів про спільну діяльність;
- у межах угод про розподіл продукції;
- у межах довгострокових інвестиційних угод;
- у межах аутсорсингу тощо.

Поширеною у літературі є класифікація проектів державно-приватного партнерства за типами, згідно якої виокремлюють інфраструктурні та інноваційні проекти. У цьому контексті слід вказати на певну некоректність трактування зазначених видів з позиції змістового наповнення класифікаційної ознаки, адже очевидно, що у т. зв. традиційних інфраструктурних сферах (електроенергетика, інформаційні технології та комунікації, екологія тощо) також можуть реалізовуватись проекти державно-приватного партнерства інноваційного характеру. З урахуванням вищенаведеного пропонується виокремлювати інноваційні та неінноваційні проекти за інноваційною спрямованістю. Перші з-поміж них передбачають залучення приватного партнера до реалізації наукомістких проектів інноваційного характеру загальнодержавного, регіонального чи муніципального рівнів. Своєю чергою, неінноваційні проекти не містять новизни продукту, наприклад, в будівництві, в розвитку інфраструктури, в освіті, медицині, сфері охорони здоров'я, ІТ-галузі, сфері житлово-комунального господарства тощо.

О.С. Степанова (2008, с.171) пропонує здійснювати класифікацію проектів державно-приватного партнерства за етапом, на якому залучається приватний партнер. Вивчення теорії і практики дає змогу стверджувати про доцільність виокремлення цієї класифікаційної ознаки і введення її до загального переліку класифікації. Водночас, слід вважати некоректним виокремлення цим же автором етапів життєвого циклу проекту державно-приватного партнерства, адже, наприклад, PR-кампанії чи маркетинг-послуги можуть бути характерними як для етапу проектування об'єкта, так і його будівництва чи експлуатації, відтак їх не слід вважати окремим етапом. З урахуванням вищенаведеного, за етапом, на якому залучається приватний партнер, проекти державно-приватного партнерства пропонується класифікувати на такі, де приватний партнер залучається на етапі проектування, будівництва об'єкта, його експлуатації, утримання чи модернізації.

У літературі з урахуванням іноземного досвіду проекти державно-приватного партнерства пропонується також класифікувати за механізмами взаємодії державного та приватного партнерів. Зокрема, цю класифікаційну ознаку виокремлено у роботах Я.В. Савченко (2013, с.36), Т.М. Матаєва (2014а, с.54) та багатьох інших. Кожен із виокремлених видів проектів державно-приватного партнерства в межах цієї класифікаційної ознаки відображає різний обсяг переданих повноважень від державного партнера приватному. Наприклад, проекти BOO (Build, Own, Operate) передбачають те, що приватний партнер будує певний інфраструктурний об'єкт та його експлуатує без передачі права власності на цей об'єкт державному партнеру. Своєю чергою, проекти BOT (Build, Operate, Transfer) обов'язковою умовою передбачають після певного терміну експлуатації передачу об'єкта державі (тобто, трансфер об'єкта до державного партнера після будівництва та використання).

Зазначені вище класифікаційні ознаки державно-приватного партнерства пропонується доповнити новими, які зумовлені вимогами сьогодення. Перш за все такі проекти пропонується класифікувати за рівнем ризику, виокремлюючи високоризикові, середньоризикові та низькоризикові проекти. Якщо для того чи іншого проекту державно-приватного партнерства характерний максимальний рівень невизначеності як витрат, так і результатів, його слід трактувати високоризиковим, і навпаки. Як свідчить практика, найчастіше високоризикові проекти державно-приватного партнерства характерні для створення нових виробництв та технологій. Своєю чергою, високий рівень ймовірності отримання очікуваних результатів є характерним, наприклад, під час впровадження відомої інформаційної технології у діяльності органу державної влади чи модернізації системи водопостачання на муніципальному рівні.

В аналізованому контексті доцільно також здійснювати класифікацію проектів державно-приватного партнерства за суб'єктним складом партнерів, виокремлюючи національні та міжнародні проекти. У першому випадку

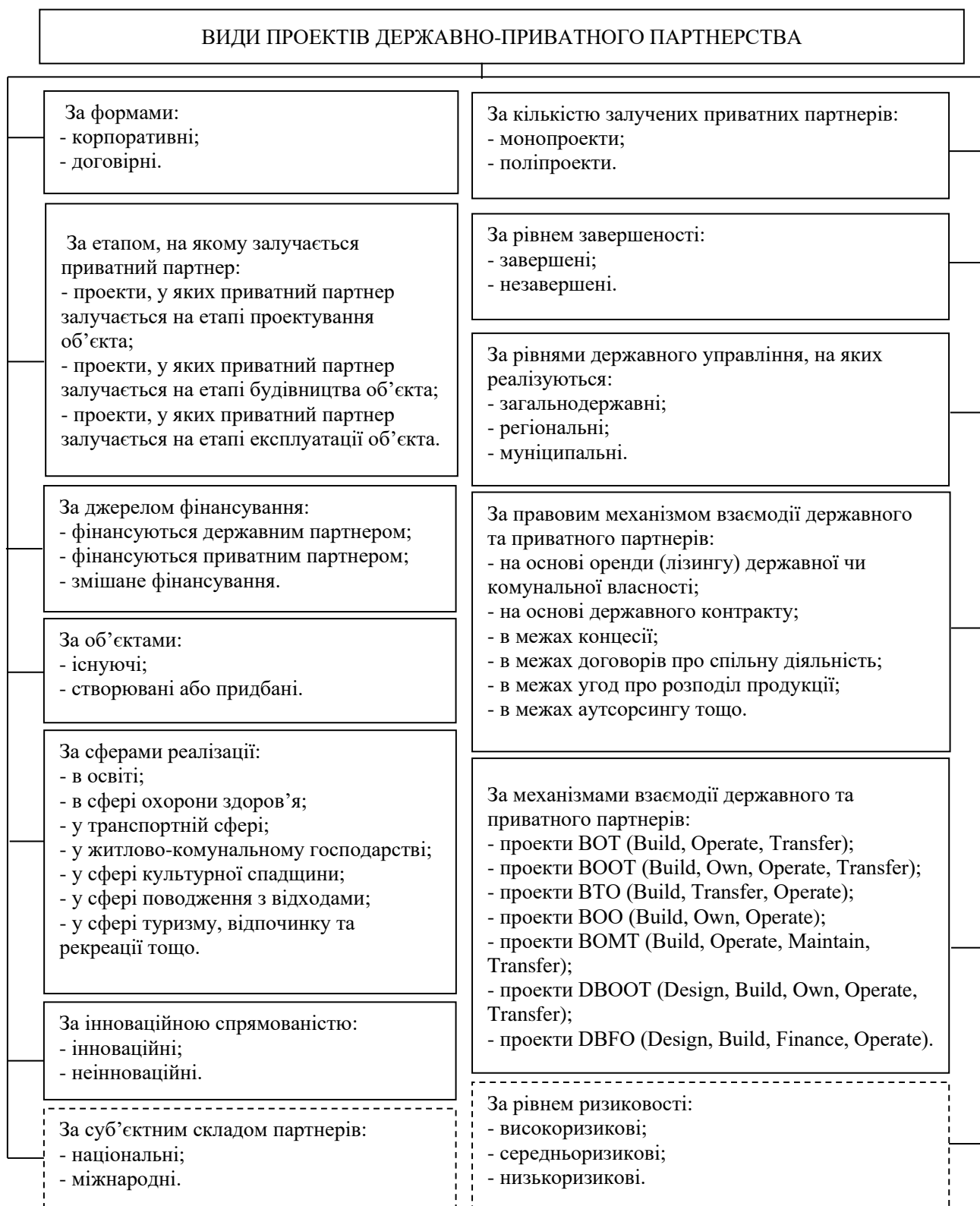


державний та приватний партнери (один чи декілька) є резидентами однієї країни. Своєю чергою, у міжнародних проектах державно-приватного партнерства бере (чи беруть) участь нерезиденти. Вивчення практичного досвіду дає змогу зробити висновок про те, що така форма взаємодії має місце, що особливо характерно в умовах інтернаціоналізації та посилення глобалізаційних процесів. Акцентування уваги на цій класифікаційній ознаці забезпечує можливість насамперед органам державної влади розширити розуміння меж державно-приватного партнерства та розглядати варіанти залучення для реалізації проектів також й іноземних суб'єктів господарської діяльності.

Узагальнена інформація про класифікацію видів проектів державно-приватного партнерства за низкою істотних та незалежних ознак представлена на рис. 1.1.

Вивчення теорії і практики взаємовідносин в межах державно-приватного партнерства дає змогу виокремити й інші потенційні ознаки класифікації проектів у цій сфері, які, водночас, є менш істотними та такими, які не варто включати у загальну класифікацію. Наприклад, за масштабами доволі часто виокремлюють великі, середні та малі проекти. Очевидно, що в аналізованому контексті складно встановити чіткі критерії віднесення того чи іншого проекту державно-приватного партнерства за масштабами до великого, середнього чи малого. Це пов'язано перш за все з індивідуальністю проектів, з різними сферами їхньої реалізації, а також, що основне, – з індивідуальністю державного чи приватного партнерів (як наприклад, проект вартістю 50 млн. грн. для одного приватного партнера може вважатись великим, а для іншого – середнім чи навіть малим).

І.В. Деменковим (2016) за рівнем формалізації відносин в проектах державно-приватного партнерства пропонується виокремлювати проекти, які відповідають усім основним властивостям державно-приватного партнерства, та т. зв. квазі-проекти (ті, що не відповідають властивостям державно-приватного партнерства, а лише частково виконують його функції).




 - ознаки та види проектів державно-приватного партнерства, запропоновані автором

Рис. 1.1. Класифікація видів проектів державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано автором

Очевидно, що такий підхід до класифікації більшою мірою слід вважати суперечливим, адже якщо проект не відповідає властивостям державно-приватного партнерства – він не є проектом державно-приватного партнерства. Не можна вважати істотною ознакою класифікації проектів державно-приватного партнерства обсяг фінансування, що, зокрема, здійснено у роботі Я.В. Савченко (2013, с.36). Це пов'язано з тим, що на практиці складно виокремити інтервали меж цих обсягів фінансування з огляду на індивідуальність проектів.

Такою, що не відповідає вимогам класифікації, слід вважати класифікацію проектів державно-приватного партнерства Національною радою з питань публічно-приватного партнерства США (Матаев, 2014b). Зокрема, Національною радою пропонується виокремлювати:

- партнерства, пов'язані реалізацією пріоритетних інфраструктурних завдань (створені відповідно до процедури пакетного тендеру);
- партнерства, пріоритетною метою яких є залучення нових технологій з приватного сектору;
- партнерства, що функціонують з метою формування сприятливих умов для розвитку інфраструктури, створеної приватним партнером;
- партнерства, створені з метою залучення управлінської експертизи приватного партнера для реалізації комплексних та великих суспільно значимих програм;
- партнерства, що мають на меті залучення фінансових ресурсів, доступних для бізнесу.

Запропонована класифікація видів проектів державно-приватного партнерства дає змогу сформулювати уявлення про їхню різноманітність, а також здійснювати обґрунтований їхній вибір у кожному конкретному випадку.

## 1.2. Напрямки активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності

Різноманітність видів державно-приватного партнерства та широкий спектр завдань, що розв'язуються в його межах, роблять його сьогодні все більш популярним інструментом досягнення важливих цілей загальнодержавної, регіональної чи муніципальної політики. Чисельність країн, в яких щораз активніше розвивається державно-приватне партнерство, збільшується щороку. Щодо України – потенціал такого партнерства використовується лише частково, про що свідчить лише невелика кількість реалізованих таких чином проектів у взаємодії державного і приватного партнерів. Це посилює важливість й актуальність пошуку шляхів активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.

Сьогодні слід констатувати те, що в різних країнах світу державно-приватне партнерство є дієвим способом активізування інвестиційно-інноваційних процесів на загальнодержавному, регіональному чи муніципальному рівнях. Так, з позиції інноваційного розвитку завдяки співпраці державного і приватного партнерів ця сфера стає потенційною широкою площиною впровадження інновацій. Тому, інноваційний рівень технічних та організаційних рішень в межах проектів державно-приватного партнерства може бути одним із чинників створення т. зв. доданої вартості. Важливо наголосити і на тому, що використання такого виду партнерства дає змогу нівелювати поширену в державному управлінні проблему вибору постачальника товарів чи послуг виключно за критерієм ціни (традиційна модель державних закупівель), який практично не залишає місця для впровадження інновацій, що часто дестабілізує економічну систему держави, регіону чи територіальної громади. Тим часом, державно-приватне партнерство дає змогу адміністрації органу державної влади чи місцевого

самоврядування акцентувати увагу на нецінових аспектах проектів і, зокрема, обов'язковою умовою вибору приватного партнера встановлювати інноваційний характер рішень. Очевидно, що такі проінноваційні ініціативи мають бути підкріплені, окрім формальних юридичних аспектів, і відповідним рівнем знань щодо інновацій (наприклад, щодо інноваційних технологій у відповідній галузі, інноваційних рішень тощо). Державно-приватне партнерство стимулюватиме інноваційний розвиток територіального утворення лише тоді, коли у цьому напрямку активно співпрацюватимуть і державний, і приватний партнери.

Державно-приватне партнерство пов'язане й з іншими аспектами інноваційного характеру (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Інноваційні аспекти державно-приватного партнерства

Примітка: побудовано автором

Так, реалізація відповідних проектів дає широку площину дій для виконання окремих видів робіт приватним партнером інноваційним шляхом чи з використанням інноваційних матеріалів. Тим самим він має змогу застосовувати технологічні, організаційні чи процесні інновації. При цьому, державного партнера більшою мірою цікавлять саме результати проектів, а не спосіб їхнього досягнення.

Інноваційні аспекти державно-приватного партнерства пов'язані і з можливістю трансферу інновацій з приватного до державного сектора під час реалізації відповідних проектів. Це відбувається тому, що, здебільшого, створені за результатами реалізації відповідних проектів об'єкти згідно встановлених термінів (найчастіше, після припинення дії договору державно-приватного партнерства) повертаються назад державному партнеру. Відтак, разом з такими об'єктами державний партнер отримує і їхню інноваційну складову.

Розглядаючи інновації як елемент навчання працівників державного сектору, варто вказати на важливість додаткових можливостей формування бази знань для працівників державних установ. Безумовно, це призводитиме до підвищення рівня людського капіталу в державному управлінні, а також стимулюватиме т. зв. навчання впродовж усього життя. Проблема актуалізується в умовах обмежених фінансових можливостей бюджетів на усіх рівнях державного управління, що не дає змогу забезпечувати комплексний підхід до навчання та підвищення кваліфікації державних службовців чи працівників органів місцевого самоврядування, насамперед, у сфері інновацій та інноваційної діяльності. Наслідком цього є доволі обмежені знання працівників державного сектору щодо:

- досліджень та розвитку;
- державної інноваційної політики загалом та в Україні зокрема;
- стратегічного управління інноваціями;
- оцінювання результатів інноваційної діяльності;

- планування інноваційних процесів, у т.ч. у діяльності органів державної влади;
- моделей поширення інновацій;
- джерел інноваційних ідей;
- маркетингу в інноваційній сфері;
- передумов успішності впровадження інноваційних рішень;
- структури організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком органу державної влади та суб'єкта господарювання;
- розроблення концепції інноваційного проекту;
- управління ризиками в інноваційному процесі;
- методів кількісного оцінювання ризиків інноваційної діяльності;
- організаційних форм інноваційної діяльності;
- соціально-психологічних аспектів інноваційного менеджменту;
- управління інноваційними проектами;
- співпраці з різними секторами у сфері досліджень та інноваційного розвитку;
- правового регулювання інноваційної діяльності;
- трансферу технологій;
- методів оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності тощо.

Із урахуванням вищенаведеного, реалізація проектів державно-приватного партнерства сприяє частковому розв'язанню зазначеної проблеми, адже забезпечує можливість як горизонтального, так і вертикального трансферу знань у напрямку до державного сектору. Горизонтальний такий трансфер здійснюється між приватним та державним партнером, у той час, як вертикальний трансфер передбачає можливість залучення третьої сторони, наприклад, наукових установ, університетів тощо. Очевидно, що ефективність трансферу знань при цьому детермінується багатьма чинниками, наприклад,

бажанням приватного партнера ділитись своїми знаннями інноваційного характеру, рівнем сприйняття (абсорбції) державним партнером інноваційних пропозицій і рішень, умінням працювати в команді і висловлювати свої пропозиції щодо змістового наповнення інноваційної складової проєктів державно-приватного партнерства тощо.

Завдяки трансферу знань та/чи технологій з приватного до державного секторів відбувається т. зв. інноваційний діалог між цими суб'єктами, що робитиме їхню співпрацю ще більш тіснішою та ефективнішою. Напрямки впливу інноваційної складової на суб'єктів державно-приватного партнерства при цьому можуть бути різними (рис. 1.3).

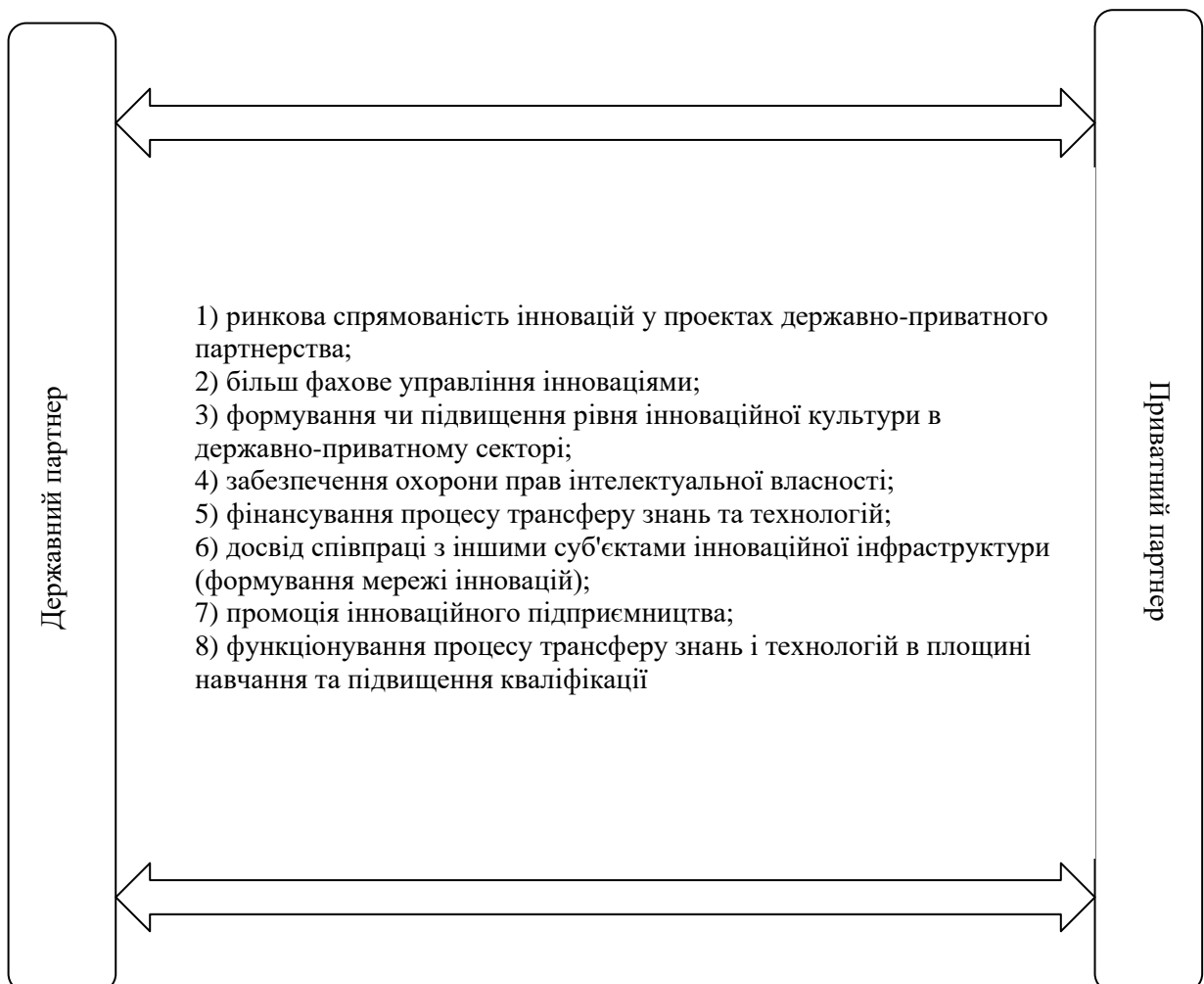


Рис. 1.3. Напрямки впливу інноваційної складової на суб'єктів державно-приватного партнерства

Примітка: виокремлено автором



Зокрема, завдяки ринковій спрямованості інновацій у проектах як державний, так і приватний партнери мають змогу ефективно реалізовувати свої маркетингові інноваційні стратегії, залучати різні групи стейкхолдерів в інноваційний процес, здійснювати моніторинг ринкових потреб інноваційного характеру (поточних та прогнозованих), розуміти вимоги ринку щодо тих чи інших аспектів інноваційних рішень, враховуючи при цьому діяльність конкурентів у сегменті формування і впровадження інновацій.

Співпраця між державними і приватними суб'єктами в проектах державно-приватного партнерства сприяє можливості й більш фаховому управлінню інноваціями кожною із сторін. Так, партнери мають змогу формувати свої власні інноваційні стратегії, а також під час їхнього розроблення враховувати досвід іншої сторони (що особливо актуально для державного партнера). Можливим є й розвиток оптимального технологічного портфолію, адаптування організаційної структури управління до розв'язання завдань інноваційного характеру, впровадження дієвих методів мотивування інноваціями, підвищення рівня управління знаннями та розвитком компетенцій тощо.

Завдяки інноваціям в державно-приватному секторі може формуватися та/чи підвищуватись рівень інноваційної культури. Зокрема, як державний, так і приватний партнери, реалізуючи проекти державно-приватного партнерства, мають змогу:

- трактувати учасників процесу трансферу технологій як бізнес-партнерів;
- розробляти власну систему діагностики, оцінювання й аналізування інноваційних ідей;
- сприяти мобільності персоналу з метою підвищення його компетентності в інноваційній сфері;
- набувати нового досвіду командної роботи у проектах, у т.ч. й інноваційного характеру;

- підвищувати рівень свідомості щодо відповідальності за окремі ділянки реалізації проектів державно-приватного партнерства інноваційного характеру;
- пропагувати інноваційну складову як ключову стратегічну прерогативу;
- на конкретних прикладах доводити необхідність безперервного навчання інноваційному управлінню тощо.

Співпраця державного і приватного партнерів під час реалізації проектів партнерства дає змогу сторонам також забезпечувати охорону прав інтелектуальної власності та ділитися досвідом у цій сфері. Зокрема, у цьому сегменті партнери можуть надавати один одному різні фахові консультації щодо:

- захисту прав інтелектуальної власності;
- вибору оптимальних механізмів відшкодування збитків, завданих порушенням прав інтелектуальної власності;
- юридичного супроводу судового розгляду справ про порушення прав інтелектуальної власності;
- конкретних механізмів захисту від недобросовісної ринкової конкуренції;
- підготовки юридично обґрунтованих висновків щодо звернень третіх осіб про порушення прав інтелектуальної власності;
- визнання недійсності охоронних документів у сфері захисту прав інтелектуальної власності, у т.ч. й в судовому порядку;
- оскарження рішень Патентного відомства;
- планування й реалізації заходів досудового розв'язання конфліктів у сфері захисту прав інтелектуальної власності тощо.

Реалізація проектів державно-приватного партнерства дає змогу сторонам набути й нового досвіду співпраці з іншими суб'єктами інноваційної інфраструктури (формування мережі інновацій). Позитивним у цьому

контексті, насамперед, є розвиток довгострокових партнерських відносин, формування мережі інноваційних компетенцій, позиціонування себе у бізнес-середовищі як інноваційно спрямованого партнера тощо.

Слід констатувати і те, що державно-приватне партнерство як форма взаємовідносин державного і приватного секторів вже за своїм змістом має інноваційний характер, особливо, в умовах України, адже свідчить про креативність органів державної влади у розв'язанні актуальних проблем територіального утворення.

У контексті забезпечення інвестиційного розвитку на загальнодержавному, регіональному та муніципальному рівнях державно-приватне партнерство є нерідко єдиним можливим шляхом залучення інвестицій у певні суспільно значимі проекти державного сектору з боку приватного. Як свідчить досвід економічно розвинутих країн, саме завдяки такому партнерству низка проектів мають змогу дійсно реалізуватись, а не залишатись в планах органу державної влади. Можливість отримати приватні інвестиції в умовах істотної обмеженості потрібних ресурсів є однією з ключових переваг зацікавленості державного партнера в ініціативах державно-приватного характеру.

Цікавим є і те, що згідно результатів досліджень інвестиції в межах державно-приватного партнерства мають більший рівень ефективності, ніж за умови реалізації проектів виключно державним партнером. Причому, це характерно для кожної фази інвестиційного процесу. Важливо наголосити і на тому, що такий вид співпраці державного та приватного сектору дає змогу краще скоординувати конкретні інвестиційні ініціативи з іншими державними послугами чи активами державного партнера, досягаючи тим самим синергічного ефекту.

Враховуючи низький рівень можливостей бюджетного фінансування чималої кількості важливих суспільних проектів, основним джерелом їхнього фінансування повинні бути саме кошти приватного бізнесу. З огляду на це, на загальнодержавному, регіональному чи муніципальному рівнях мають

застосовуватися дієві важелі активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.

Важливу роль в активізуванні державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності відіграє безпосередньо держава. Зокрема, у роботі І.Ю. Мерзлова (2013, с.16-17) автором виокремлено шість рівнів державної підтримки заходів такого партнерства, а саме:

- I рівень: розроблення загальної нормативно-правової бази, формування бюджету, розроблення комплексних програм розвитку окремих інфраструктурних галузей економіки тощо;
- II рівень: розроблення нормативно-правової бази щодо цілей, завдань та функцій окремих державних інституцій сфери державно-приватного партнерства (наприклад, банків розвитку чи профільних агенцій);
- III рівень: регіональні цільові програми розвитку інфраструктури, програми комплексного розвитку територій;
- IV рівень: регіональні програми розвитку інфраструктурних галузей як складова частина комплексної програми підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів;
- V рівень: нормативно-правові акти регіональних органів державної влади, що здійснюють практичну реалізацію проектів державно-приватного партнерства (наприклад, адміністративні регламенти практичного застосування державно-приватного партнерства, положення про регіональні центри такого партнерства тощо);
- VI державний арбітраж: інституційне забезпечення розв'язання суперечок в сфері державно-приватного партнерства.

Роль і значення держави в активізуванні державно-приватного партнерства виражається й у створенні відповідного інституційного забезпечення. Як, між іншим, вказує Н.С. Жукова (2011, с.28), сьогодні слід виокремлювати 4 основних типи такого забезпечення, а саме:

- органи виконавчої влади: Технічний центр з фінансування проектів (Італія), Місія з підтримки реалізації партнерських контрактів (Франція), Центр державно-приватного партнерства (Південна Корея);
- підрозділи органу виконавчої влади: Департамент державно-приватного партнерства Міністерства фінансів (Ізраїль), Державний форум державно-приватного партнерства (Австралія), Державна рада з державно-приватного партнерства (США);
- міжвідомчий орган (комісія, рада): Європейський центр державно-приватного партнерства (Угорщина), Канадська рада з державно-приватного партнерства, Спеціальний секретаріат державно-приватного партнерства (Греція), Асоціація державно-приватного партнерства (Чехія);
- спеціалізована організація з участю державного та приватного капіталу: компетенц-центр з державно-приватного партнерства Міністерства фінансів (Німеччина), партнерство Великобританії.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу виокремити основні причини низького рівня розвитку державно-приватного партнерства в Україні в умовах сьогодення, зокрема:

- низький рівень зацікавленості органів державної влади в підвищенні ефективності своєї діяльності, перш за все щодо реалізації інвестиційних проектів;
- низький рівень обізнаності органів державної влади та бізнесу щодо можливості використання переваг державно-приватного партнерства;
- нестабільність політичної ситуації в Україні та наявність чималих політичних ризиків;
- низький рівень прозорості ухвалення рішень на різних етапах реалізації проектів державно-приватного партнерства;

- відсутність стратегічних орієнтирів використання державно-приватного партнерства для розвитку громади (на загальнодержавному, регіональному чи муніципальному рівнях);
- низький рівень взаємної довіри державних і приватних партнерів в межах реалізації проектів державно-приватного партнерства;
- нерозвинутість та багато в чому суперечливість нормативно-правової бази, що регламентує процеси державно-приватного партнерства;
- низький рівень координування дій у сфері державно-приватного партнерства за усією вертикаллю влади (міністерства, місцеві громади, органи виконавчої влади на місцях, обласна влада, територіальні громади);
- низький рівень компетентності посадових осіб органів державної влади та бізнесу у сфері управління процесами державно-приватного партнерства тощо.

Результати вивчення теорії і практики, а також виконані дослідження дають змогу виокремити ключові напрямки активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, що охарактеризовані нижче.

1. Якість нормативно-правової бази, що регламентує державно-приватне партнерство. Як свідчить вітчизняний та іноземний досвід, зміст й особливості реалізації проектів державно-приватного партнерства визначаються багато в чому законодавством тієї чи іншої країни (законами, підзаконними актами тощо). Наприклад, в Україні таке законодавство включає не лише згаданий вище Закон України «Про державно-приватне партнерство», а й низку розроблених на його основі підзаконних актів, серед яких варто виокремити такі:

- постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку заміни приватного партнера за договором, укладеним у

рамках державно-приватного партнерства» №298 від 26.04.2017 р.;

- наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» №944 від 07.06.2016 р.;
- наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства» №255 від 27.02.2012 р.;
- розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки» №739-р від 14.08.2013 р.;
- постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» №384 від 11.04.2011 р.;
- постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства» №279 від 17.03.2011 р.;
- постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства» №81 від 09.02.2011 р. тощо.

Саме на основі законодавства з урахуванням його норм надалі укладаються контракти та інші юридичні документи щодо державно-приватного партнерства. Вочевидь, активізування такого партнерства зумовлює необхідність проведення інвентаризації чинного законодавства, пошуку правових прогалин, слабких місць та їхнє усунення.

2. Інформаційна інфраструктура державно-приватного партнерства. Активізування державно-приватного партнерства є неможливим без

належного рівня розвитку інформаційної інфраструктури за цією тематикою. Як свідчать результати досліджень, реалізація таких проектів у суспільстві часто ускладнюється через відсутність чи нестачу необхідної інформації. У цьому контексті слід розробляти механізми формування необхідних інформаційних матеріалів про державно-приватне партнерство та поширення їх серед підприємців, органів державної влади, фінансово-кредитних установ та інших суб'єктів, що прямо чи опосередковано зацікавлені використанням можливостей такого партнерства. Більш конкретно розвиток інформаційної інфраструктури повинен охоплювати:

- проведення інформаційних кампаній промоційного характеру;
- проведення циклів регіональних семінарів з проблем розвитку державно-приватного партнерства;
- проведення різних конкурсів проектів державно-приватного партнерства;
- створення інформаційного ресурсу з банком потенційних проектів державно-приватного партнерства та низку інших заходів.

Розглядаючи проблему розвитку інформаційної інфраструктури державно-приватного партнерства, слід у цьому контексті виокремити досвід Польщі, де ще 26.01.2011 р. з ініціативи тоді ще Міністерства регіонального розвитку (сьогодні – Міністерства інвестицій та розвитку) утворено Платформу державно-приватного партнерства, яка «є відповіддю на державні та ринкові очікування, а її завданням є заповнити прогалину в сфері допомоги урядовій адміністрації у приготуванні та впровадженні проектів державно-приватного партнерства, будучи форумом обміну інформацією, досвідом і найкращими практиками між органами державної влади та залученими приватними суб'єктами (або тими, що мають намір залучатись) під час реалізації конкретних проектів» (Platforma współpracy). Місією платформи є «зміцнення потенціалу державних інституцій щодо забезпечення високої якості, економічно ефективних державних послуг, інфраструктури, а також покращення ефективності самоврядування під час реалізації



інфраструктурних проєктів завдяки державно-приватному партнерству» (Platforma współpracy). Ця Платформа дає можливість усім зацікавленим суб'єктам отримати інформацію щодо:

- актуальних новин державно-приватного партнерства в Республіці Польща;
- баз даних актуальних проєктів державно-приватного партнерства у різних галузях;
- учасників Платформи;
- окремих видів проєктів державно-приватного партнерства, що користуються особливою підтримкою (наприклад, дороги, енергетична ефективність, охорона здоров'я тощо);
- нормативно-правової бази державно-приватного партнерства в Польщі;
- розвитку державно-приватного партнерства в Польщі;
- тренінгів та семінарів за проблемою державно-приватного партнерства;
- зв'язку державно-приватного партнерства з фондами ЄС;
- довідника державного партнера (тематичні публікації, правові роз'яснення, вірці документів, е-консультант) тощо.

У межах ЄС дієвим інструментом інформаційної інфраструктури державно-приватного партнерства є, зокрема, розроблений Європейським центром знань державно-приватного партнерства Інструментарій оцінювання стану підготовки проєкту державно-приватного партнерства (Tools to assess). Цей інструментарій адресований перш за все державним партнерам і має на меті допомогти їм системно підходити до управління цими проєктами, а також полегшити оцінку власної готовності вступати у договірні відносини із приватним партнером. Принцип інструментарію передбачає отримання й аналізування відповідей на вказані в опитувальнику запитання, за результатами чого генерується результат, що вказує на проблемні ділянки в

готовності до реалізації проекту державно-приватного партнерства. Цей інструментарій сформовано таким чином, щоб можна його було практично застосувати для різних видів партнерства, наприклад, з позиції їхньої величини, об'єктів, сектору застосування тощо.

Вдосконалення інформаційної інфраструктури державно-приватного партнерства повинне мати на меті формування атмосфери довіри між приватним та державним суб'єктами під час укладення і виконання контактів щодо реалізації проектів, а також усвідомлення реальних переваг кожного з цих суб'єктів від участі в проектах державно-приватного партнерства.

В умовах сьогодення слід констатувати те, що взаємодія органів державної влади і приватного бізнесу розглядається найчастіше крізь призму проблем, суперечностей та конфліктів. Водночас, з позиції державно-приватного партнерства отаку взаємодію слід кардинально переосмислити: щоб досягти результату, державний та приватний партнери повинні співпрацювати, спільно розв'язувати завдання, а також нести спільну відповідальність за проект. Відтак, це свідчить про необхідність зміни фундаментального бачення взаємодії сторін в межах державно-приватного партнерства: мова йде про партнерську площину, а не про рівень взаємодії «керівник – підлеглий».

3. Інституційне та організаційно-функціональне забезпечення державно-приватного партнерства. Вивчення досвіду економічно розвинутих країн дає змогу зробити висновок про те, що державно-приватне партнерство буде ефективним за умови усесторонньої його підтримки з боку різних інституцій: як безпосередньо органів державної влади загальнодержавного, регіонального чи муніципального рівнів, так і спеціально створених з цією метою інших суб'єктів. Спектр такого інституційно-функціонального забезпечення є доволі широким і може включати, наприклад, поширені у західному бізнесі інститути розвитку. У цьому контексті слід зауважити, що державно-приватне партнерство повинно управлятись на регулярній основі незалежно від його рівня (загальнодержавний, регіональний чи муніципальний). Це, зокрема,

зумовлює необхідність використання збалансованих за стратегічними, поточними й оперативними контурами планів, регламентів, бюджетів та інших документів.

4. Цілеспрямована стратегія і тактика розвитку державно-приватного партнерства на загальнодержавному, регіональному та муніципальному рівнях. Послідовна реалізація комплексного підходу до управління процесами державно-приватного партнерства неминуче призводить до необхідності вироблення напрямів стратегічного і тактичного його розвитку з урахуванням визначеної стратегії та тактики. Взагалі, цей вид співпраці державного і приватного партнерів для розв'язання суспільно значимих проблем повинен входити до переліку стратегічних пріоритетів державного управління на відповідному рівні (загальнодержавному, регіональному чи муніципальному) (тобто мова йде про рівень управління процесами державно-приватного партнерства).

На жаль, проблема полягає сьогодні в тому, що доволі часто діяльність у сфері взаємодії державних і приватних партнерів у межах різних видів проектів має фрагментарний та нескоординований характер. У цьому контексті у багатьох країнах світу, у т.ч. й в Україні, відсутня чітко окреслена візія для функціонування формули державно-приватного партнерства, що буде однаково зрозумілою усім групам стейкхолдерів.

Цілеспрямована стратегія і тактика розвитку державно-приватного партнерства на загальнодержавному, регіональному та муніципальному рівнях повинна заохочувати і державних партнерів, і підприємства як приватних партнерів до реалізації суспільно значимих проектів. Кожен з цих суб'єктів має чітко розуміти свої вигоди від участі у проекті за формулою державно-приватного партнерства.

5. Розвиток управлінських компетенцій у сфері управління процесами державно-приватного партнерства. Державно-приватне партнерство за своїм змістом є складною системою взаємодії елементів, процесів, рівнів тощо. Це зумовлює необхідність розвитку особистісних та групових вмінь, знань і

навичок суб'єктів, залучених у ці процеси. Взагалі, на сучасному етапі слід говорити про необхідність формування корпоративних моделей державно-приватного партнерства на кожному з рівнів (загальнодержавному, регіональному чи муніципальному), оскільки сьогодні рівень деталізації та структуризації відповідних робіт здебільшого має фрагментарний і ситуативний характер, що не відповідає реальним практичним запитам і з позиції громади, і з позиції бізнесу.

Ініціатива використання державно-приватного партнерства у кожному окремому випадку найчастіше виходить від державного партнера, що зумовлює необхідність виконання органом державної влади широкого спектру підготовчих робіт у цьому напрямку. Насамперед, слід зробити ретельні дослідження щодо того, чи розв'язання існуючої проблеми у формі заходу державно-приватного партнерства буде кращою ініціативою, аніж інші традиційні підходи у цьому напрямку. Це, своєю чергою, вкотре актуалізує необхідність розвитку управлінських компетенцій держслужбовців чи працівників органів місцевого самоврядування з позиції фінансів, права, економіки. Проблема посилюється тоді, коли слід формувати умови договору, здійснювати прогностичні розрахунки, ідентифікувати ризики, розподіляти роботи між партнерами, установлювати критерії оцінювання ефективності заходів тощо.

Реалії сьогодення свідчать і про те, що керівники органів державної влади різних рівнів управління як, зрештою, і чимало керівників у бізнесі мають доволі опосередковані знання щодо проблем та можливостей використання державно-приватного партнерства для досягнення цілей громади чи компанії. Техніка роботи таких посадових осіб часто базується на ситуативних діях і в Україні має свій відгомін з часів адміністративно-командної економіки. Водночас, слід відзначити і невелику кількість керівників (як в межах державного, так і приватного партнерів), які все ж намагаються використати сучасні інструменти управління можливостями державно-приватного партнерства.

### 1.3. Концептуальні основи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності

Побудова дієвої системи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності передбачає необхідність врахування базової логіки відповідних процесів та елементів. Усі вони повинні бути пов'язаними на стратегічному і тактичному рівнях. Якщо ще донедавна будь-які ініціативи активної співпраці держави та бізнесу в реалізації суспільно значимих проектів державного значення у формі державно-приватного партнерства мали швидше епізодичний характер і вважалися більшою мірою сміливою ініціативою, то сьогодні це нормальна практика взаємодії державного і приватного партнерів. Завдяки їй державний сектор має змогу (Акіліна та Павлюк, 2018; Горожанкіна, 2011; Кришталь, 2013; Мельник та Підгаєць, 2017; Мельник, 2019; Шилепницький, 2016; Abbasi, 2017; Cheng, Ke, Lin, Yang and Cai, 2016; Keers and van Fenema, 2018; Knapp and all., 2013; Mani, 2009; Melnyk, Korcelli-Olejniczak and Chorna, 2018; Osei-Kyei and Chan, 2015; Snyder, Perlman, Egge and Carrillo, 2018):

- реалізовувати суспільно значимі проекти за умов обмежених власних інвестиційних можливостей для цього;
- впроваджувати інновації на загальнодержавному, регіональному чи муніципальному рівнях;
- отримувати фахові знання приватного сектору;
- використовувати ноу-хау приватного партнера у сфері оптимізування інвестиційного процесу;
- залучати додаткове фінансування, особливо в умовах необхідності реалізації антикризових заходів;
- підвищити оперативність розв'язання актуальних проблем територіального утворення за рахунок залучення інвестицій приватного бізнесу;

- вивільняти власні бюджетні кошти і спрямовувати їх на розв’язання інших суспільно значимих завдань, які не можуть бути реалізованими з використанням механізмів державно-приватного партнерства;
- забезпечити кореляцію інвестиційно-інноваційних рішень з іншими своїми активами;
- підвищувати рівень якості державних послуг;
- оптимізувати ризики під час реалізації суспільно значимих проектів;
- підвищити ефективність своєї операційної діяльності у бізнес-середовищі.

Чимало переваг вступати у відносини державно-приватного партнерства має і приватний партнер, основними з яких є такі (Дубок, 2016; Головінов, 2010; Павлюк, 2012; Савостенко, 2015; Buso and Stenger, 2018; Chan, Wang and Ke, 2010; Chou and Pramudawardhani, 2015; Cheng, Ke, Lin, Yang and Cai, 2016; Sandvin, Bjørgo and Hutchinson, 2011):

- високий рівень гарантій отримання запланованої норми прибутку та повернення витрат;
- позиціонування себе в бізнес-середовищі як надійний партнер державного сектору та важливий гравець у реалізації суспільно значимих проектів;
- можливість отримання прибутку у довгостроковому періоді функціонування;
- можливість залучення додаткових формальних і неформальних преференцій з боку державного сектора (наприклад, першочергове право розміщувати у збудованому в форматі державно-приватного партнерства об’єкті свої комерційні активи: магазини, паркінги, ресторани, ігрові зони, ковзанки тощо);

- можливість розподілити з державним сектором ризику під час реалізації суспільно значимих проектів;
- можливість ринкової апробації інвестиційно-інноваційних рішень;
- можливість використання активів регіонального утворення, доступ до яких за інших умов є обмеженим (наприклад, земельні ділянки, будівлі, споруди тощо).

Державна підтримка державно-приватного партнерства повинна здійснюватися на всіх рівнях державної влади: загальнодержавному, регіональному та муніципальному. Як слушно зауважує у цьому контексті І.Ю. Мерзлов (2013, с.16), на загальнодержавному рівні повинна розроблятися загальна нормативно-правова база такого партнерства і визначатися стратегія його розвитку. Своєю чергою, на регіональному та муніципальному рівнях слід застосовувати «конкретні інструменти і механізми підтримки зниження ризиків в проектах державно-приватного партнерства».

Істотне розширення сфери розв'язання проблем органів державної влади останніми роками неминуче приводить до збільшення видаткової статті бюджетів на такі цілі. Відтак, слід констатувати непропорційність збільшення потреб громад та відповідних фінансових можливостей органів державної влади. Проблема актуалізується в умовах щораз більшої складності залучення необхідних обсягів фінансування шляхом використання кредитів. Орган державної влади незалежно від його рівня за цих умов вимушений шукати нові більш еластичні підходи реалізації потреб своїх мешканців, чим фактично і може бути у багатьох випадках інструментарій державно-приватного партнерства.

Як відомо з теорії та практики, одна з ключових переваг органів державної влади від реалізації заходів державно-приватного партнерства – вища ефективність державних видатків. Очевидно, що говорити про певний рівень ефективності у цьому випадку можна лише тоді, коли виконані відповідні розрахунки. В аналізованому контексті слід наголосити на

необхідності врахування багатьох фінансових аспектів реалізації проектів державно-приватного партнерства. Насамперед, вже на попередньому етапі, ухвалюючи рішення про доцільність застосування моделі державно-приватного партнерства, орган державної влади повинен порівняти варіанти розв'язання проблеми власними силами (за рахунок власних коштів) та шляхом залучення приватного партнера. При цьому має бути врахованою перш за все повна вартість реалізації проектів вказаного партнерства у кожному випадку.

Досвід реалізації проектів державно-приватного партнерства свідчить і про те, що нерідко початкова вартість такого проекту може бути більшою, аніж за умови використання традиційних механізмів реалізації інвестиційних проектів. Водночас, загальна економічна ефективність все ж може бути вищою, що пов'язано із можливістю отримання у перспективі додаткових надходжень у бюджет державного партнера чи зменшення видатків бюджету. Це відбувається тоді, коли, наприклад, очікується продаж майна за вищою ціною через його кращу інвестиційну привабливість (у випадку, коли б проект реалізовувався власними силами громади, кількість потенційних приміщень для продажу може бути, наприклад, меншою, чи менш привабливою для покупців з позиції якості, локації, бренду, логістики тощо) або в результаті реалізації проекту державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я надалі орган державної влади істотно економитиме кошти на опалення приміщень.

В аналізованому контексті слід зауважити, що активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності може здійснювати на різних рівнях: загальнодержавному, регіональному чи муніципальному (рис. 1.4). Це означає, що на будь-якому з цих рівнів можуть між собою взаємодіяти державний і приватний партнери в межах формули державно-приватного партнерства.



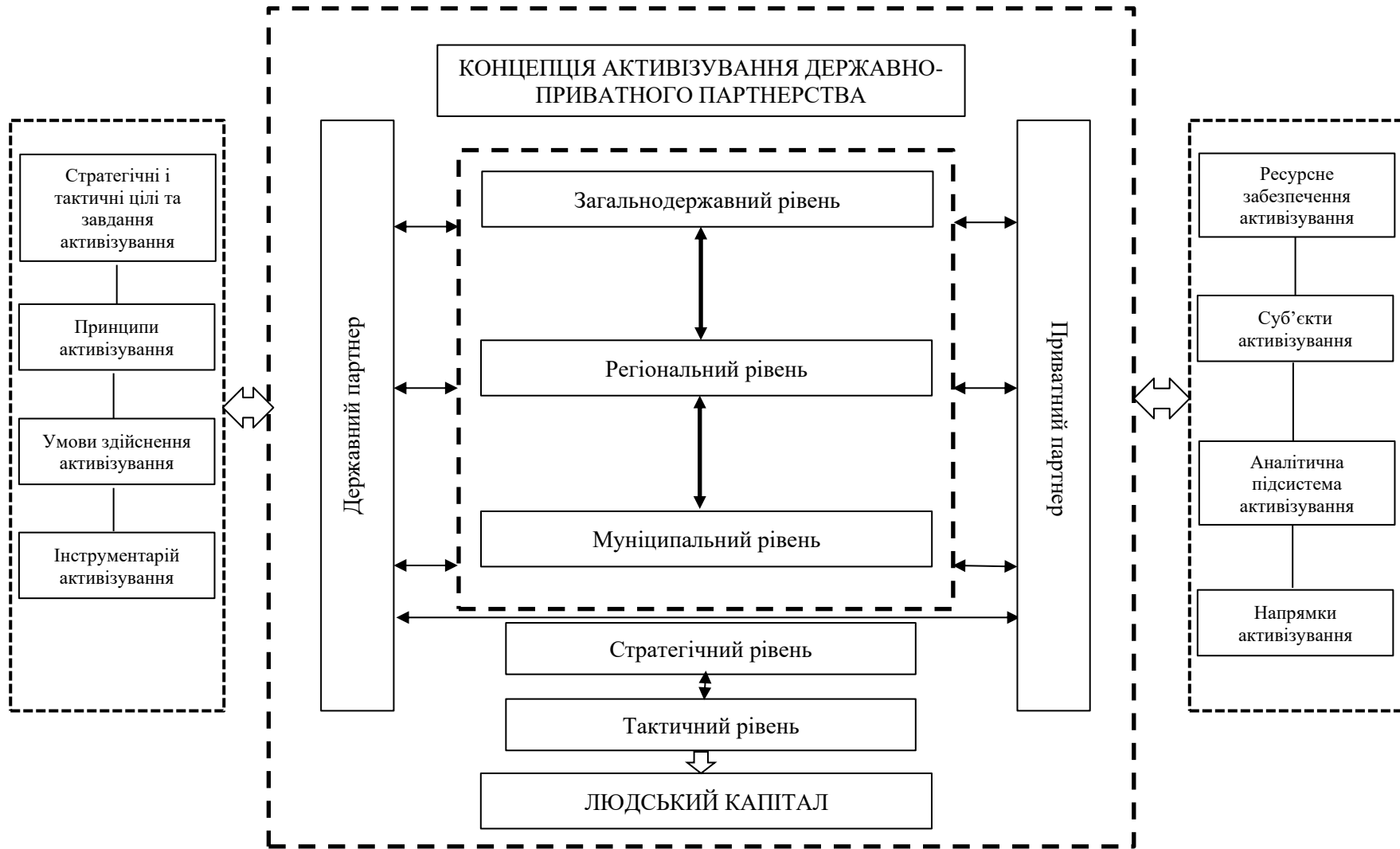


Рис. 1.4. Концептуальна модель активізування державно-приватного партнерства

Примітка: розроблено автором

Доцільно наголосити і на тому, що активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності може мати як стратегічний, так і тактичний виміри. Очевидно, що з позиції стратегічного управління як державний, так і приватний партнери мають змогу враховувати майбутні зміни середовища функціонування, адаптуватись до нових вимог ринку, мінімізувати ризики, реалізувати потенціал розвитку (й державно-приватного партнерства). Для цього потрібна стратегія партнерства, стратегічне планування, визначення стратегічних цілей, а також ключових шляхів їхнього досягнення.

Активізування державно-приватного партнерства на будь-якому з рівнів (загальнодержавному, регіональному чи муніципальному) повинно здійснюватися насамперед з урахуванням стратегії розвитку державного партнера і пріоритетів у його діяльності (рис. 1.5). Це надалі визначатиме структуру проектів такого партнерства, відповідні процеси, інструментарій та культуру.

Розглядаючи принципи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, доцільно наголосити на тому, що такі принципи можуть мати як загальний, так і специфічний характер. Так, до загальних таких принципів слід відносити наступні:

– принцип цілеспрямованості. Активізування державно-приватного партнерства повинно здійснюватися для досягнення конкретних цілей (стратегічних чи тактичних). Це означає, що будь-які дії у цьому напрямку повинні бути цілеспрямованими, а не ситуативними, спонтанними чи хаотичними. Принцип цілеспрямованості є одним із ключових принципів, що завжди є актуальним. Його дотримання зумовлює необхідність ставити цілі активізування як державним чи приватним партнерами, так і різними стейкхолдерами (наприклад, облдержадміністрацією, Кабінетом Міністрів України, міжнародними організаціями тощо).

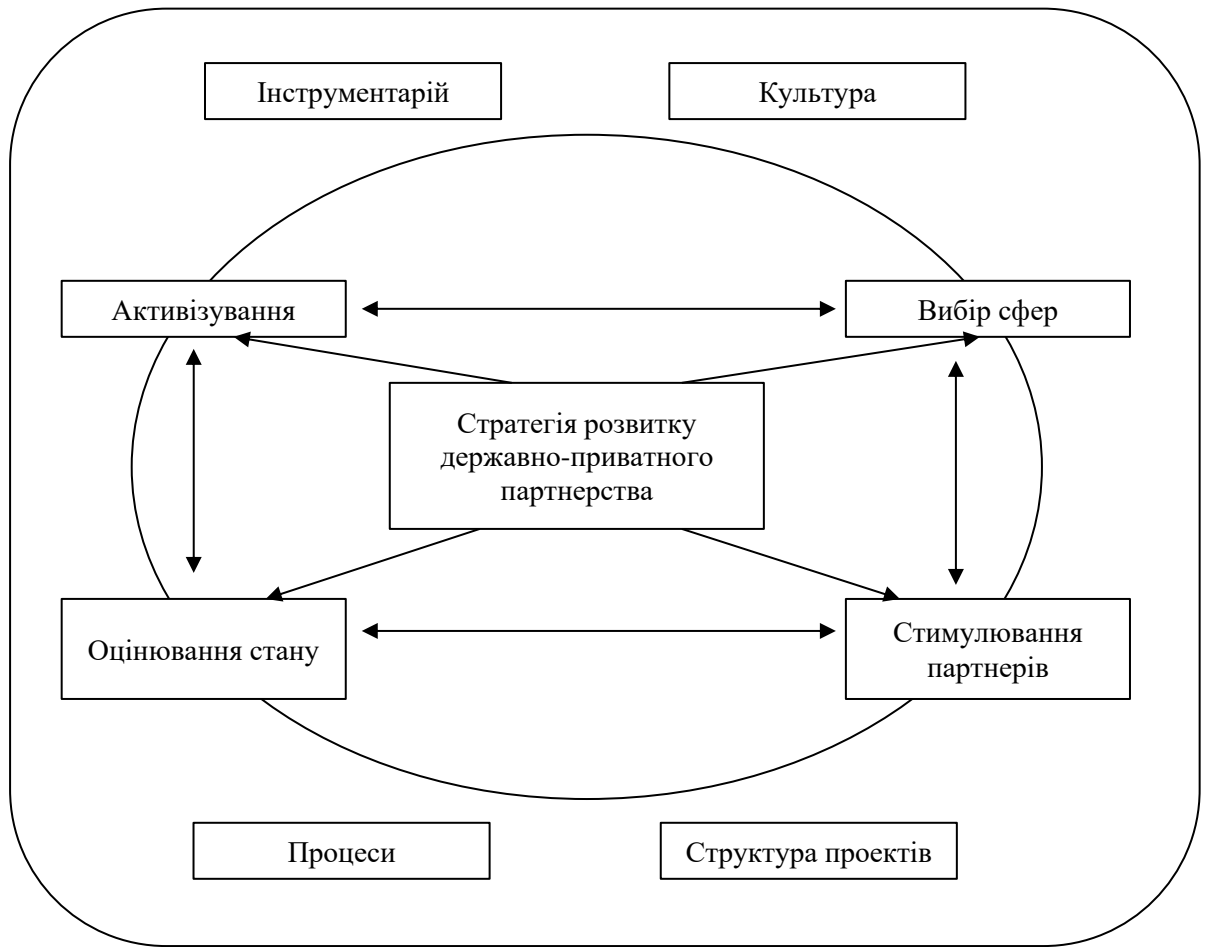


Рис. 1.5. Узагальнена модель впливу стратегії на розвиток державно-приватного партнерства

Примітка: побудова автором

Формування таких цілей, своєю чергою, вказує відповідним посадовим особам компанії чи органу державної влади на напрямок їхніх подальших дій;

– принцип науковості. Активізування державно-приватного партнерства для досягнення очікуваних результатів має здійснюватися на засадах врахування найновіших наукових напрацювань. У цьому контексті слід зауважити, що кількість наукових праць за тематикою державно-приватного партнерства за останні роки істотно збільшилась, причому, як в Україні, так і поза її межами. Чимало таких праць містять підтвержені гіпотези, сформовані висновки та обґрунтовані положення. Варто вказати і на те, що принцип науковості стосується не лише активізування державно-приватного партнерства загалом, а й кожної складової відповідної

концептуальної моделі (ресурсного забезпечення активізування, аналітичної підсистеми, інструментарію тощо). Завдяки цьому принципу активізування державно-приватного партнерства здійснюється раціональніше, ефективніше, часто швидше. Позитивним у цьому ракурсі є й зменшення суб'єктивізму у твердженнях і діях щодо такого активізування;

– принцип мотивованості. Його зміст полягає у тому, що для забезпечення ефективності процесів активізування державно-приватного партнерства відповідні суб'єкти такого активізування мають бути належним чином мотивовані. Причому, мова йде не лише про відомі у теорії і практиці матеріальні і нематеріальні стимули, а й про мотивування роботою як такою. Це пояснюється різноманіттям потреб та інтересів різних категорій стейкхолдерів процесів активізування, а також наявністю різних теорій мотивування, які з різних позицій відображають його зміст;

– принцип достовірності. Будь-які конкретні заходи щодо активізування державно-приватного партнерства повинні здійснюватися на основі достовірних фактів (розрахунків, індикаторів, прогнозів, аналітики тощо);

– принцип системності. Активізування державно-приватного партнерства згідно принципу системності повинно передбачати взаємодоповненість і взаємозв'язок усіх складових такого активізування (процесів, інструментів, механізмів, алгоритмів, заходів тощо), які мають функціонувати як єдине ціле. Розуміння активізування державно-приватного партнерства з позиції системності сприяє підвищенню рівня його ефективності, а також дає змогу цілісно поглянути на його зміст і вплив на відповідні об'єкти.

Беручи до уваги напрацювання М.В. Вороніна (2012, с.14), в активізуванні державно-приватного партнерства з позиції системності слід виділяти дві складові: внутрішню і зовнішню. Зовнішня системність акцентує увагу на необхідності врахування того, що окремі елементи такого активізування є одночасно елементами інших систем в організації. Своєю

чергою, згідно внутрішньої системності активізування державно-приватного партнерства є таким, яке повинно мати свою чітко вибудовану внутрішню структуру з відповідними елементами, взаємовпливами, рівнями, зв'язками, підпорядкуваннями тощо.

Розглядаючи активізування державно-приватного партнерства згідно принципу системності, слід також говорити про необхідність чіткого розуміння призначення такого активізування. Очевидно, що це неминуче пов'язано і з встановленням та регламентуванням посадових обов'язків відповідних посадових осіб, залучених у ці процеси, тобто їхніх прав, обов'язків, відповідальності;

– принцип відповідальності. Згідно принципу відповідальності суб'єкти активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності повинні чітко розуміти наслідки ухвалення (чи неухвалення) тих чи інших рішень за цією тематикою, а також межі такої відповідальності. Причому, мова йде не лише про так звану офіційну відповідальність (юридичну), а й про відповідальність неформального змісту (часто не регламентовану нормативними документами). Ігнорування принципу відповідальності може спричинити незацікавленість стейкхолдерів активно й ефективно діяти у напрямку активізування державно-приватного партнерства;

– принцип завершеності. Будь-які дії щодо активізування державно-приватного партнерства повинні мати завершений характер, тобто такими, які досягають встановлених цілей і розв'язують конкретні завдання. Врахування цього принципу дає змогу звернути увагу на поширеній у вітчизняному управлінні проблемі, коли певні процеси реалізуються заради процесів, а не заради результатів (тобто мають незавершений характер);

– принцип адаптивності. Заходи з активізування державно-приватного партнерства за своїм змістом і спрямованістю повинні бути адаптивними, тобто такими, які здатні змінити свої параметри залежно від зміни середовища функціонування, відкоригованих чи уточнених цілей, залучення у ході

реалізації проектів державно-приватного партнерства нових суб'єктів тощо. Причому, в аналізованому контексті варто говорити про активну адаптивність, яка передбачає не просту зміну структури, спрямованості, параметрів тощо активізування, а таку, яка в нових умовах все ж і надалі залишатиметься функціональною;

– принцип достатності інформаційного забезпечення. Як відомо з теорії і практики управління різними економічними процесами чи об'єктами, дієвість ухвалення управлінських рішень багато в чому визначається достатністю необхідного інформаційного забезпечення. Не виняток – й активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Результати виконаних досліджень свідчать про те, що таке активізування буде ефективним тоді, коли інформаційний масив даних буде повним, коли буде усунуто необ'єктивну та суперечливу інформацію, а також коли буде відсіяно надлишкову. У науковій літературі доведено, що існує так званий певний рівень апріорних відомостей про об'єкт, після якого доцільно переходити з формування інформаційного масиву даних до реалізації конкретних заходів. Проблема забезпечення достатності інформаційного забезпечення в процесі активізування державно-приватного партнерства актуалізується в умовах істотного зростання обсягу інформації як у суспільстві загалом, так і в межах підприємств чи органів державної влади. За цих умов особливо важливим є визначення отого рівня апріорних відомостей;

– принцип зворотного зв'язку. Активізування державно-приватного партнерства повинно здійснюватися не односторонньо: зверху вниз, а й при цьому має враховуватись реакція керівної підсистеми на ухвалені рішення, отриману інформацію, висловлені прогнози тощо. Тому, дієве таке активізування повинно бути двостороннім процесом, за якого створюються можливості для коригування цілей, внесення коректив, координування управлінських дій, своєчасного застосування різних регулювальних заходів тощо;

– принцип безперервності. Активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності повинно здійснюватися на постійній основі, тобто безперервно;

– принцип зрозумілості. Дії з активізування державно-приватного партнерства будуть ефективними тоді, коли є зрозумілими суб'єктам, яких вони прямо чи опосередковано стосуються. Для забезпечення дотримання цього принципу керівною підсистемою можуть застосовуватися аналітичні розрахунки, пояснювальні записки, проектні цифри, усні розмови, прес-конференції, круглі столи тощо;

– принцип компетентності. Формування і застосування заходів для активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності повинно здійснюватися компетентними у цій сфері посадовими особами, незалежно від їхнього рівня управління та представництва. Доцільно наголосити і на тому, що межі такої компетентності слід конкретизувати у кожному окремому випадку активізування. Компетентними посадові особи будуть тоді, коли:

- а) володіють найновішими науковими здобутками щодо державно-приватного партнерства та особливостей його активізування;
- б) чітко розуміють сильні та слабкі боки своєї власної компетентності, а також знають, як усунути проблемні ділянки у ній;
- в) можуть установити межі фактичної власної і необхідної компетентності у сфері активізування державно-приватного партнерства;
- г) обирають надієвіші шляхи підвищення власної компетентності у сфері активізування державно-приватного партнерства, у т.ч. контактуючи із відповідними професійними колами;
- д) не обмежують своєї компетентності виключно професійною складовою, а враховують її інтелектуальні, ситуативні, соціальні та часові аспекти.

Розглядаючи принцип компетентності крізь призму активізування державно-приватного партнерства, варто погодитись з тезою Н.Д. Бровкіної (2007, с.164-165), згідно якої слід говорити не лише про досягнення професійної компетентності, а й про її підтримання на належному рівні, що особливо важливо в контексті динамічних змін теоретико-практичного обґрунтування взаємодії державних і приватних партнерів за формулою державно-приватного партнерства;

– принцип контрольованості. Будь-які заходи щодо активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності повинні бути контрольованими, тобто такими, які перебувають під попереднім, поточним чи заключним контролем. Цей контроль повинен поширюватися не лише на процес активізування як такий, а й на усі підпроцеси в його межах. Це дасть змогу вже на ранніх фазах виявити відхилення, проблемні ділянки, слабкі боки рішень тощо. Контрольованість активізування державно-приватного партнерства повинно мати перманентний характер;

– принцип економічності. Активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності повинно бути таким, яке дасть змогу досягнути балансу між витратами та економічними вигодами від його здійснення. Цей принцип акцентує увагу на необхідності раціонального витрачання ресурсів (передусім, фінансового характеру) на реалізацію заходів з активізування державно-приватного партнерства. Дотримання принципу економічності передбачає також доволі часто необхідність розв'язання багатокритеріальних завдань для вибору найбільш економічно вигідних заходів з активізування;

– принцип врахування розвитку. Заходи з активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності повинні бути такими, які враховують поточний стан такого партнерства на кожному з рівнів (загальнодержавний, регіональний чи



муниципальний), а також очікувану траєкторію його розвитку. Причому, такі заходи слід трактувати як динамічне, а не як статичне утворення;

– принцип уніфікованості. Принцип акцентує увагу на необхідності застосування єдиної методологічної бази активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, а також уніфікованих процедур, завдяки чому подібні завдання можна буде розв'язувати подібним чином;

– принцип часової погодженості. Усі процеси, заходи і дії щодо активізування державно-приватного партнерства повинні враховувати часову складову і часові обмеження. З теорії і практики відомо, що в умовах динамічності середовища функціонування ігнорування часового чинника в управлінні доволі часто призводить до недієвості, застарілості й неактуальності пропозицій;

– принцип об'єктивності. Заходи з активізування державно-приватного партнерства повинні формуватись і реалізовуватись з прийнятним рівнем суб'єктивності, що унеможливить надмірність такого суб'єктивізму. Окрім того, в аналізованому контексті слід об'єктивно оцінювати існуюче становище, сильні та слабкі боки, ресурсні обмеження тощо – це забезпечить можливість нівелювання спотворення реального стану справ. Очевидно, що державно-приватне партнерство часто характеризується, наприклад, певним впливом особистих чи групових інтересів, що не завжди позитивно впливає на принцип об'єктивності. Розглядаючи заходи із активізування цього виду партнерства, слід їх трактувати такими, якими вони є насправді. Тільки розуміння реальності дасть змогу ухвалити раціональні рішення.

Серед специфічних принципів активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності слід відзначити такі:

1. Інтегрування активізування в загальну систему управління. Згідно цього принципу будь-які заходи щодо активізування державно-приватного партнерства повинні безпосередньо корелювати із управлінськими процесами

чи приватного, чи державного партнерів. Доцільно вказати на те, що таке активізування не може функціонувати відокремлено від інших систем управління.

2. Принцип орієнтації на розвиток людського капіталу. Доцільність виокремлення цього принципу обґрунтовується наведеною на рис. 1.4 концептуальною моделлю активізування державно-приватного партнерства, згідно якої будь-які заходи у цій сфері повинні бути такими, які прямо чи опосередковано будуть спрямованими на розвиток людського капіталу.

3. Принцип домінування стратегічних аспектів активізування над тактичними. Заходи з активізування державно-приватного партнерства повинні формуватись і реалізовуватись насамперед з акцентом на довгостроковий часовий інтервал, що повинно бути домінуючим у порівнянні з короткостроковим періодом. Це пов'язано, як зазначалось вище, перш за все із специфікою проектів, що відносяться до категорії проектів державно-приватного партнерства.

4. Принцип створення умов для розвитку конкуренції у державно-приватному партнерстві. Очевидно, що проекти державно-приватного партнерства будуть найбільш ефективними тоді, коли буде сформований т. зв. ринок таких проектів і коли кількість учасників такого ринку буде великою (як приватних, так і державних партнерів). Тоді сторони будуть зацікавлені в активізації ринкових дій, у формуванні конкурентніших пропозицій, в удосконаленні відповідного комплексу маркетингу тощо.

5. Принцип обов'язкової державної участі в активізуванні. Як свідчить досвід успішних країн, проекти державно-приватного партнерства більшою чи меншою мірою регламентовані законодавством країни. З огляду на це, державна участь в активізуванні такого партнерства є обов'язковою. Нерідко саме держава в особі своїх компетентних органів є ключовим суб'єктом такого активізування.

Інструментарій активізування державно-приватного партнерства, як свідчить іноземний досвід, повинен передбачати можливість широкого

практичного застосування фахового інвестиційно-інноваційного консультування стейкхолдерів на предмет такого партнерства. Спектр цього консультування може, як приклад, охоплювати сфери залучення небюджетних інструментів фінансування проектів державно-приватного партнерства, розроблення необхідної документації, управління контрактами, проведення експертизи на предмет ефективності проектів тощо.

Державно-приватне партнерство дає змогу державному сектору реалізовувати нові завдання, спричинені новими викликами сьогодення (навіть часто – доволі нетиповими для тієї чи іншої країни). У цьому контексті спектр можливостей державно-приватного партнерства є вельми широким: починаючи від розв'язання проблем дошкільної освіти і завершуючи впровадженням послуг електронного врядування. У кожній з таких відносно нових сфер може здійснюватися інтервенція приватного капіталу з огляду на те, що за кожних обставин приватний партнер матиме свої економічні інтереси, «вливаючи» свій капітал, пропонуючи конкурентніші механізми управління фінансовими ресурсами, застосовуючи нові та дієвіші механізми розв'язання наявних проблем.

Активізування державно-приватного партнерства може мати як стратегічний, так і тактичний виміри. Зокрема, на стратегічному рівні у цьому контексті слід у довгостроковій перспективі насамперед розуміти конкретний кінцевий стан та очікуваний результат цього виду партнерства між державним і приватним суб'єктами та, залежно від цього, реалізовувати конкретні заходи, застосовувати адекватний інструментарій, впроваджувати відповідні механізми тощо. Результативність стратегічного рівня активізування державно-приватного партнерства багато в чому визначається не лише наявністю об'єктивного та достатнього інформаційного забезпечення, а й професійною компетентністю відповідних посадових осіб на кожному з рівнів (загальнодержавному, регіональному чи муніципальному).

Сфера стратегічних рішень щодо активізування державно-приватного партнерства є доволі широкою і включає, зокрема:

- устанавлення пріоритетності розподілу різних ресурсів активізування;
- визначення і якнайкраще використання сильних боків державно-приватного партнерства на кожному з рівнів;
- ідентифікування можливостей активізування державно-приватного партнерства;
- мінімізування негативних наслідків слабких боків і загроз державно-приватного партнерства;
- вибір ключових суб'єктів-партнерів активізування;
- визначення напрямків комплексного розвитку потенціалу активізування;
- виокремлення стратегічно важливих бізнес-процесів державно-приватного партнерства тощо.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що стратегічний рівень активізування державно-приватного партнерства повинен мати системний характер, що сприятиме формуванню адекватних реаліям сьогодення цілей, визначенню реальних стратегічних проблем, формуванню завдань, пошуку способів досягнення цілей тощо. Така системність сприятиме усуненню проблеми розбалансованості довгострокових і короткострокових цілей активізування, а також допомагатиме здійснювати стратегічне вирівнювання функціонального управління процесами активізування.

Чітко ідентифікуючи стратегічний рівень активізування державно-приватного партнерства, суб'єкти на відповідному рівні отримують реальні передумови розуміння шляхів досягнення встановлених стратегічних цілей у цьому напрямку і тим самим позитивного впливу такого виду партнерства на людський капітал держави загалом, регіону чи територіальної громади. Належним чином формалізована і представлена громадськості стратегія активізування державно-приватного партнерства посилює довіру до реалізації

ініціатив у цьому напрямку і підвищує його привабливість з боку потенційних суб'єктів.

Стратегічність активізування державно-приватного партнерства зумовлює необхідність цілеспрямованої діяльності усіх зацікавлених суб'єктів, що в умовах України доволі часто є складним завданням з огляду на високу динамічність політичної ситуації в країні. Органи державної влади на відповідному рівні повинні бачити чітку перспективу розвитку цього виду партнерства й розуміти найбільш проблемні у цьому контексті ділянки, на які слід спрямовувати свої зусилля.

Тактичний рівень активізування державно-приватного партнерства передбачає, між іншим, такі основні дії:

- формування й застосування процесів, інструментарію та процедур активізування;
- ухвалення та реалізацію управлінських рішень для кожного з процесів активізування;
- формування й використання системи моніторингу ефективності активізування з виокремленням відповідних показників, критеріїв, методів, прогнозів тощо.

Враховуючи практичний досвід, доцільно виокремити низку визначальних умов активізування державно-приватного партнерства на кожному з рівнів, а саме:

- об'єднання зусиль і чітке координування дій усіма стейкхолдерами партнерства – органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями тощо;
- розуміння і практична реалізація принципів активізування державно-приватного партнерства;
- сформованість і мотиваційний характер нормативно-правової бази активізування;

- здатність виявляти найбільш актуальні сфери реалізації проектів державно-приватного партнерства.

Під час активізування державно-приватного партнерства як на стратегічному, так і на тактичному рівнях доцільно розглядати усі його аспекти: економічний, соціальний, екологічний, інформаційний тощо. Причому, ключове призначення усіх дій в процесі активізування – забезпечення позитивного впливу на людський капітал. Саме державно-приватне партнерство повинно підвищувати потенціал держави загалом, регіону чи територіальної громади з метою якнайкращого задоволення потреб населення і підвищення рівня його благополуччя. Таке партнерство дає змогу сконцентрувати зусилля на максимально ефективному використанні наявних ресурсів та залученню нових для покращення соціально-економічного становища і формування передумов для стійкого та довгострокового розвитку. В аналізованому контексті державно-приватне партнерство можна розглядати з позиції динамічного процесу інфраструктурного вдосконалення загальнодержавної, регіональної чи муніципальної системи, що дає змогу покращити кількісні та якісні її параметри і тим самим підвищити рівень задоволення індивідуальних та колективних потреб населення.

## Висновки за розділом 1

1. Розглянуто багатоаспектність трактування поняття «державно-приватне партнерство», у т.ч. з позиції чинної нормативно-правової бази та підходів міжнародних організацій. Виявлено, що державно-приватне партнерство розглядається по-різному: як система відносин держави і бізнесу, як конкретні проекти між державними та приватними партнерами, як форма співробітництва, як альянс, як соціальний інститут, як форма ринкової взаємодії, як особливий механізм тощо. Встановлено, що державно-приватне партнерство є доволі широким поняттям й охоплює різні форми співпраці

державного і приватного сектору в межах різних організаційно-правових моделей. Причому, державний партнер є замовником певних робіт, а приватний – їхнім виконавцем. Предметом державно-приватного партнерства є спільна реалізація різних заходів (сфера яких здебільшого обмежена законодавством тієї чи іншої країни) на засадах поділу завдань та ризиків між державним і приватним партнерами.

2. Охарактеризовано державних і приватних партнерів у моделі державно-приватного партнерства. Зроблено висновок про те, що визначальна ідея такого виду партнерства полягає в отриманні вигоди кожним з його учасників. Виокремлено ключові характеристики державно-приватного партнерства, які дають змогу конкретизувати його сутність, а саме: наявність в обов'язковому порядку як державного, так і приватного партнерів; суспільна значимість проектів, що реалізуються в межах державно-приватного партнерства; індивідуальність проектів державно-приватного партнерства; нормативно-правова регламентованість державно-приватного партнерства; тимчасовий характер взаємовідносин державного та приватного партнерів в межах конкретного проекту державно-приватного партнерства; наявність спільних цілей та інтересів державного і приватного партнерів, що є передумовою поєднання їхніх зусиль; використання переваг приватного сектора під час реалізації суспільно значимих проектів; розподіл ризиків і відповідальності між державним і приватним партнером; можливість реалізації проектів державно-приватного партнерства на загальнодержавному, регіональному чи локальному рівнях; поширеність державно-приватного партнерства як на інноваційні, так і на традиційні проекти; обмін досвідом між приватним та державним секторами під час реалізації проектів; повне чи часткове фінансування об'єктів державно-приватного партнерства приватним суб'єктом.

3. Розглянуто класифікацію видів проектів державно-приватного партнерства. Їх запропоновано класифікувати за формами (корпоративні, договірні), за етапом, на якому залучається приватний партнер (проекти, у

яких приватний партнер залучається на етапі проектування об'єкта, проекти, у яких приватний партнер залучається на етапі будівництва об'єкта, проекти, у яких приватний партнер залучається на етапі експлуатації об'єкта), за джерелом фінансування (фінансуються державним партнером, фінансуються приватним партнером, змішане фінансування), за об'єктами (існуючі, створювані або придбані), за сферами реалізації (в освіті, в сфері охорони здоров'я, у транспортній сфері, у житлово-комунальному господарстві, у сфері культурної спадщини, у сфері поводження з відходами, у сфері туризму, відпочинку та рекреації тощо), за інноваційною спрямованістю (інноваційні, неінноваційні), за кількістю залучених приватних партнерів (монопроекти, поліпроекти), за рівнем завершеності (завершені, незавершені), за рівнями державного управління, на яких реалізуються (загальнодержавні, регіональні, муніципальні), за правовим механізмом взаємодії державного та приватного партнерів (на основі оренди (лізингу) державної чи комунальної власності, на основі державного контракту, в межах концесії, в межах договорів про спільну діяльність, в межах угод про розподіл продукції, в межах аутсорсингу тощо), за механізмами взаємодії державного та приватного партнерів (проекти BOT (Build, Operate, Transfer), проекти BOOT (Build, Own, Operate, Transfer), проекти BTO (Build, Transfer, Operate), проекти BOO (Build, Own, Operate), проекти BOMT (Build, Operate, Maintain, Transfer), проекти DBOOT (Design, Build, Own, Operate, Transfer), проекти DBFO (Design, Build, Finance, Operate)), за рівнем ризиковості (високоризикові, середньоризикові, низькоризикові), за суб'єктним складом партнерів (національні, міжнародні).

4. Державно-приватне партнерство розглянуто як дієвий спосіб активізування інвестиційно-інноваційних процесів на загальнодержавному, регіональному чи муніципальному рівнях. Зокрема, у контексті інноваційного розвитку цей вид партнерства передбачає: інновації як результат реалізації проекту державно-приватного партнерства, інновації на етапі виконання робіт в межах проекту державно-приватного партнерства, трансфер інновацій з приватного до державного сектора під час реалізації проектів державно-



приватного партнерства, а також інновації як елемент навчання та підвищення кваліфікації працівників державного сектору.

5. Виокремлено напрямки впливу інноваційної складової на суб'єктів державно-приватного партнерства, а саме: ринкова спрямованість інновацій у проектах державно-приватного партнерства, більш фахове управління інноваціями, формування чи підвищення рівня інноваційної культури в державно-приватному секторі, забезпечення охорони прав інтелектуальної власності, фінансування процесу трансферу знань та технології, досвід співпраці з іншими суб'єктами інноваційної інфраструктури (формування мережі інновацій), промоція інноваційного підприємництва, функціонування процесу трансферу знань і технології в площині навчання та підвищення кваліфікації.

6. Виокремлено основні причини низького рівня розвитку державно-приватного партнерства в Україні в умовах сьогодення, зокрема: низький рівень зацікавленості органів державної влади в підвищенні ефективності своєї діяльності, перш за все щодо реалізації інвестиційних проектів; низький рівень обізнаності органів державної влади та бізнесу щодо можливості використання переваг державно-приватного партнерства; нестабільність політичної ситуації в Україні та наявність чималих політичних ризиків; відсутність стратегічних орієнтирів використання державно-приватного партнерства для розвитку громади (на загальнодержавному, регіональному чи муніципальному рівнях); низький рівень прозорості ухвалення рішень на різних етапах реалізації проектів державно-приватного партнерства; низький рівень взаємної довіри державних і приватних партнерів в межах реалізації проектів державно-приватного партнерства; нерозвинутість та багато в чому суперечливість нормативно-правової бази, що регламентує процеси державно-приватного партнерства; низький рівень координування дій у сфері державно-приватного партнерства за усією вертикаллю влади (міністерства, місцеві громади, органи виконавчої влади на місцях, обласна влада, територіальні громади тощо); низький рівень компетентності посадових осіб органів

державної влади та бізнесу у сфері управління процесами державно-приватного партнерства тощо.

7. Розглянуто напрямки активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. До переліку таких напрямків віднесено: якість нормативно-правової бази, що регламентує державно-приватне партнерство, інформаційна інфраструктура державно-приватного партнерства, інституційне та організаційно-функціональне забезпечення державно-приватного партнерства, цілеспрямована стратегія і тактика розвитку державно-приватного партнерства на загальнодержавному, регіональному та муніципальному рівнях, а також розвиток управлінських компетенцій у сфері управління процесами державно-приватного партнерства.

8. Виокремлено переваги державного і приватного партнерів від участі у моделі державно-приватного партнерства. Так, завдяки державно-приватному партнерству державний партнер може: реалізовувати суспільно значимі проекти за умов обмежених власних інвестиційних можливостей для цього; впроваджувати інновації на загальнодержавному, регіональному чи муніципальному рівнях; отримувати фахові знання приватного сектору; використовувати ноу-хау приватного партнера у сфері оптимізування інвестиційного процесу; залучати додаткове фінансування, особливо в умовах необхідності реалізації антикризових заходів; підвищити оперативність розв'язання актуальних проблем територіального утворення за рахунок залучення інвестицій приватного бізнесу; вивільняти власні бюджетні кошти і спрямовувати їх на розв'язання інших суспільно значимих завдань, які не можуть бути реалізованими з використанням механізмів державно-приватного партнерства; забезпечити кореляцію інвестиційно-інноваційних рішень з іншими своїми активами; підвищувати рівень якості державних послуг; оптимізувати ризики під час реалізації суспільно значимих проектів; підвищити ефективність своєї операційної діяльності. Своєю чергою, перевагами приватного партнера від використання державно-приватного

партнерства є: високий рівень гарантій отримання запланованої норми прибутку та повернення витрат; позиціонування себе в бізнес-середовищі як надійний партнер державного сектору та важливий гравець у реалізації суспільно значимих проектів; можливість отримання прибутку у довгостроковому періоді; можливість залучення додаткових формальних і неформальних преференцій з боку державного сектора (наприклад, першочергове право розміщувати у збудованому у форматі державно-приватного партнерства об'єкті свої комерційні активи: магазини, паркінги, ресторани, ігрові зони, ковзанки тощо); можливість розподілити з державним сектором ризику під час реалізації суспільно значимих проектів; можливість ринкової апробації інвестиційно-інноваційних рішень; можливість використання активів регіонального утворення, доступ до яких за інших умов є обмеженим (наприклад, земельні ділянки, будівлі, споруди тощо).

9. Побудовано концептуальну модель активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності на засадах ідентифікування принципів такого активізування, умов його здійснення, інструментарію, ресурсного забезпечення, напрямків аналізування, суб'єктів й аналітичної підсистеми активізування на загальнодержавному, регіональному та муніципальному рівнях, що дає змогу спрямовувати усі види робіт з такого активізування на розвиток людського капіталу громади у стратегічному і тактичному вимірі.

10. Наведено загальні та специфічні принципи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Так, до загальних таких принципів віднесено принципи цілеспрямованості, науковості, мотивованості, достовірності, системності, відповідальності, завершеності, адаптивності, достатності інформаційного забезпечення, зворотного зв'язку, безперервності, зрозумілості, компетентності, контрольованості, економічності, врахування розвитку, уніфікованості, часової погодженості та об'єктивності. Серед специфічних принципів активізування державно-приватного партнерства в умовах

розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності виокремлено: інтегрування активізування в загальну систему управління, принцип орієнтації на розвиток людського капіталу, принцип домінування стратегічних аспектів активізування над тактичними, принцип створення умов для розвитку конкуренції у державно-приватному партнерстві, принцип обов'язкової державної участі в активізуванні.

11. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 1, опубліковано у працях (Комарницька, 2019а; Комарницька, 2016; Комарницька та Мельник, 2016; Комарницька та Карпінський, 2016; Комарницька, Шипуліна та Ілляшенко, 2017; Комарницька, 2018; Комарницька, 2019б; Комарницька, 2019d; Комарницька, 2019е; Комарницька, 2019h; Комарницька, 2019i; Комарницька, 2019l; Комарницька, 2019г; Комарницька та Коломієць, 2019).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 2.1. Комплексно-цільовий метод оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність

Державно-приватне партнерство є дієвим механізмом розв'язання різних завдань державного сектору з використанням приватного капіталу. В умовах обмежених можливостей залучення необхідних інвестицій для реалізації суспільно значимих проектів на загальнодержавному, регіональному чи муніципальному рівнях цей вид партнерства нерідко є єдиним реальним шляхом активізування інвестиційно-інноваційної діяльності. Як свідчить практичний досвід, інвестиції, що здійснюються в межах державно-приватного партнерства, зазвичай є більш ефективними, ніж за умов традиційного інвестування. Окрім економічної мотивації, перевага від співпраці між державним і приватним партнерами пов'язана й з чинником ризику: кожна із сторін угоди відповідає за ту частину ризику, у якій вона має більший досвід. Тим самим це позитивно впливає на реалізацією заходів державно-приватного партнерства загалом.

Вступаючи у відносини державно-приватного партнерства, партнери мають змогу:

- реалізувати суспільно значимі ініціативи, які відокремлено кожен з партнерів не мав би змоги здійснити;
- досягнути ефекту синергії, згідно якого ефект від спільної діяльності буде вищим, аніж за умови реалізації аналогічних ініціатив відокремлено;
- забезпечити підвищення ефективності витрачання коштів та інших видів ресурсів;

- підвищити власну компетентність внаслідок ознайомлення з найкращими практиками та інструментами реалізації проектів на засадах державно-приватного партнерства;
- реалізовувати проекти державно-приватного партнерства інноваційного характеру, що є особливо проблемним аспектом для державного сектору в Україні.

Переваги, що виникають із застосування державно-приватного партнерства, розглядаються як з позиції перебігу відповідних проектів, так і з позиції отриманих результатів. Для забезпечення їхньої ефективності слід не лише залучати до них необхідні ресурси (людські, фінансові, інформаційні тощо), а й враховувати наявний досвід взаємодії суб'єктів у межах формули державно-приватного партнерства. Реалізація відповідних проектів – це також платформа для обміну досвідом між представниками бізнесу та органів державної влади.

Державно-приватне партнерство, попри взаємодію представників бізнесу та органів державної влади, слід трактувати як горизонтальну форму співпраці між суб'єктами. Причому, мова йде про непов'язаних між собою сторін у контексті конкретного проекту з визначеним рівнем їхньої відповідальності.

В аналізованому контексті доцільно акцентувати увагу саме на ідентифікуванні масштабів та меж відповідальності партнерів в проектах державно-приватного партнерства. Конкретизування такої відповідальності в текстах угод про партнерство виконує не лише контрольну функцію (до цих норм слід вертатись тоді, коли виникають суперечки між сторонами угоди), а й мотиваційну, адже надає партнерам відчуття рівнозначності у своїх стосунках в межах проекту державно-приватного партнерства та взаємно ангажує їх до ефективної його реалізації (відчуття приналежності до партнерства).

Формування та здійснення партнерських відносин у межах державно-приватного партнерства зумовлює необхідність ідентифікування вже на

перших етапах відповідних ініціатив потенційних ефектів в межах проекту, а також аналізування досвіду потенційного партнера у зазначеній сфері. Не менш важливо розуміти фінансовий потенціал проекту державно-приватного партнерства і його переваги серед інших альтернатив. Також варто ідентифікувати потенційні ризики недосягнення цілей проекту, розглядаючи їх у розрізі кожного партнера. Слід зауважити, що спектр таких ризиків є доволі широким і може, зокрема, включати:

- ризики, пов'язані з рухом фінансових потоків;
- ризики пошуку найкращого приватного партнера для виконання проекту;
- ризики, пов'язані з управлінням майном за результатами виконання проекту;
- ризики порушення обов'язкових до виконання правових норм щодо державно-приватного партнерства;
- ризики несприятливих курсових різниць;
- ризики різного трактування умов угод про державно-приватне партнерство;
- ризик неналежного розподілу обов'язків між сторонами державно-приватного партнерства;
- ризики, пов'язані з низьким рівнем суспільного сприйняття результату реалізації проекту державно-приватного партнерства в межах територіального утворення;
- ризики неналежного виконання умов контракту іншим партнером у моделі державно-приватного партнерства;
- ризики недотримання бюджету проекту тощо.

Важливим для успішної реалізації проектів державно-приватного партнерства є й використання суб'єктами минулого свого досвіду партнерських відносин у сфері бізнесу. Так, зокрема, корисним може бути досвід державного чи приватного партнера щодо управління проектами

загалом, щодо співпраці з посередниками, щодо вибору субпідрядників виконання окремих робіт, щодо поширення інформації про проект, окреслення цілей проекту і формалізування його завдань тощо. Загалом на засадах вивчення теорії та практики доцільно зробити висновок про те, що рівень ефективності проектів державно-приватного партнерства буде більшим за умови використання минулих проектів партнерського характеру.

Формування і реалізація проектів державно-приватного партнерства мають свою специфіку і з огляду на те, що саме у такій формі співпраці встановлюються цілі, визначаються завдання, генеруються ресурси тощо. Це все, зокрема, є предметом домовленостей між партнерами. Ефективність таких проектів також багато в чому визначається міжсуб'єктними зв'язками і комунікаціями, а також трансфером інформації між сторонами угоди партнерства.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок і про те, що нерідко проекти державно-приватного партнерства реалізуються із запізненнями, причинами чого, можуть, зокрема, бути:

- труднощі організаційного характеру;
- проблеми здійснення закупівель;
- необхідність більш тривалого погодження окремих норм угоди про партнерство;
- проблеми залучення субпідрядників тощо.

Важливо наголосити і на тому, що державно-приватне партнерство позитивно впливає на ефективність реалізації суспільно значимих проектів, адже дає змогу використовувати інституційний потенціал взаємодії бізнесу та державного сектора, особливо, під час реалізації великих за своїми обсягами проектів. Також надалі суб'єкти угоди державно-приватного партнерства мають змогу взаємодіяти між собою, незважаючи на завершення зобов'язань за основною угодою партнерства. Тим самим, відбувається тривала кооперація між сторонами, а не співпраця для реалізації одного конкретного заходу.



Здійснюючи розроблення методу аналізування стану державно-приватного партнерства та його впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність, доцільно зауважити, що за своїм змістом проекти такого партнерства все ж більшою мірою характеризуються якісними оцінками, ніж кількісними. Слід враховувати і те, що ухвалення потенційними партнерами рішень щодо участі у моделях державно-приватного партнерства залежить від низки різних чинників, що, наприклад, можуть характеризувати стан економіки територіального утворення, політичну ситуацію, розвиток інфраструктури тощо. Форма представлення і доступність інформації про ризикованість та ефективність реалізації проектів такого партнерства є необхідною не лише для допомоги партнерам в ухваленні відповідних рішень, а й в ідентифікуванні стану державно-приватного партнерства та його впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність держави загалом, регіону чи іншого територіального утворення.

Під час вибудовування пріоритетів в аналізуванні стану державно-приватного партнерства та в ідентифікуванні його впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність слід виходити з ідеї комплексного такого оцінювання. Ключовим при цьому повинно бути врахування не лише економічних параметрів, а й інших видів ефективності відповідного проекту (екологічна, соціальна тощо).

Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про доцільність аналізування впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність з позиції п'яти напрямків, які узагальнено відображають загальну ефективність проекту: відповідність стратегії територіального утворення, сприяння інвестиційно-інноваційному його розвитку, окупність проекту державно-приватного партнерства, рівень його ризику та покращення якості надання послуг внаслідок створення / реконструкції / модернізації тощо об'єкта партнерства (рис. 2.1).

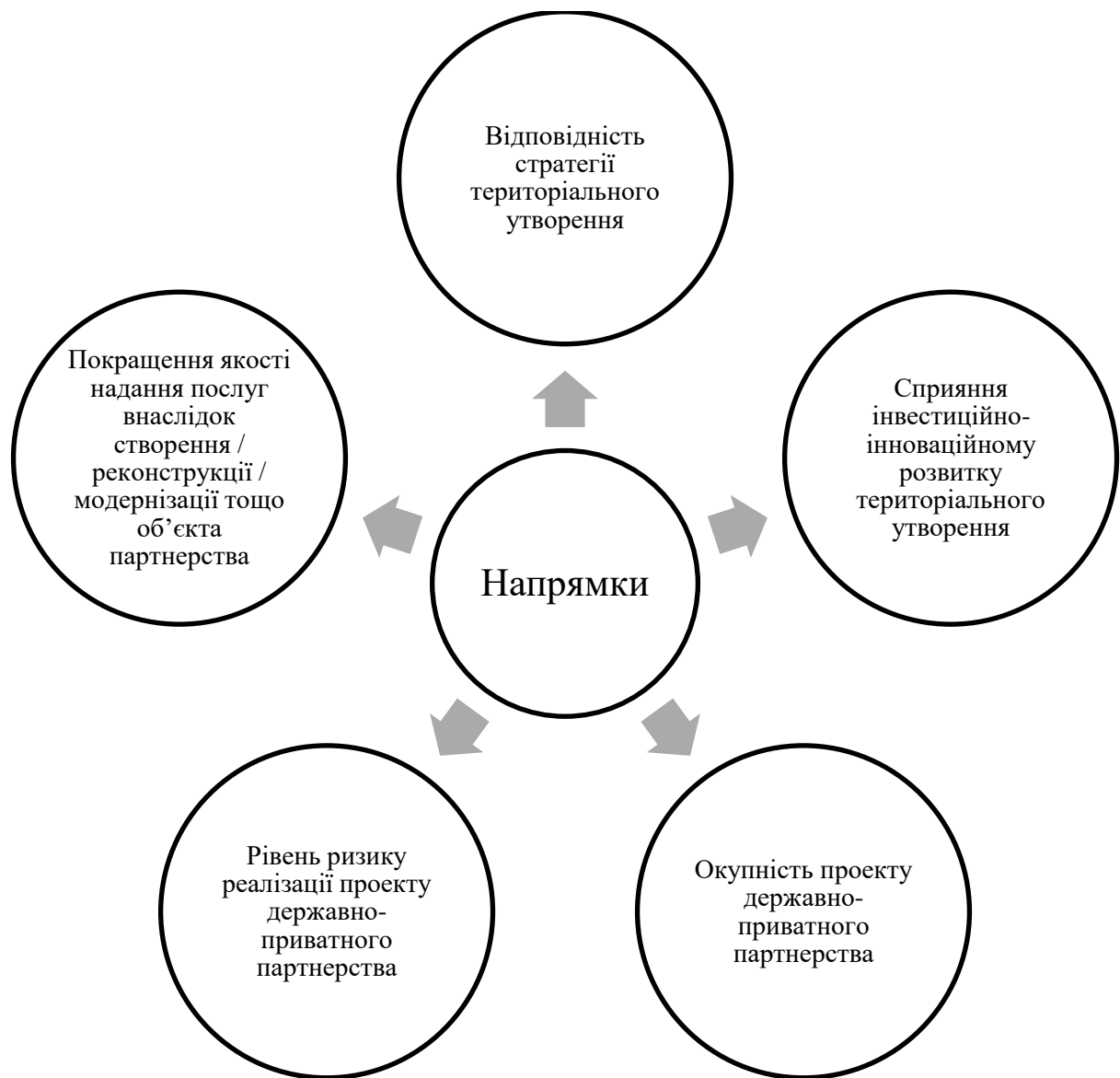


Рис. 2.1. Напрямки аналізування впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність

Примітка: запропоновано автором

Доцільність відображення напрямку відповідності стратегії територіального утворення під час аналізування впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність обґрунтовується тим, що абсолютна більшість таких проектів за своїм змістом не є поточними проектами, а все ж мають стратегічний вимір і потребують не поточних, а капітальних витрат. Таким чином, для того, щоб будь-який проект державно-приватного партнерства сприяв інвестиційно-інноваційному розвитку такого територіального утворення, воно повинне мати чітку візію свого подальшого

розвитку і в контексті цього обирати й реалізовувати різні проекти партнерства.

Таким чином, складність ефективної реалізації проектів державно-приватного партнерства полягає в тому, що територіальне утворення повинне мати і чітко розуміти стратегічні напрямки свого розвитку в умовах динамічного середовища функціонування і лише тоді встановлювати пріоритети у виборі та реалізації проектів за формулою державно-приватного партнерства. Очевидно, що реалізуючи стратегію свого розвитку, держава загалом, регіон, область, місто, село чи інше територіальне утворення повинні якнайкраще використовувати потенціал мешканців, зокрема, їхні знання, вміння, навички, компетентності, таланти, креативність, прогресивність, активну життєву позицію тощо.

Як відомо з теорії і практики, саме стратегія розвитку територіального утворення є базовим і найважливішим документом, що визначає сфери, цілі та напрямки політики такого утворення у певних часово-просторових межах. Така стратегія фактично є генеральним планом дій керівних органів на певному щаблі державного управління, який також виконує роль інструменту взаємодії та партнерської співпраці із громадою і бізнесом.

Стратегія територіального утворення дає змогу ідентифікувати і підтримувати позитивні зміни у його межах, а також нівелювати перешкоди середовища функціонування. У динамічному оточенні вона сприяє реалізації потенціалу громади і якнайкращого використання можливостей розвитку. Досвід успішних країн свідчить, що стратегія територіального утворення є результатом виконання складного комплексу робіт, що передбачають, зокрема, регіональні конференції, круглі столи, симпозіуми, наради, тренінги, проведення відповідних консультацій з обговоренням потенціалу, бар'єрів і найважливіших викликів територіального утворення до певного року, чималої кількості зустрічей між різними стейкхолдерами у різному форматі тощо.

Як свідчать результати виконаних досліджень, сучасна стратегія територіального утворення є результатом обрання найкращих альтернатив в інвестиційній сфері, проінноваційній політиці, а також у:

- формуванні економіки знань;
- розвитку інфраструктури для підвищення комунікаційної доступності;
- розвитку міст, сіл, селищ, об'єднаних територіальних громад тощо;
- забезпеченні екологічної безпеки;
- удосконаленні медичного забезпечення та покращенні сфери охорони здоров'я;
- управлінні розвитком територіального утворення тощо.

Таким чином, чітко ідентифікована та формалізована стратегія територіального утворення містить у собі стратегічні цілі, заплановані індикатори та напрямки політики розвитку, із яких можуть і повинні випливати ідеї та конкретні пропозиції щодо формування і реалізації проектів державно-приватного партнерства (рис. 2.2).

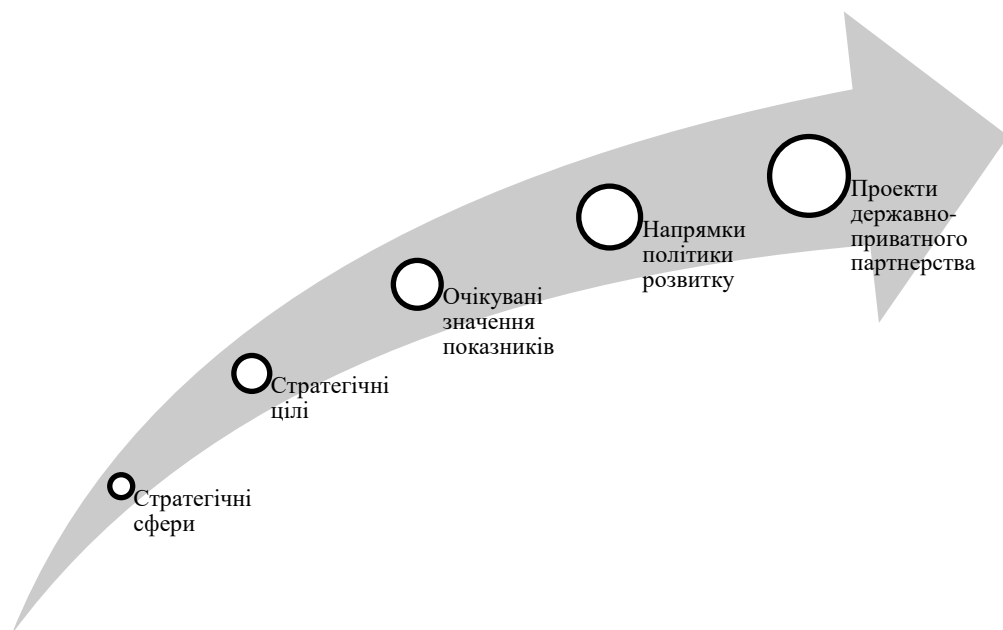


Рис. 2.2. Зв'язок проектів державно-приватного партнерства із стратегією територіального утворення

Примітка: побудовано автором

Доцільно наголосити і на тому, що важливою складовою стратегії територіального утворення є і визначення способів фінансування заходів в межах стратегії (мова йде про потенційні джерела фінансування, ретроспективне аналізування генерування необхідних фінансових ресурсів, перспективи залучення нових джерел фінансування тощо). Таким чином, вже на цьому етапі може виявлятися необхідність чи доцільність використання формули державно-приватного партнерства.

Наступний пропонований напрямок аналізування впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність – сприяння інвестиційно-інноваційному розвитку територіального утворення. Очевидно, що проекти державно-приватного партнерства не завжди можуть мати інноваційний характер (наприклад, коли мова йде про інший, однак класичний, спосіб постачання природного газу, розподілу води, забезпечення функціонування зрошувальних і осушувальних систем, поводження з відходами, надання соціальних послуг тощо) чи характеризуватись значними інвестиціями. Водночас, як свідчить вивчення теорії і практики, найбільш цінними є ті проекти взаємодії державного та приватного партнера, які передбачають пріоритетно інвестиційно-інноваційний розвиток територіального утворення незалежно від сектору (транспорт, освіта, охорона здоров'я, медицина, туризм, рекреація, спорт, інфраструктура, екологічна безпека тощо).

Інноваційний характер проектів державно-приватного партнерства та ще й відповідно до стратегії розвитку свідчить про акценти державного чи приватного партнерів на перспективу функціонування, конкурентоспроможність, а також на новий підхід до розв'язання актуальних проблем. Як слушно у цьому контексті зауважує К. Brzozowska (2006, с.23), концепція державно-приватного партнерства, маючи різний спектр співпраці, передбачає, що «державна організація повинна активно підходити до кооперації з сектором бізнесу, завдяки чому концепція державно-приватного партнерства є процесом доставки інновацій до державного сектора». Щоб

досягти успіху у бізнес-середовищі чи реалізовувати свої завдання як орган державної влади, державний і приватний партнери мають ретельно розуміти, як використовувати модель державно-приватного партнерства для впровадження інновацій.

Теорією і практикою доведено, що серед багатьох чинників, які визначають розвиток підприємств чи територіального утворення, є саме інноваційність. Вона відображає, зокрема, здатність генерувати і впроваджувати інновації, а також здійснювати проінноваційну політику на загальнодержавному і регіональному щаблях. У науковій літературі вже давно є поширеною теза, згідно якої невід'ємною частиною регіонального розвитку повинна бути активна стратегія стимулювання інноваційної діяльності завдяки використанню насамперед локального потенціалу. Сьогодні інновації розглядаються як один з ключових елементів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, територіального утворення чи держави загалом.

Доцільність врахування серед напрямків аналізу впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність сприяння проектів такого партнерства інвестиційно-інноваційному розвитку територіального утворення обґрунтовується і тим, що у межах інноваційного процесу особливо важливими є партнерські взаємовідносини. Вони, наприклад, мають місце тоді, коли між собою співпрацюють підприємства одного регіону, часто об'єднані в кластери, чи компанії (які, з одного боку, створюють інновації, а із іншого – презентують попит на них) разом з інституціями, відповідальними за генерування і трансфер інновацій (наприклад, науково-дослідні центри, технопарки тощо). Така ж співпраця відбувається і в межах державно-приватного партнерства між щонайменше двома партнерами – державним і приватним – і є сприятливою платформою генерування і поширення інновацій. При цьому, слід враховувати і те, що, на відміну від класичного приватного партнерства (співпраця між представниками бізнесу), співпраця між державним і приватним партнерами в

межах державно-приватного партнерства для забезпечення інноваційної спрямованості дає змогу залучати додаткові можливості державного суб'єкта (наприклад, його наукові центри, дослідницькі лабораторії, досвідчений персонал тощо).

Наступний пропонований напрям аналізування впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність – окупність проекту такого партнерства. Як свідчать результати виконаних досліджень, загалом оцінювати ефективність державно-приватного партнерства можна із використанням традиційних фінансових методик в межах інвестиційного аналізу, розраховуючи (Анісіфоров та Анісіфорован, 2014; Овчарук, 2018; Скворцов, 2003; Шилепницький та Зибарева, 2019):

- термін окупності;
- внутрішню норму доходності;
- чисту приведену вартість;
- модифіковану внутрішню норму доходності;
- середню норму доходності;
- рівень рентабельності інвестицій;
- індекс прибутковості тощо.

Можливим є й застосування ймовірнісних методів, інструментів якісного аналізування, проведення портфельного аналізу, використання проектного чи бюджетного підходів тощо. У будь-якому випадку очевидним є те, що аналізування впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність повинно обов'язково враховувати економічну ефективність. І, як свідчить вивчення теорії і практики, одним з найбільш репрезентативних індикаторів такої ефективності в межах інвестиційного аналізу є показник терміну окупності, який показує інформацію про те, коли проект державно-приватного партнерства принесе суб'єкту прибуток.

За умови рівномірності надходження грошових доходів партнеру за роками індикатор терміну окупності розраховується таким чином (Комарова, 2014, с.61):

$$T_p = \frac{I_z}{N_s}, \quad (2.1)$$

де  $T_p$  – термін окупності проекту державно-приватного партнерства, років;

$I_z$  – загальний обсяг інвестицій у вартісному вираженні в реалізацію проекту державно-приватного партнерства, гр. од.;

$N_s$  – середньорічні грошові надходження за результатами проекту державно-приватного партнерства, гр. од.

Якщо ж складно чи неможливо установити факт рівномірності грошових надходжень внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства за роками, тоді період окупності дорівнюватиме кількості років, коли «чисті грошові надходження перевищать величину вкладених інвестицій» (Комарова, 2014, с.62).

Умовою практичного використання показника періоду окупності проекту державно-приватного партнерства є необхідність визначення середньорічних грошових надходжень за проектом. Як свідчить вивчення теорії і практики, у більшості випадків установлення цього не становить значних труднощів, адже такі проекти найчастіше передбачають створення абсолютно нового об'єкта, який можна трактувати як «автономний» щодо грошових надходжень за ним.

Аналізування впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність доцільно здійснювати й у розрізі рівня ризику відповідного проекту. Тематика ризику і його розподілу між партнерами є однією з ключових в межах моделі такого партнерства. Ці ризики слід чітко ідентифікувати, окреслити їхні межі, установити види, а також розподілити між суб'єктами. Очевидним є те, що ризик проектів державно-приватного партнерства буде вищим тоді, коли тривалішим буде сам проект і більшими його масштаби. Часові межі співпраці державного і приватного



партнерів, а також ризики, пов'язані з цим, виявляються у перспективі (у майбутніх періодах), з огляду на що чимало ідей державно-приватного партнерства вже на початкових стадіях чи навіть серед відповідного проекту не реалізуються чи припиняють реалізуватися з огляду на елемент довгострокових інвестицій. Таким чином, на будь-якому етапі реалізації проекту державно-приватного партнерства мають місце різні види ризиків, які не можна ігнорувати.

Покращення якості надання послуг внаслідок створення / реконструкції / модернізації тощо об'єкта державно-приватного партнерства є останнім напрямком аналізування впливу такого партнерства на інвестиційно-інноваційний розвиток. Як відомо з досвіду успішних країн, основою такого виду партнерства є не саме створення певного об'єкта, а надання високої якості послуг, пов'язаних з його використанням. Такі ж висновки можна зробити і на основі наведеної вище концептуальної моделі активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.

Маючи інформацію про напрямки аналізування впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність, доцільно надалі сформулювати відповідний математичний апарат. З цією метою для кожного такого напрямку слід встановити найбільш репрезентативний індикатор (табл. 2.1).

Ідентифікування індикаторів оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність у розрізі відповідних напрямків надалі зумовлює необхідність ранжування меж цих показників і виокремлення для кожного з них дуже високого, високого, середнього, низького і дуже низького рівнів градації. Так, для індикатора темпів приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства  $P_{pr}$  пропонується встановити такі межі:

Таблиця 2.1

Індикатори оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність у розрізі відповідних напрямків

Напрямки аналізування	Назви індикаторів	Формули розрахунку
1	2	3
Відповідність стратегії територіального утворення	Рівень відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення $R_{vs}$ , част. од.	$R_{vs} = \frac{P_{vs}}{P_z},$ де $P_{vs}$ – кількість експертів, котрі під час опитування вказали про відповідність проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення, ос.; $P_z$ – загальна кількість експертів, що опитувались, ос.
Сприяння інвестиційно-інноваційному розвитку територіального утворення	Темпи приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства $P_{pr}$ , %	$P_{pr} = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_0} \times 100,$ де $Q_1$ – обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) після і внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства, тис. грн.; $Q_0$ – обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) до моменту реалізації проекту державно-приватного партнерства, тис. грн.
Окупність проекту державно-приватного партнерства	Термін окупності проекту державно-приватного партнерства $T_p$ , років	$T_p = \frac{I_z}{N_s},$ де $I_z$ – загальний обсяг інвестицій у вартісному вираженні в реалізацію проекту державно-приватного партнерства, гр. од.; $N_s$ – середньорічні грошові надходження за результатами проекту державно-приватного партнерства, гр. од.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Рівень ризику реалізації проекту державно-приватного партнерства	Рівень ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства $R_{cp}$ , част. од.	$R_{cp} = \frac{P_{cp}}{P_z},$ де $P_{cp}$ – кількість експертів, котрі під час опитування вказали про досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства, ос.; $P_z$ – загальна кількість експертів, що опитувались, ос.
Покращення якості надання послуг внаслідок створення / реконструкції / модернізації тощо об'єкта партнерства	Рівень корисності проекту державно-приватного партнерства $R_{kr}$ , част. од.	$R_{kr} = \frac{P_{kr}}{P_z},$ де $P_{kr}$ – кількість експертів, котрі під час опитування вказали про покращення якості надання послуг внаслідок створення / реконструкції / модернізації тощо об'єкта партнерства, ос.; $P_z$ – загальна кількість експертів, що опитувались, ос.

Примітка: запропоновано автором

1) значення  $P_{pr}$  нижче 0,10 – низький рівень темпів приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства;

2) значення  $P_{pr}$  перебуває в межах від 0,10 до 1 – середній рівень темпів приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства;

3) значення  $P_{pr}$  перебуває в межах від 1 до 3 – високий рівень темпів приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства;

4) значення  $P_{pr}$  є вищим за 3 – дуже високий рівень темпів приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному

обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства.

Індикатор терміну окупності проекту державно-приватного партнерства  $T_p$  матиме таку градацію:

- 1) значення  $T_p$  є більшим за 7 років – низький рівень терміну окупності проекту державно-приватного партнерства;
- 2) значення  $T_p$  перебуває в межах від 5 до 7 – середній рівень терміну окупності проекту державно-приватного партнерства;
- 3) значення  $T_p$  перебуває в межах від 3 до 5 – високий рівень терміну окупності проекту державно-приватного партнерства;
- 4) значення  $T_p$  є меншим за 3 – дуже високий рівень терміну окупності проекту державно-приватного партнерства.

Для інших показників (рівень відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення, рівень ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства та рівень корисності проекту державно-приватного партнерства) з огляду на пріоритет експертних оцінок зазначених показників пропонується встановити градацію на основі відомої у теорії і практиці шкали Харінгтона. Згідно неї, як відомо, виокремлюють низку кількісних та лінгвістичних оцінок (табл. 2.2) і вона є придатною для розв'язання чималого спектру завдань науково-практичного характеру, що доведено у літературі (Дідик, 2016, с. 263-264; Нечипорук, 2007, с.277; Овчарук, 2018, с.209).

Таблиця 2.2

#### Кількісні та лінгвістичні оцінки згідно шкали Харінгтона

Лінгвістичні оцінки	Середні оцінки	Інтервали оцінок
Відмінно (дуже висока)	0,9	0,8-1
Добре (висока)	0,71	0,63-0,8
Задовільно (середня)	0,5	0,37-0,63
Погано (низька)	0,28	0,2-0,37
Дуже погано (дуже низька)	0,1	0-0,2

Примітка: наведено на основі (Дідик, 2016, с.263-264; Нечипорук, 2007, с.277; Овчарук, 2018, с.209)

Таким чином, рівень відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення  $R_{vs}$ , рівень ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства  $R_{cp}$  та рівень корисності проекту державно-приватного партнерства  $R_{kr}$  матимуть таку градацію:

1) значення  $R_{vs}$  ( $R_{cp}, R_{kr}$ ) нижче 0,37 – низький рівень відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення (рівень ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства, рівень корисності проекту державно-приватного партнерства);

2) значення  $R_{vs}$  ( $R_{cp}, R_{kr}$ ) перебуває в межах від 0,37 до 0,63 – середній рівень відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення (рівень ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства, рівень корисності проекту державно-приватного партнерства);

3) значення  $R_{vs}$  ( $R_{cp}, R_{kr}$ ) перебуває в межах від 0,63 до 0,8 – високий рівень відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення (рівень ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства, рівень корисності проекту державно-приватного партнерства);

4) значення  $R_{vs}$  ( $R_{cp}, R_{kr}$ ) є вищим за 0,8 – дуже високий рівень відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення (рівень ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства, рівень корисності проекту державно-приватного партнерства).

Узагальнена інформація про виокремлені рівні індикаторів оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність у розрізі відповідних напрямків представлена у нижченаведеній табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Рівні індикаторів оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність у розрізі відповідних напрямків

Напрямки	Індикатори	Рівні індикаторів			
		Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Відповідність стратегії територіального утворення	Рівень відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення ( $R_{vs}$ ), част. од.	<0,37	0,37-0,63	0,63-0,8	>0,8
Сприяння інвестиційно-інноваційному розвитку територіального утворення	Темпи приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства ( $P_{pr}$ ), %	<0,10	0,10-1	1-3	>3
Окупність проекту державно-приватного партнерства	Термін окупності проекту державно-приватного партнерства ( $T_p$ ), років	>7	5-7	3-5	<3
Рівень ризику реалізації проекту державно-приватного партнерства	Рівень ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства ( $R_{cp}$ ), част. од.	<0,37	0,37-0,63	0,63-0,8	>0,8
Покращення якості надання послуг внаслідок створення / реконструкції / модернізації тощо об'єкта партнерства	Рівень корисності проекту державно-приватного партнерства ( $R_{kr}$ ), част. од.	<0,37	0,37-0,63	0,63-0,8	>0,8

Примітка: виокремлено автором

Виокремлення дуже низького, низького, середнього, високого та дуже високого рівнів індикаторів оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність у розрізі відповідних напрямків забезпечує можливість подальшого їхнього інтегрування для отримання комплексних узагальнених висновків. Для розв'язання цього завдання доцільно застосовувати інструментарій логіко-лінгвістичних зв'язків, який є поширеним здебільшого у межах теорії нечітких множин. Він, зокрема, застосований у роботах О.В. Булигіної (2016), А.І. Вавіленкової (2015), М.Ф. Гончара (2018), В.В. Овчарука (2018), Є.Ю. Хрустальова (2014) та багатьох інших.

Щодо аналізування впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність множина вихідних параметрів матиме таку градацію:

- N – низький за позитивністю рівень впливу;
- S – середній за позитивністю рівень впливу;
- V – позитивний рівень впливу;
- D – дуже позитивний рівень впливу.

Враховуючи вищенаведене, інтегрована модель оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність матиме вигляд:

$$\begin{aligned}
 & V_{int} = \\
 & = \langle V_{int}, \{R_{vs}, R_{pr}, T_p, R_{cp}, R_{kr}\}, \{\{M_N^{vs}, M_S^{vs}, M_V^{vs}, M_D^{vs}\}, \{M_N^{pr}, M_S^{pr}, M_V^{pr}, M_D^{pr}\}, \\
 & \{M_N^p, M_S^p, M_V^p, M_D^p\}, \{M_N^{cp}, M_S^{cp}, M_V^{cp}, M_D^{cp}\}, \\
 & \{M_N^{kr}, M_S^{kr}, M_V^{kr}, M_D^{kr}\}\}, \{F_{R_{vs}}, F_{R_{pr}}, F_{T_p}, F_{R_{cp}}, F_{R_{kr}}\}, \{Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_n\}\rangle,
 \end{aligned} \tag{2.2}$$

де  $V_{int}$  – рівень впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність;

$R_{vs}$  – рівень відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення, част. од.;

$R_{pr}$  – темпи приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства, %;

$T_p$  – термін окупності проекту державно-приватного партнерства, років;

$R_{cp}$  – рівень ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства, част. од.;

$R_{kr}$  – рівень корисності проекту державно-приватного партнерства, част. од.

$M_N^{vs}, M_S^{vs}, M_V^{vs}, M_D^{vs}$  – підмножина потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень);

$M_N^{pr}, M_S^{pr}, M_V^{pr}, M_D^{pr}$  – підмножина потенційних лінгвістичних (нечітких) значень темпів приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень);

$M_N^p, M_S^p, M_V^p, M_D^p$  – підмножина потенційних лінгвістичних (нечітких) значень терміну окупності проекту державно-приватного партнерства (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень);

$M_N^{cp}, M_S^{cp}, M_V^{cp}, M_D^{cp}$  – підмножина потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень);

$M_N^{kr}, M_S^{kr}, M_V^{kr}, M_D^{kr}$  – підмножина потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня корисності проекту державно-приватного партнерства (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень);



$F_{R_{vs}}, F_{R_{pr}}, F_{T_p}, F_{R_{cp}}, F_{R_{kr}}$  – підмножина фактичних значень відповідно рівня відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення, темпів приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства, терміну окупності проекту державно-приватного партнерства, рівня ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства та рівня корисності проекту державно-приватного партнерства;

$Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_n$  – множина евристичних правил для оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність (додаток А).

Таким чином, комплексно-цільовий метод оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність дає змогу здійснювати як ретроспективне, так і перспективне таке оцінювання, що посилює його практичну значущість.

## 2.2. Діагностика стану державно-приватного партнерства в умовах інвестиційно-інноваційної діяльності

Стан розвитку інфраструктури є одним з ключових чинників зовнішнього середовища будь-якого підприємства та, що основне, – будь-якої країни. Бізнес в умовах сьогодення активно потребує інфраструктурної підтримки для розв'язання різних завдань виробничо-господарської діяльності. Саме інфраструктура багато в чому дає змогу суб'єктам підприємницької діяльності реалізувати свої ділові інтереси у бізнес-середовищі.

Стан і розвиток інфраструктури визначається багатьма змінними, пріоритетне місце у вдосконаленні яких належить державі, яка завдяки своїм державним інвестиціям намагається вдосконалити таку інфраструктуру. Водночас, проблема полягає в тому, що наявні обсяги державного фінансування заходів у цій сфері у більшості країн, у т.ч. й в Україні, є доволі обмеженими. Окрім того, перспективи за цією проблематикою також не можна вважати позитивними. Таким чином, і надалі слід очікувати недостатності бюджетного фінансування для розвитку інфраструктури і тим самим для розвитку бізнесу.

Як свідчить досвід економічно розвинутих країн, саме державно-приватне партнерство є одним з ключових шляхів розв'язання проблеми залучення необхідного капіталу для розвитку інфраструктури чи створення нових її елементів. З огляду на еластичність цього виду партнерства, державний і приватний партнери мають змогу вибудовувати різні форми договірних взаємовідносин між собою.

Ринок державно-приватного партнерства в Україні не є надто розвинутим. Важливою передумовою зміни такого стану має бути ідентифікування усіх проблемних аспектів цього виду партнерства в Україні та його впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність. Офіційна статистична інформація за такою проблематикою обліковує лише окремі індикатори, наприклад, індикатори кількості та вартості угод цього виду партнерства, їхнього розподілу за станом виконання чи за галузями тощо. Водночас, в аналізованому контексті чимало запитань не мають своїх обґрунтованих відповідей.

Вищенаведене обґрунтовує доцільність проведеного автором експертного опитування представників потенційних та існуючих державних партнерів, а також бізнесу, щоб з'ясувати проблеми і перспективи розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Зазначене опитування проводилось з 01.09.2017 р. по 31.12.2018 р. При цьому, було застосовано

інструмент – анкету (додаток Б), яка містила низку питань за тематикою. Вимог та обмежень щодо видів запитань в анкеті не ставилось.

У межах опитування окремо розглядалось дві групи респондентів – державні партнери (існуючі та потенційні) та приватні партнери (також існуючі і потенційні). Контакт із ними був налагоджений з використанням особистого спілкування та телефонного інтерв'ю. Вибіркова сукупність була сформована за принципами малої вибірки і охопила по 20 представників кожного з партнерів (20 – приватних і 20 – державних). Просторова ознака вибіркової сукупності обмежена Західним регіоном України з огляду на кращу можливість налагодження контакту з респондентами. Вищезазначене дало змогу отримати емпіричний інформаційний матеріал, що надалі був ретельно опрацьований для отримання необхідних висновків.

Під час формування переліку представників приватних партнерів у межах вибіркової сукупності встановлено обмеження, за яким кожен такий партнер мав здійснювати інший напрям діяльності (таким чином, у межах вибіркової сукупності не було навіть двох підприємств з однієї сфери діяльності). Інших обмежень до потенційних представників приватних партнерів не висувалось (наприклад, щодо розміру підприємства, рівня розвитку його системи менеджменту, географічного розташування, поширеності його торгової марки на ринку, його фінансових можливостей тощо). Відсутність таких обмежень обґрунтовується тим, що практично кожен представник бізнесу може стати приватним партнером для державного в проектах державно-приватного партнерства. Таким чином, у перелік представників вибіркової сукупності (блок приватного партнерства) потрапили, наприклад, ТзОВ «Барком», ПП «ТРК «Телком», ПАТ «Концерн Галнафтогаз», ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ», СП ТОВ «Сферос-Електрон», ДП «Новатор», Девелоперська компанія «Креатор-Буд», Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТзОВ «Букспортторг ЛТД» та ін.

Не ставилось також жодних конкретизуючих вимог і щодо державних партнерів (існуючих і потенційних), які б мали потрапити у вибірку сукупність. Це обґрунтовується знову ж таки тим, що кожен з них може стати державним партнером для приватного в проектах державно-приватного партнерства. Отож, вибірку сукупність (блок державного партнерства) становили: Львівська міська рада, Львівська обласна державна адміністрація, Тернопільська міська рада, Коломийська міська об'єднана територіальна громада, Торчинська селищна об'єднана територіальна громада, Давидівська сільська об'єднана територіальна громада та ін.

У межах опитування респондентами обрано по 2 представники кожного з державних і приватних партнерів, відтак, загалом одноразово опитано 80 осіб (керівні особи або провідні фахівці об'єктів вибіркової сукупності), з них – 36,25% жінок та 63,75% чоловіків. Вікові межі зазначених експертів – від 31 до 59 років, а 81,25% з них працювали на своєму останньому місці праці не менше 5 років, що свідчить про високий рівень їхньої обізнаності щодо предмету своєї професійної діяльності, а, відтак, і щодо діяльності підприємства чи органу державної влади.

Перше запитання, скероване до експертів, стосувалось рівня їхнього розуміння державно-приватного партнерства. Результати засвідчили, що ситуація з таким розумінням є поганою як у потенційних державних, так і приватних партнерів. Зокрема, в групі державних партнерів лише 10% опитаних фахівців оцінили такий рівень розуміння на оцінку «відмінно» та 26,25% – на оцінку «добре». Водночас, оцінки «задовільно» та «незадовільно» на предмет такого розуміння виставили загалом 63,75% респондентів (рис. 2.3).

У групі приватних партнерів ситуація з розумінням державно-приватного партнерства є ще гіршою. Так, на оцінку «задовільно» і «незадовільно» такий рівень оцінили 75,00% респондентів, а це означає, що лише 25 осіб з 80 осіб вказали за цим параметром позитивні оцінки «добре» і «відмінно». Такі результати не дають змоги сформулювати позитивні висновки

про перспективи розвитку державно-приватного партнерства в Україні, адже без знання і розуміння базових його основ складно говорити про майбутнє поширення цієї форми співпраці між державним сектором та бізнесом.

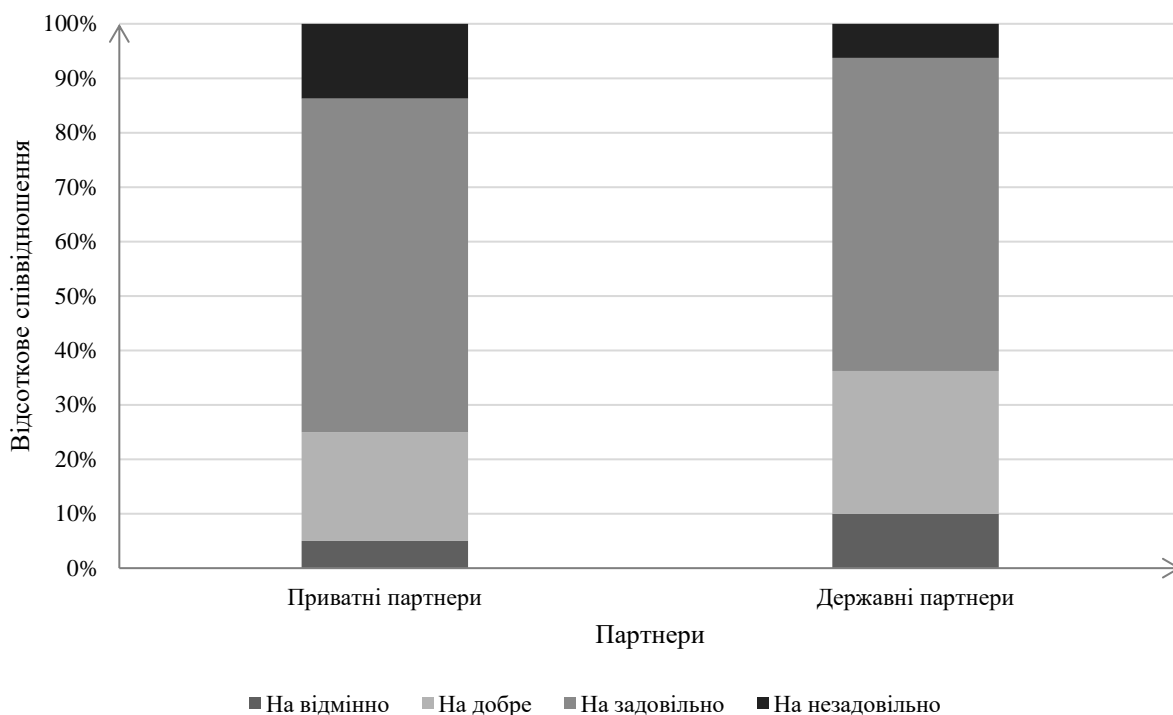


Рис. 2.3. Рівень розуміння приватними та державними партнерами державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Відомо, що за своїм змістом державно-приватне партнерство охоплює чимало складних аспектів практичного характеру, наприклад:

- вибір адекватних форм здійснення державно-приватного партнерства;
- використання земельних ділянок для здійснення державно-приватного партнерства;
- вибір відповідних джерел фінансування державно-приватного партнерства;
- здійснення державних закупівель у межах державно-приватного партнерства;
- проведення конкурсу з визначення приватного партнера;

- укладення договорів в межах здійснення державно-приватного партнерства;
- аналізування ефективності здійснення державно-приватного партнерства тощо.

Без розуміння приватними та державними партнерами цих основ неможливо забезпечити ефективність укладення і виконання відповідних договорів державно-приватного партнерства.

Наступне адресоване до респондентів запитання стосувалось того, чи державні і приватні партнери знають про існування державно-приватного партнерства як такого. На відміну від попереднього запитання, ситуація у цій сфері є набагато кращою, адже 95,0% державних партнерів і 90,0% приватних партнерів у своїх відповідях констатували факт знання про цей вид партнерства (іншими словами – чули про нього) (рис. 2.4).

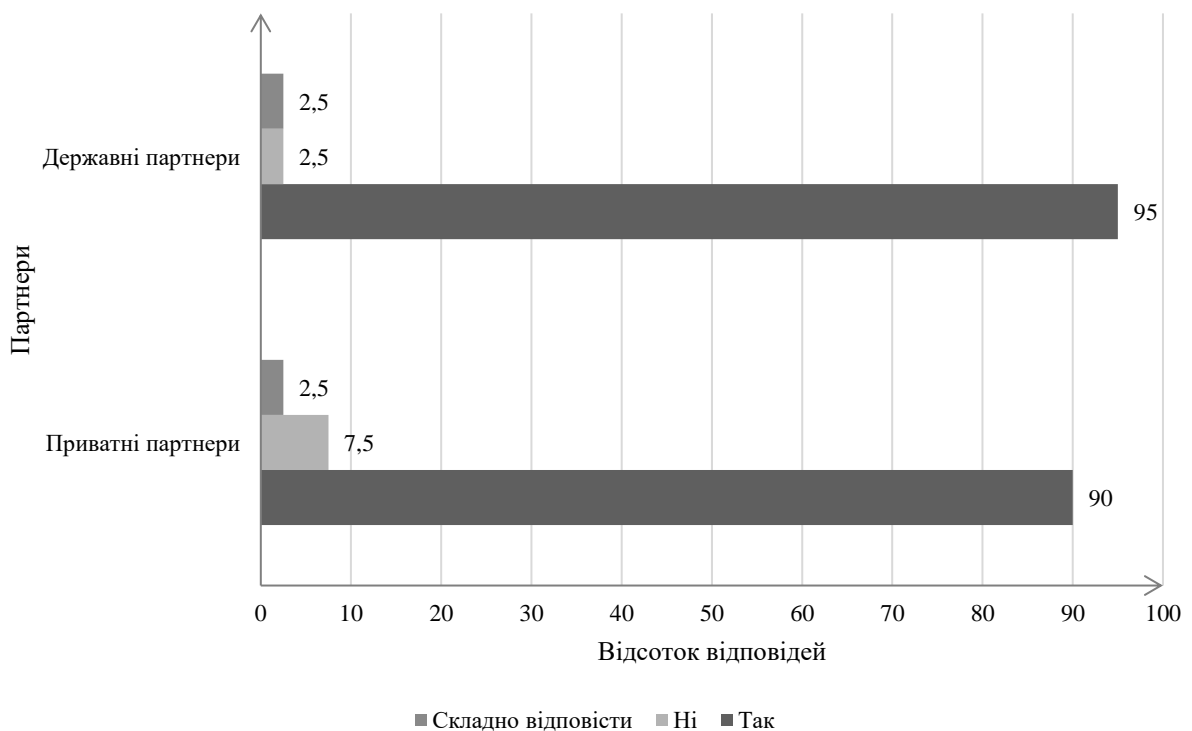


Рис. 2.4. Знання державними і приватними партнерами про існування державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Враховуючи те, що опитувались представники різних типів бізнесу, органів державної влади і місцевого самоврядування, отримані відповіді все ж у перспективі вселяють оптимізм. У перспективі подальших досліджень варто все ж ідентифікувати у динаміці зміну рівня розуміння приватними та державними партнерами державно-приватного партнерства, виявляти тенденції і закономірності, зокрема, у розрізі представників бізнесу різних сфер економіки, представників різних видів органів державної влади, різних рівнів державного управління тощо.

Респонденти опитувались і на предмет інформаційних джерел, з яких вони найчастіше отримують інформацію про державно-приватне партнерство. Результати засвідчили (рис. 2.5) відсутність концентрованості на якомусь одному такому джерелі порівняно з іншими. Це означає, що інформація про активізування державно-приватного партнерства може поширюватися різними каналами комунікацій.

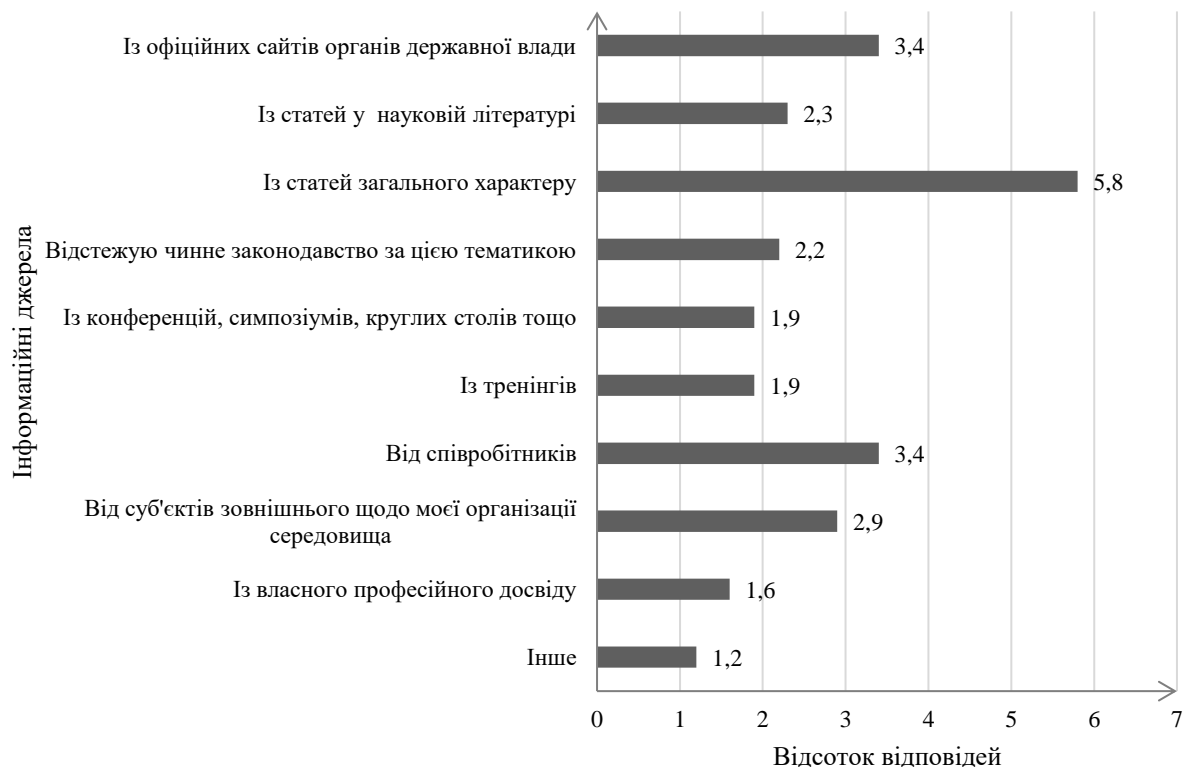


Рис. 2.5. Джерела отримання інформації суб'єктами про державно-приватне партнерство

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Із наведеної на рис. 2.5 інформації видно те, що доволі низькою у структурі джерел отримання інформації суб'єктами про державно-приватне партнерство є частка тренінгів, симпозіумів, круглих столів за цією тематикою. Насправді, спектр заходів такого характеру не є популярним і серед суб'єктів, що повинні пропагувати ідею такого виду партнерства у суспільстві (низький рівень пропозиції таких заходів). У будь-якому випадку, у контексті активізування державно-приватного партнерства можливим є використання доволі широкого переліку джерел поширення відповідної інформації.

Серед інших джерел отримання інформації суб'єктами про державно-приватне партнерство респонденти найчастіше згадували Інтернет загалом, післядипломну освіту та телебачення.

В аналізованому контексті проблема полягає в тому, що за умови низького рівня розуміння приватними та державними партнерами державно-приватного партнерства як явища, ці суб'єкти не можуть ідентифікувати для себе пріоритетні джерела отримання за цією тематикою необхідної інформації. З огляду на це, не можна говорити про реальні передумови поглиблення знань у зазначеній сфері, тим більше, що лише 2,2% експертів у своїх відповідях вказали на відстеження чинного законодавства щодо державно-приватного партнерства.

У продовження попереднього запитання експерти опитувалися і на предмет рівня корисності зазначених інформаційних джерел для отримання інформації про державно-приватне партнерство. Цікавим є те, що найбільш популярне із рис. 2.5 джерело (статті загального характеру) респонденти за рівнем корисності оцінили найгірше (аж 47,4% обрали варіанти відповідей «швидше некорисний, ніж так» та «однозначно некорисний») (рис. 2.6). У той же час експерти найбільше довіряють своєму власному досвіду для отримання корисної інформації про державно-приватне партнерство (67,6% з-поміж них обрало варіант відповіді «однозначно корисний» та ще 26,9% – варіант «швидше корисний, ніж ні», що разом становить 94,5%).



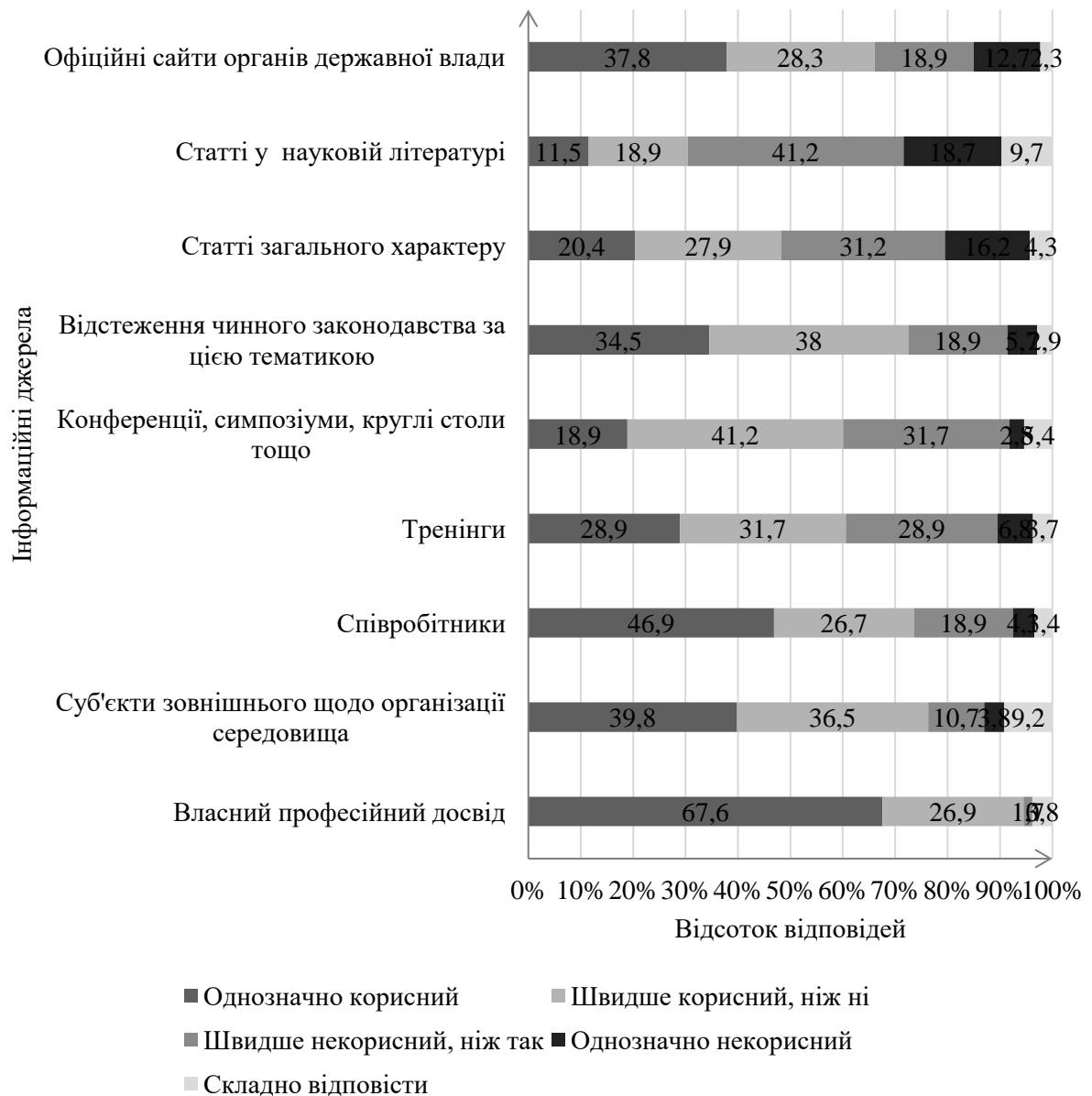


Рис. 2.6. Рівень корисності джерел отримання інформації суб'єктами про державно-приватне партнерство

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Заслуговує на увагу низький рівень довіри потенційних приватних і державних партнерів до наукових публікацій за цією тематикою, а також до конференцій, симпозиумів, круглих столів тощо. Це багато в чому зумовлено низьким рівнем довіри бізнесу та органів державної влади різних рівнів до науки загалом.

Представлені на рис. 2.6 результати актуалізують необхідність звернення уваги суб'єктів активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності на якість та змістовність тренінгів, конференцій, симпозіумів, круглих столів тощо за означеною тематикою. Вони повинні відбуватися не лише формально, а й забезпечувати можливість отримання усіма зацікавленими суб'єктами корисної інформації про різні аспекти укладення угод державно-приватного партнерства та реалізації відповідних проектів.

Наступне запитання, адресоване до експертів, стосувалось того, хто у структурі органів державної влади повинен відігравати ключову роль в активізуванні державно-приватного партнерства. Серед варіантів відповідей альтернативами були керівники органу державної влади (наприклад, міський голова, голова облдержадміністрації, голова об'єднаної територіальної громади тощо), спеціально уповноважені на це посадові особи чи відділи, колегіальні органи (наприклад, виконком), суб'єкти з-поза структури органу державної влади та варіант «інше». Зазначене запитання аналізувалось окремо у розрізі приватних і державних суб'єктів.

Цікавим є те, що погляди державних і приватних партнерів на означену проблему істотно різняться. Так, у середовищі перших переважає думка, що ключову роль в активізуванні державно-приватного партнерства у структурі органів державної влади повинен відігравати безпосередньо керівник такого органу (наприклад, міський голова, голова облдержадміністрації, голова об'єднаної територіальної громади тощо) (цей варіант серед альтернатив обрало 38% експертів). Трохи менший відсоток респондентів (26%) вважає, що таким ініціатором має бути суб'єкт з-поза структури органу державної влади (наприклад, ініціативна група, підприємство, громадська організація тощо). На думку 19% респондентів для активізування державно-приватного партнерства у структурі органу державної влади має бути створено спеціальний відділ чи призначено спеціальних на те посадових осіб (рис. 2.7).

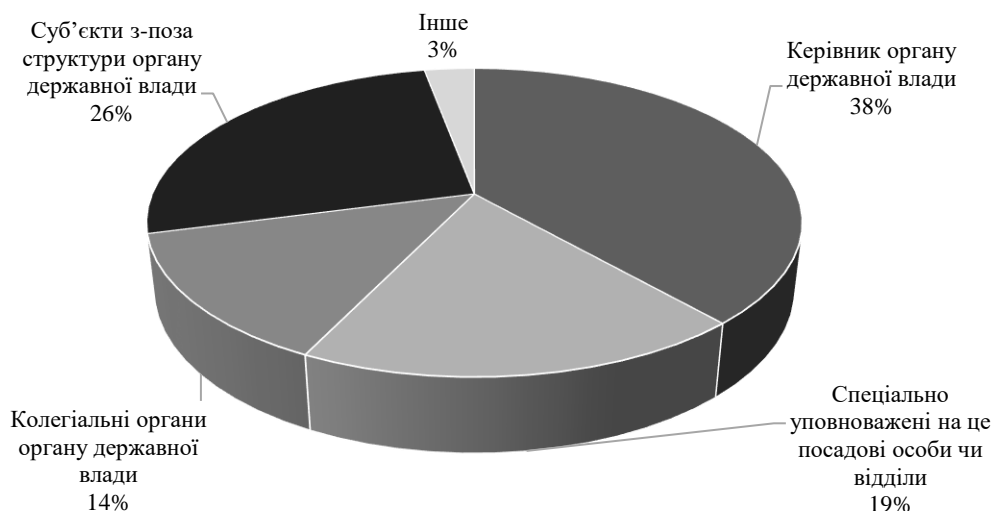


Рис. 2.7. Суб'єкти, що повинні відігравати ключову роль в активізуванні державно-приватного партнерства у структурі органів державної влади (на думку державних партнерів)

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Водночас, на думку приватних партнерів, ключову роль в активізуванні державно-приватного партнерства у структурі органів державної влади повинні відігравати все ж спеціально уповноважені на це посадові особи чи відділи (про це зазначили у своїх відповідях 57% респондентів) (рис. 2.8).

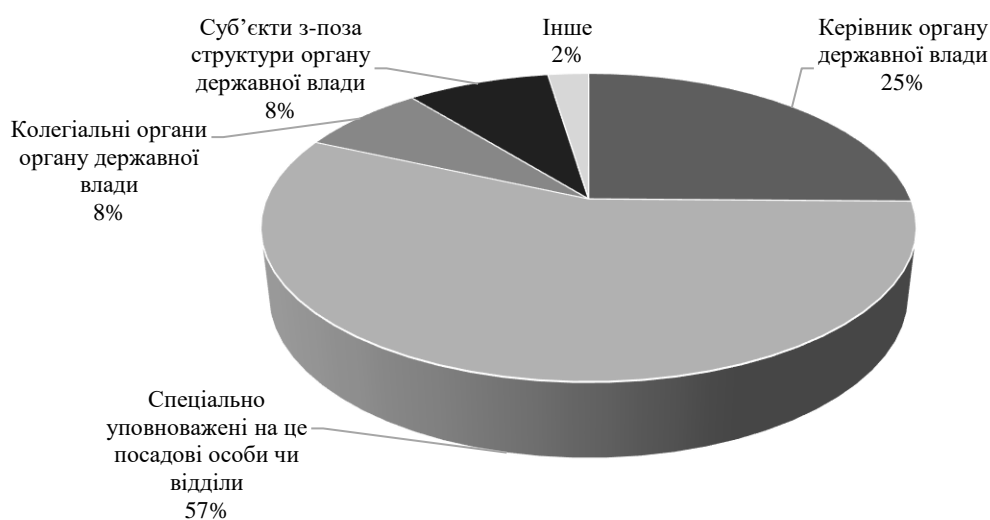


Рис. 2.8. Суб'єкти, що повинні відігравати ключову роль в активізуванні державно-приватного партнерства у структурі органів державної влади (на думку приватних партнерів)

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Бачення приватних партнерів щодо суб'єктів, які повинні відігравати ключову роль в активізуванні державно-приватного партнерства у структурі органів державної влади, кардинально відрізняється від реальності, адже в Україні наразі не є поширеною практика створення спеціальних відділів з цією метою чи призначення на те відповідних посадових осіб.

Під час проведення опитування з'ясувалась думка експертів щодо наявності в стратегії розвитку їхньої компанії чи органу державної влади положень щодо використання державно-приватного партнерства. Як і передбачалось, в абсолютній більшості випадків цей вид партнерства не розглядається у стратегічній перспективі партнерів, що не можна вважати позитивним аспектом (рис. 2.9).

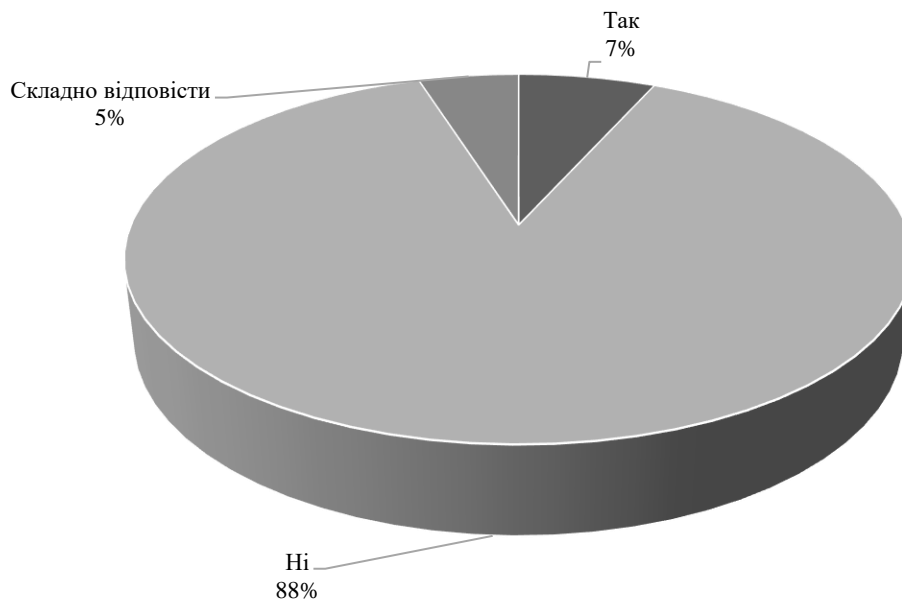


Рис. 2.9. Наявність у стратегії розвитку компаній та органів державної влади положень щодо використання державно-приватного партнерства  
Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Очевидно, що представлена на рис. 2.9 проблема багато в чому обґрунтовується тим, що чимало як органів державної влади, так і підприємств не мають стратегій свого розвитку у повноцінному їхньому розумінні. Відтак, такі суб'єкти не можуть розглядати і державно-приватне партнерство у стратегічному вимірі.

Одне із завдань опитування полягало в оцінюванні респондентами рівня своїх знань щодо нормативно-правових аспектів державно-приватного партнерства. Хоча нормативно-правова база за такою тематикою в Україні наразі лише формується, все ж і зараз існуючі у цій сфері правові норми попри свою часто дискусійність є обов'язковими до виконання. Вони, наприклад, стосуються сфери застосування державно-приватного партнерства, форм його здійснення, об'єктів, використання земельних ділянок, здійснення державних закупівель, вибору приватного партнера за певними критеріями, укладення з ним договору тощо.

Отримані й опрацьовані емпіричні дані щодо цього запитання свідчать про ще одну важливу проблему активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Так, лише 7,3% експертів свої знання щодо нормативно-правових аспектів здійснення цього виду партнерства оцінили на «відмінно» і ще 21,6% – на добре, у той час як оцінку задовільно поставили собі 64,5% експертів і ще 6,6% – оцінку «незадовільно» (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Рівень знань приватних і державних партнерів нормативно-правових аспектів державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Цікавим було й отримання інформації від експертів щодо підтримки чи спростування поширених у теорії та практиці т. зв. окремих стереотипів про державно-приватне партнерство, а саме:

- для проектів державно-приватного партнерства характерним є низький рівень прозорості;
- у проектах державно-приватного партнерства найважливішим є відсутність заборгованості у державного партнера;
- реалізація проектів державно-приватного партнерства практично завжди призводить до збільшення заборгованості державного партнера;
- реалізація проектів державно-приватного партнерства часто пов'язана з подальшими контрольними перевітками контролюючих органів;
- пошук і вибір приватних партнерів здійснюється з низьким рівнем прозорості;
- державні партнери краще за приватні реалізують заходи з межах державно-приватного партнерства;
- вартість реалізації проектів державно-приватного партнерства практично завжди є вищою, аніж коли б такий проект реалізував орган державної влади самостійно;
- у проектах державно-приватного партнерства найбільш складною і тривалою є підготовча фаза, яка нівелює ефективність відповідних проектів у перспективі.

Отримані результати свідчать про підтримку більшістю респондентів зазначених у теорії та практиці стереотипів. Найбільш скептично державні і приватні партнери в Україні ставляться до пошуку та вибору приватних партнерів для реалізації проектів державно-приватного партнерства. Про низький рівень прозорості таких процесів вибору зазначили у своїх відповідях загалом 63,2% експертів. Також понад 50% респондентів погоджуються із

тезами-стереотипами, що реалізація проектів державно-приватного партнерства часто пов'язана з подальшими контрольними перевітками контролюючих органів (разом із цим погоджуються 55,1% експертів), що реалізація таких проектів практично завжди призводить до збільшення заборгованості державного партнера (на думку 66% експертів), що для проектів такого партнерства характерним є низький рівень прозорості (на думку 55,1% експертів) і що у проектах державно-приватного партнерства найбільш складною та тривалою є підготовча фаза, яка нівелює ефективність відповідних проектів у перспективі (на думку 51,9% експертів) (рис. 2.11).

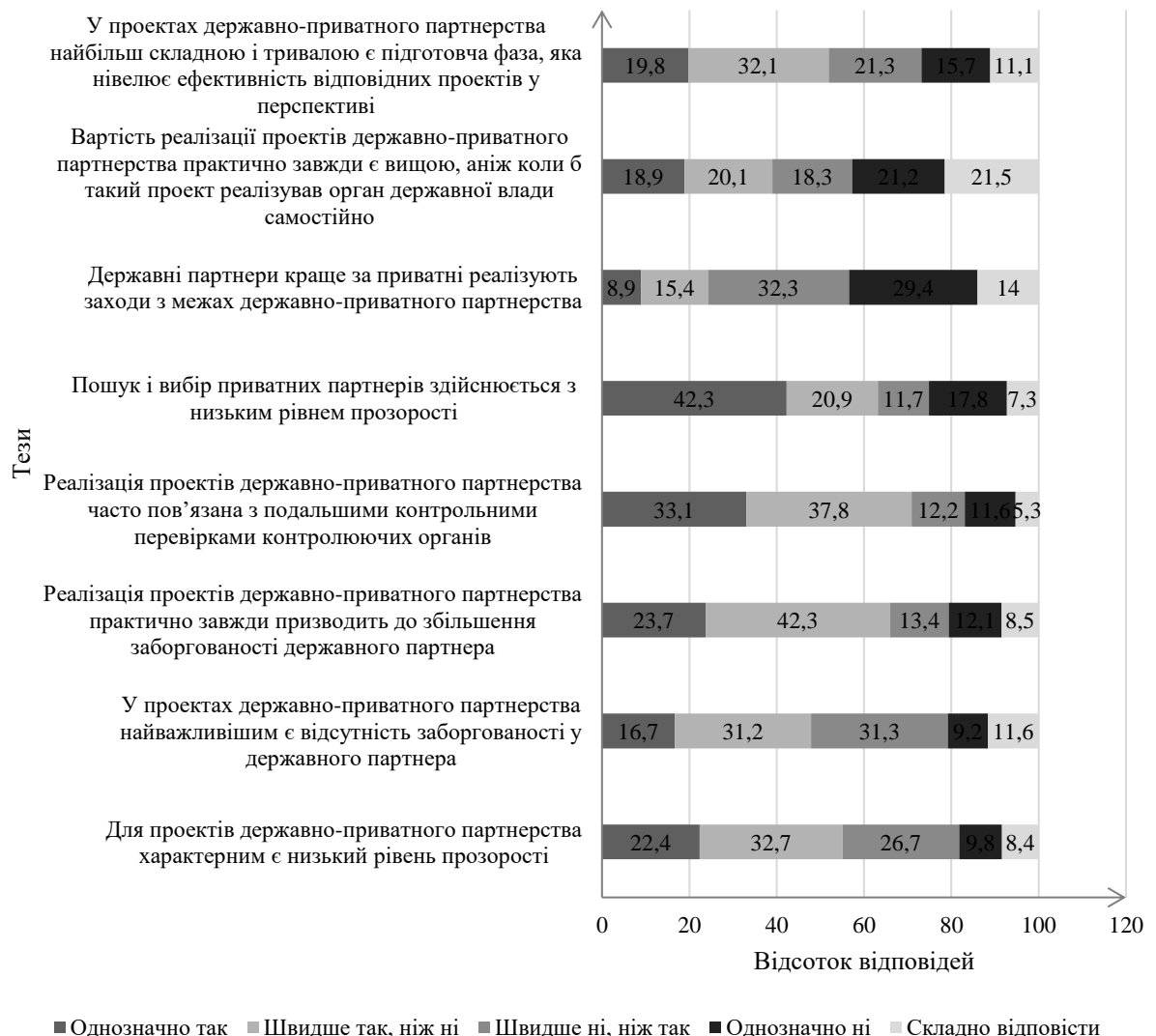


Рис. 2.11. Погодженість суб'єктів із тезами-стереотипами про державно-приватне партнерство

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Теорією і практикою доведено, що наведені на рис. 2.11 тези дійсно більшою мірою є стереотипами, які, водночас, все ж негативно впливають на процеси активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.

За результатами проведеного опитування з'ясовано і те, що як державні, так і приватні партнери загалом не є готовими більш активніше працювати в межах державно-приватного партнерства. Так, на запитання щодо оцінювання рівня готовності організації до реалізації проектів за формулою такого виду партнерства лише 13,2% експертів обрали варіант «на відмінно» і ще 19,2% – «на добре». Своєю чергою, загалом 67,6% респондентів таку готовність оцінили на «задовільно» і на «незадовільно» (рис. 2.12).

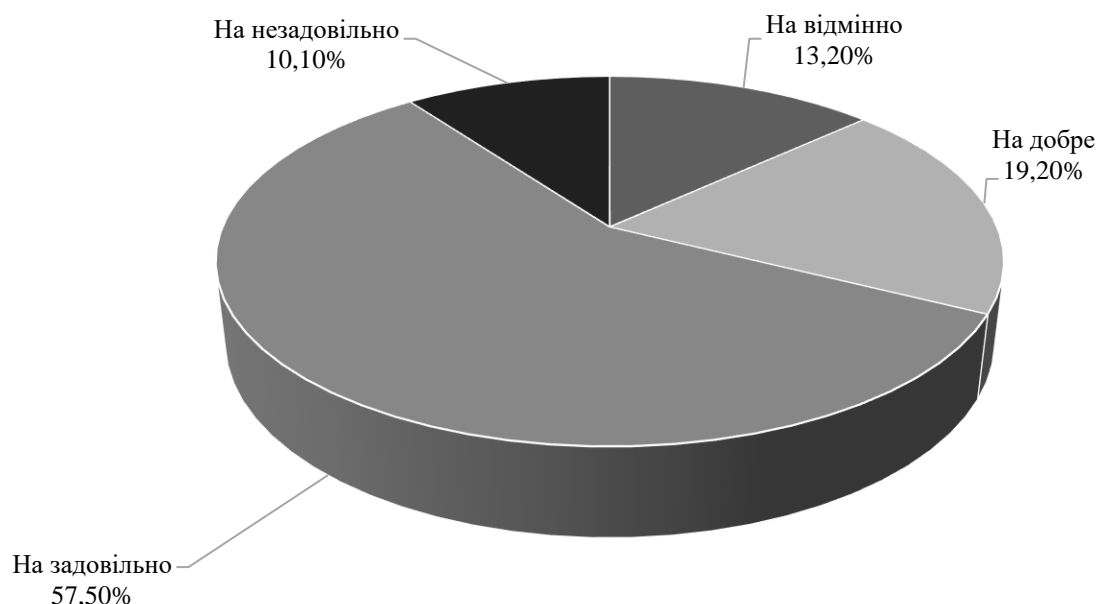


Рис. 2.12. Рівень готовності організацій до реалізації проектів за формулою державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

До респондентів було адресоване і запитання щодо розгляду в їхніх організаціях варіанту використання державно-приватного партнерства для забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку. Знову ж таки проблема полягає в тому, що цей вид партнерства для розв'язання актуальних власних завдань інвестиційно-інноваційного розвитку розглядало лише 7,3% опитаних



респондентів. Це притому, що 91,2% респондентів однозначно вказали на те, що в їхніх організаціях ніколи не розглядали з цією метою державно-приватне партнерство (рис. 2.13). Таким чином, наразі слід констатувати те, що формула державно-приватного партнерства в Україні не є каталізатором інвестиційно-інноваційного розвитку як бізнесу, так і органів державної влади.

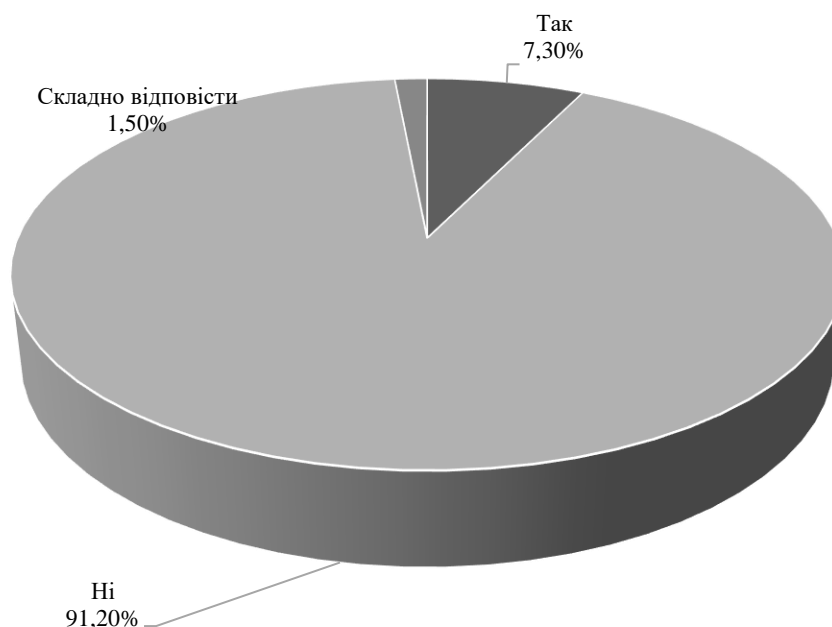


Рис. 2.13. Розгляд варіанту використання державно-приватного партнерства для забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств та органів державної влади

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Під час опитування з'ясувалась і думка експертів щодо основних причин низького рівня використання державно-приватного партнерства в Україні для розв'язання завдань інвестиційно-інноваційного характеру. З-поміж широкого переліку варіантів респонденти найчастіше згадували про помилки чи некомпетентність керованої та керівної підсистем (відповідно 23,4% та 21,5%), про обмеженість інформаційного забезпечення щодо державно-приватного партнерства (18,7%), про незнання чи нерозуміння його як такого (17,6%) та про відсутність повноцінного досвіду у реалізації проектів за формулою партнерства (17,1%) (рис. 2.14).

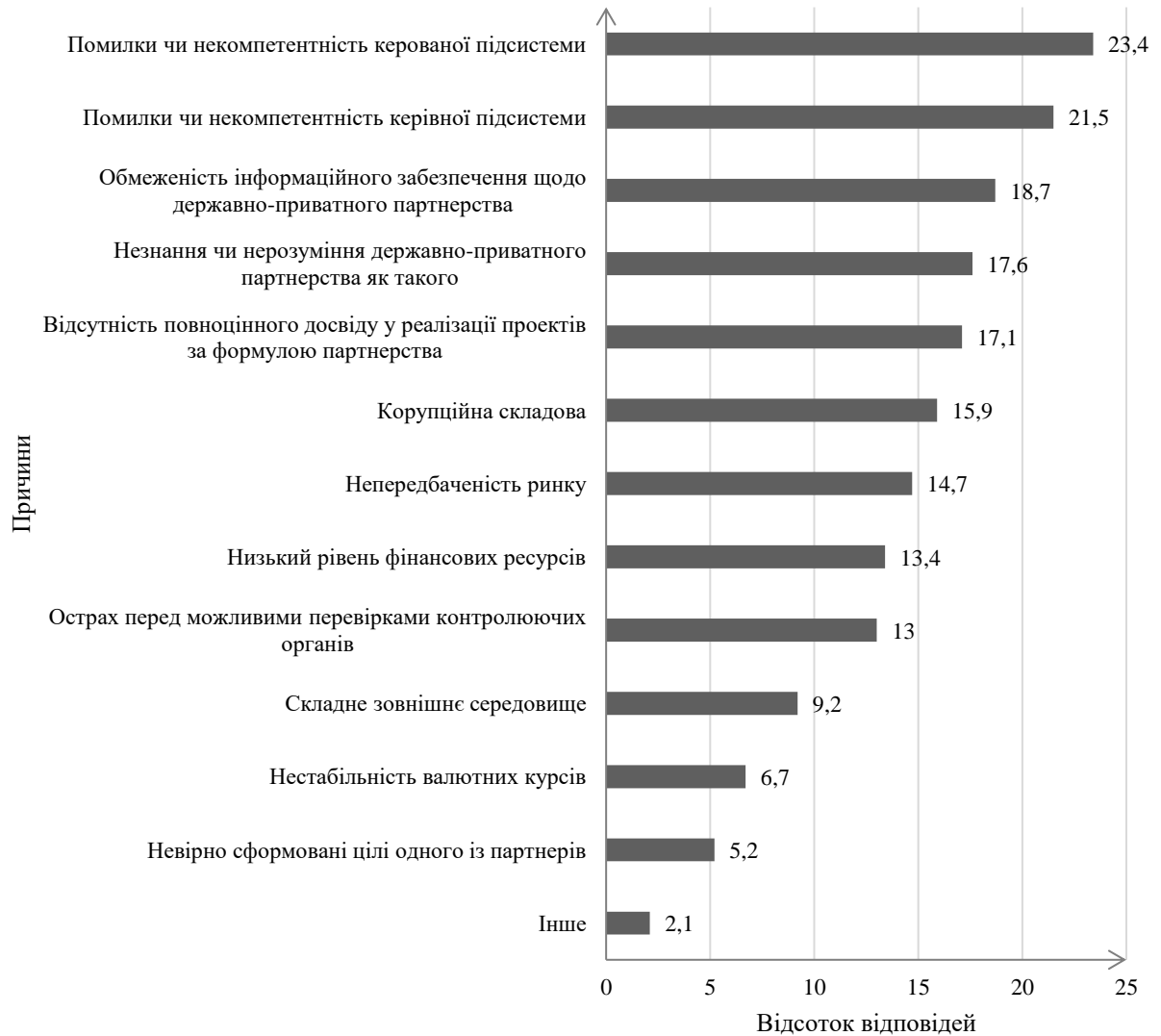


Рис. 2.14. Основні причини низького рівня використання державно-приватного партнерства в Україні для розв'язання завдань інвестиційно-інноваційного характеру

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Таким чином, узагальнено ключову причину низького рівня використання державно-приватного партнерства в Україні для розв'язання завдань інвестиційно-інноваційного характеру слід окреслити межами компетентності відповідних посадових осіб (незалежно від того, чи мова йде про державного, чи про приватного партнера) та інформаційного забезпечення у цій сфері. Цікавим є і те, що доволі великою є частка респондентів, які такою причиною називають корупційну складову.

Сформовані висновки із попереднього запитання підтверджує і наступна теза. Так, до респондентів було скероване запитання щодо достатності в їхніх організаціях фахівців для реалізації проектів за формулою державно-приватного партнерства. Очевидно, що при цьому мається на увазі не лише кількість цих працівників, а насамперед достатній рівень їхньої компетентності з означеної проблематики.

Результати засвідчили, що аж 67,10% експертів вважають, що у їхніх організаціях швидше немає компетентних фахівців для реалізації проектів за формулою державно-приватного партнерства, ніж є. Окрім того, про відсутність таких компетентних осіб однозначно заявили ще 14,5% респондентів, що разом становить 81,6% (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Достатність компетентних фахівців в організаціях для реалізації проектів за формулою державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Слід зауважити, що з практичної точки зору компетентність фахівців в організаціях для реалізації проектів за формулою державно-приватного партнерства має доволі широкі межі й охоплює, зокрема, уміння ефективно вести переговори як до укладення договору про реалізацію відповідного проекту, так і під час його виконання, уміння управляти проектами загалом,

уміння розраховувати ефекти від реалізації проектів державно-приватного партнерства, уміння працювати в команді, уміння розв'язувати конфлікти та усувати протиріччя тощо.

Наведені результати також актуалізують необхідність проведення навчання як представників бізнесу, так і потенційних державних партнерів на предмет можливостей реалізації проектів за формулою державно-приватного партнерства. Також семінари, симпозиуми, конференції, ділові зустрічі та інші подібні заходи за цією тематикою дадуть змогу зібрати разом осіб, які виявляють інтерес до цієї форми взаємодії для забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку.

Під час навчань за тематикою державно-приватного партнерства, як свідчить вивчення теорії і практики, найбільш актуальними з практичних міркувань є такі запитання:

- фінансово-економічні умови договорів державно-приватного партнерства;
- спосіб і механізм пошуку та вибору приватного партнера;
- формування оптимальної структури договорів державно-приватного партнерства з відображенням обов'язкових і факультативних його умов;
- критерії ухвалення рішень про доцільність використання державно-приватного партнерства як одного з альтернативних варіантів забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку територіального утворення;
- комплексне управління ризиками проектів державно-приватного партнерства;
- правові аспекти виконання договорів державно-приватного партнерства;
- вплив реалізації проектів державно-приватного партнерства на заборгованість партнерів.

Очевидно, що зміст навчальних програм з тематики державно-приватного партнерства різнитиметься також залежно від сектора економіки, наприклад, свої особливості мають проекти у сфері охорони здоров'я, комунальної інфраструктури, транспорту, охорони навколишнього середовища, спорту тощо.

38,9% респондентів (що становить абсолютну більшість) у своїх відповідях зазначають, що першочергова причина вибору суб'єктами формули державно-приватного партнерства для розв'язання завдань інвестиційно-інноваційного характеру – це нестача фінансових ресурсів для досягнення цієї мети. Доволі істотною (25,6%) є також частка респондентів, які декларують вищий рівень фаховості приватного партнера в розбудові інфраструктури. Водночас, лише 8,9% експертів такою причиною називають можливість розподілу ризику із державним / приватним партнером внаслідок реалізації проектів державно-приватного партнерства (рис. 2.16).

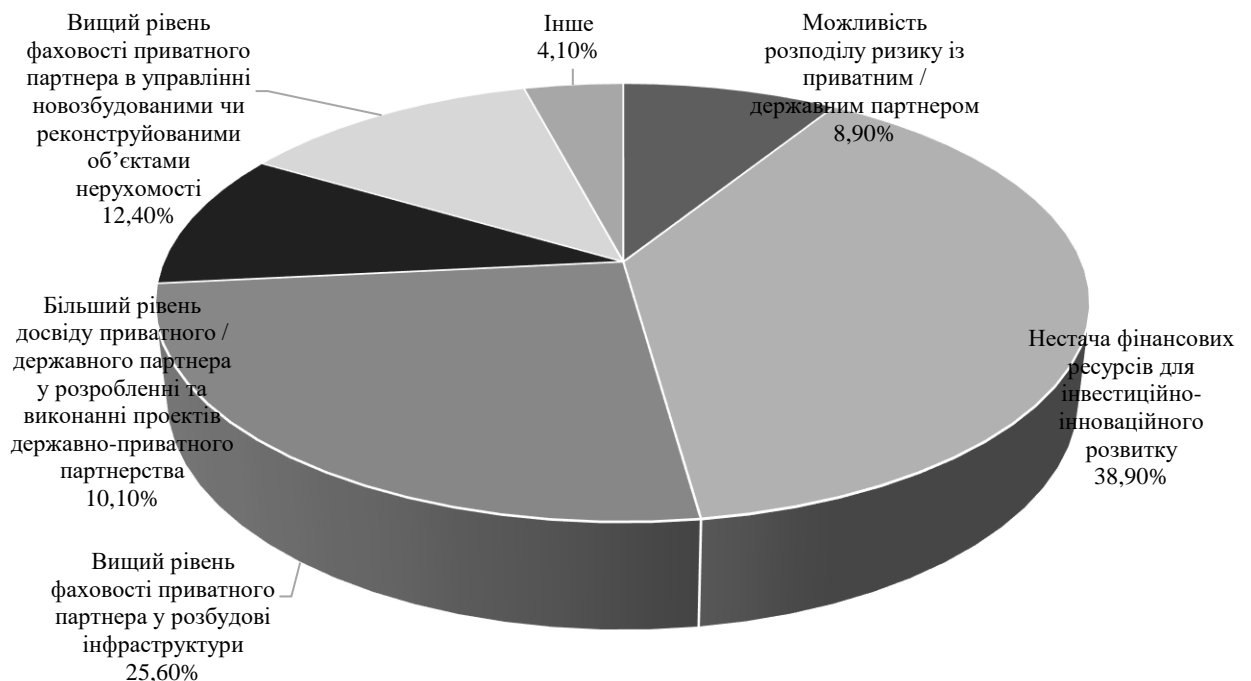


Рис. 2.16. Першочергова причина вибору суб'єктами формули державно-приватного партнерства для розв'язання завдань інвестиційно-інноваційного характеру

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Очевидно, що наведений на рис. 2.16 перелік першочергових причин вибору суб'єктами формули державно-приватного партнерства для розв'язання завдань інвестиційно-інноваційного характеру не є вичерпним. Так, найчастіше у відповідях експертів в альтернативному варіанті «інше» звучало про:

- підвищення рівня ймовірності досягнення встановлених суб'єктом цілей;
- покращення доступу до цільової групи (наприклад, внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства приватний партнер отримує доступ до певного ринку, доступ до якого був обмеженим);
- краще ідентифікування потреб цільової групи;
- можливість реалізації проекту, який є більшим за можливості партнера;
- підвищення рівня фінансового потенціалу, що дає змогу реалізувати більші та складніші проекти.

Респондентам (лише державним партнерам) було поставлене і запитання щодо оцінювання ними свого досвіду співпраці у реалізації різних видів проектів з приватними компаніями (мова йшла про проекти загалом, а не лише про проекти державно-приватного партнерства). Відповіді на це запитання дають змогу зрозуміти основу перспективної взаємодії державних і приватних партнерів у межах формули державно-приватного партнерства.

Отримані результати (рис. 2.17) знову ж таки показують наступну важливу проблему активізування державно-приватного партнерства в Україні: 51,2% респондентів державного сектору мають негативний досвід співпраці з приватним бізнесом (у своїх відповідях обрали варіанти «швидше негативно, ніж позитивно» та «однозначно негативно»). Це притому, що ще 16% експертів не визначились із своїми оцінками.

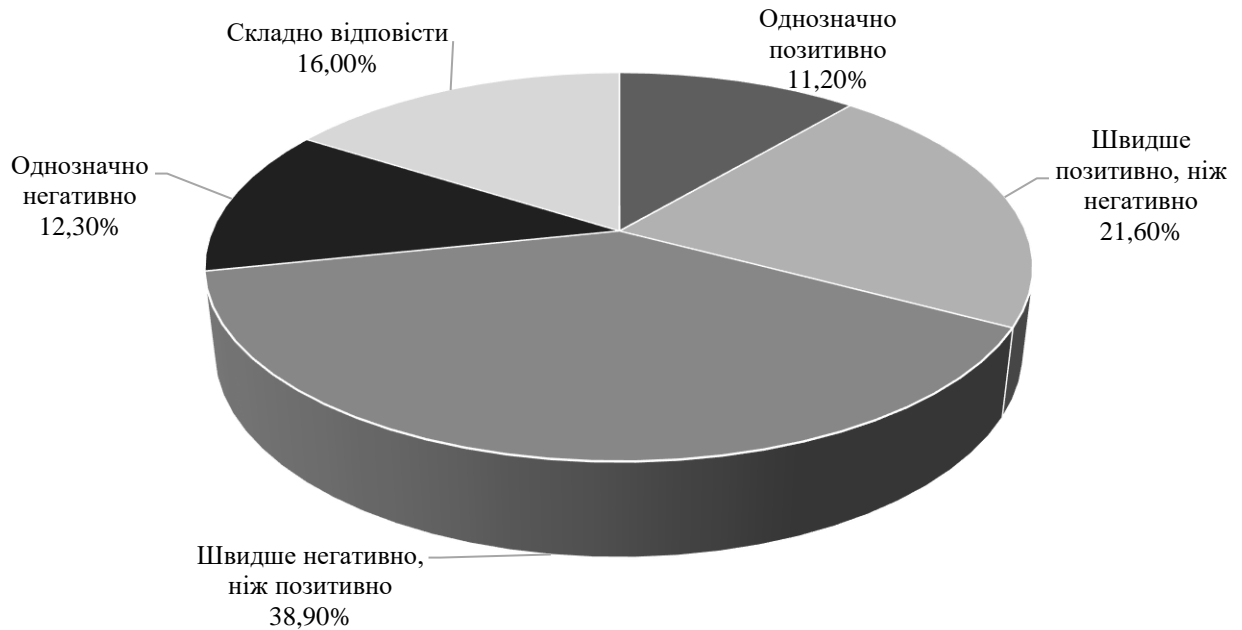


Рис. 2.17. Оцінювання державними партнерами свого досвіду співпраці у реалізації проектів з приватними компаніями

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Негативний досвід співпраці органів державної влади з бізнесом, очевидно, аж ніяк не сприятиме активізуванню державно-приватного партнерства, яке передбачає тісну форму співпраці державних і приватних партнерів на кожному етапі формування і виконання відповідних договорів. Досвідом державно-приватного партнерства доведено, що в його межах взаємну вигоду мають і державні, і приватні партнери.

Респонденти – державні партнери опитувались і на предмет того, яким способом пошуку приватних партнерів для реалізації проектів державно-приватного партнерства вони б надали перевагу за такої можливості. Результати засвідчили, що з позиції пріоритетності такими способами є проведення безпосередніх зустрічей і переговорів (14,5% експертів обрали цей варіант відповідей), вибір з огляду на рекомендації інших суб'єктів (11,2%), пошук серед компаній, з якими державний партнер вже раніше співпрацював (10,5%) та проведення конкурсу різних комерційних пропозицій (8,9%) (рис. 2.18).

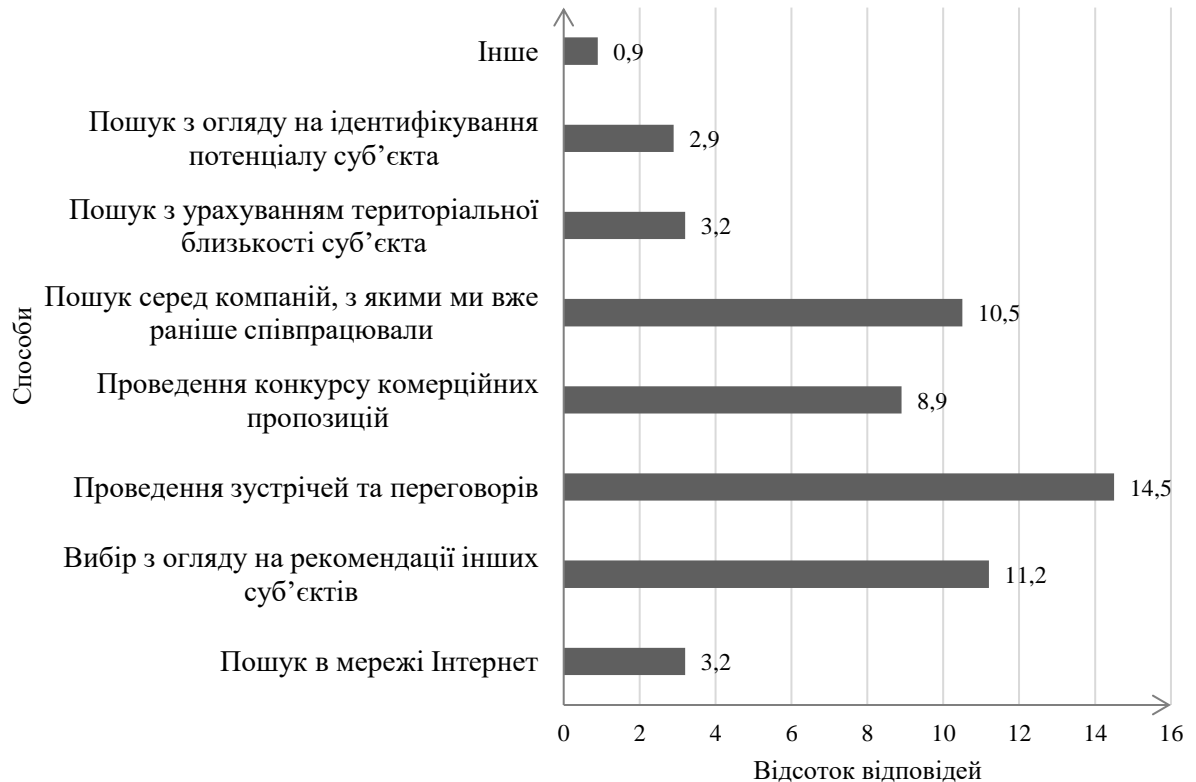


Рис. 2.18. Пріоритетні способи пошуку державними партнерами приватних компаній для реалізації проектів державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Проведення безпосередніх зустрічей і переговорів з приватними партнерами дає змогу державним партнерам вже на початкових етапах реалізації проектів державно-приватного партнерства чітко розуміти потреби іншого суб'єкта, його очікування, а також обмеження зазначених ініціатив. Це і є сильним боком цього способу порівняно з іншими.

Вагома частка пошуку приватних партнерів серед компаній, з якими державний партнер вже раніше у будь-якій формі співпрацював, з одного боку, істотно спрощує контрактацію в межах державно-приватного партнерства, а з іншого – підвищує ризик ігнорування потенційно кращого приватного партнера (наприклад, такого, який має більш кваліфікований для реалізації проекту персонал чи технології чи має досвід практичної реалізації подібних проектів). В аналізованому контексті слід розуміти, що у багатьох проектах державно-приватного партнерства застосовується не лише людський капітал,



а й різні елементи технічного характеру (наприклад, обладнання, приміщення, інформаційні мережі тощо).

Експерти опитувались і щодо тематичних рубрик, у яких вони б хотіли підвищити свою фаховість для ефективного реалізування моделі державно-приватного партнерства. Сформовані висновки й узагальнення дають змогу зробити висновок про те, що абсолютна більшість респондентів до таких рубрик відносить управління проектом такого партнерства загалом (39,3%) та планування витрат і фінансування проекту (34,1%) (рис. 2.19).

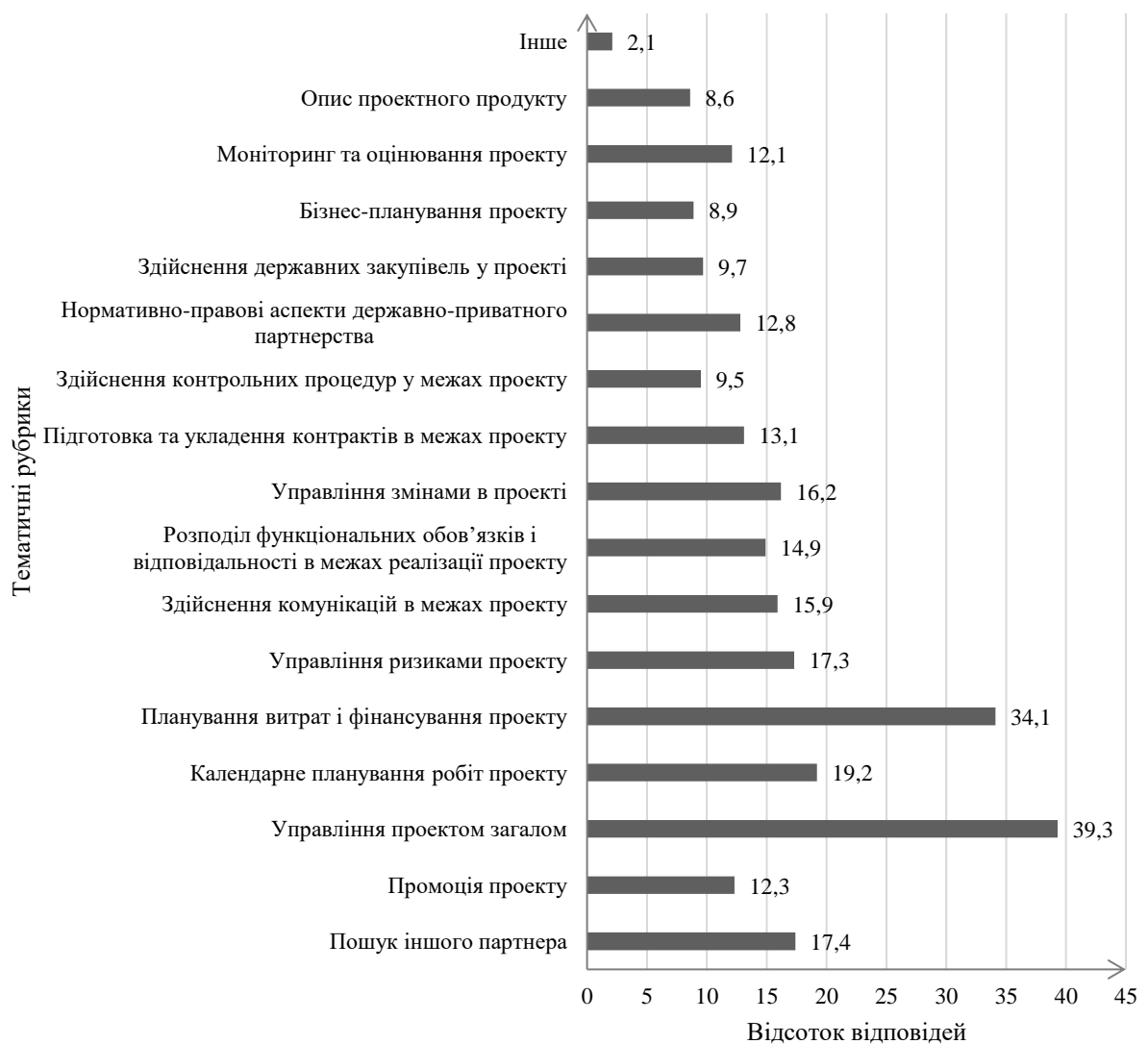


Рис. 2.19. Тематичні рубрики, у яких суб'єкти хотіли б підвищити свою фаховість для ефективного реалізування моделі державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Такі результати вкотре підтверджують низький рівень обізнаності як представників бізнесу, так і органів державної влади явищем державно-приватного партнерства загалом, адже згідно досліджень інтерес становить цілісне управління проектом такого партнерства. З іншого боку, як державних, так і приватних партнерів пріоритетно цікавлять також фінансові аспекти у межах моделі державно-приватного партнерства, що особливо актуально в умовах обмеженості фінансових ресурсів для реалізації необхідних ініціатив і необхідності якнайкращого використання наявного капіталу.

Рис. 2.19 дає змогу зрозуміти і те, що існуючих чи потенційних партнерів в межах державно-приватного партнерства не надто цікавлять поглиблені знання щодо конкретизації проектного продукту, здійснення контрольних процедур в межах проекту, державні закупівлі тощо.

Серед пріоритетних каналів комунікацій для спілкування з іншим партнером в межах проекту державно-приватного партнерства суб'єкти першочергово називають телефонні розмови (37,2%) та особисті зустрічі (38,7%). 21,2% фахівців вважають електронну пошту таким пріоритетним каналом комунікацій. Частка традиційного листування, факсів, смс повідомлень, Інтернет-сторінок проекту тощо у структурі таких каналів комунікацій є мізерною (рис. 2.20).

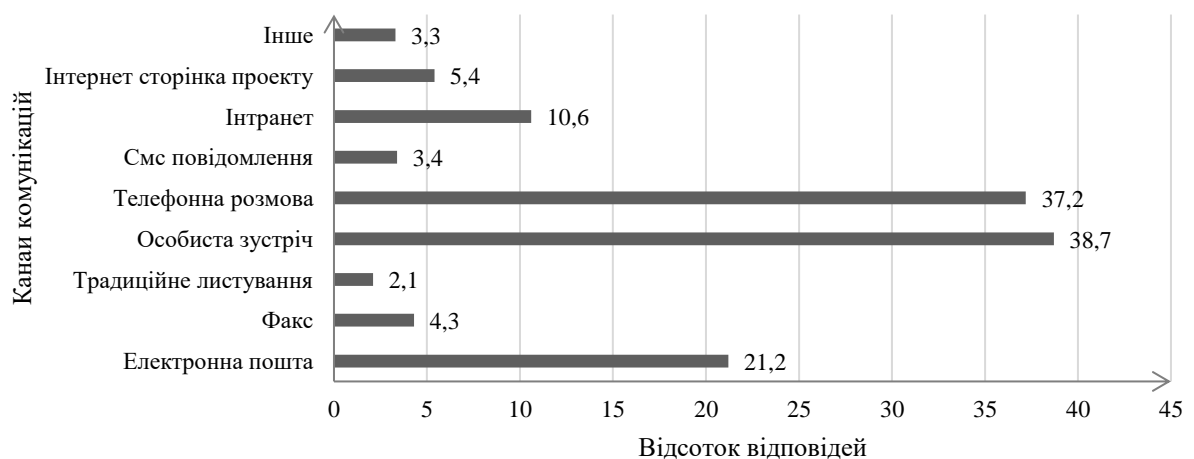


Рис. 2.20. Пріоритетні канали комунікацій для спілкування з іншим партнером в межах проекту державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Сформований емпіричний матеріал дає змогу констатувати факт наявності широкого спектру проблем, які можуть мати найскладніший характер під час реалізації проектів державно-приватного партнерства. Так, на думку експертів, до переліку найскладніших таких проблем слід відносити проблеми, пов'язані з фінансовими ресурсами та розрахунками (на думку 28,4% респондентів), проблеми комунікаційного характеру (24,5%), проблеми низького рівня активної участі у проекті іншого партнера (18,9%) та вищий рівень формалізованості дій і погоджень (17,8%) (рис. 2.21). Таким чином, узагальнено можна виокремити дві групи таких проблем: проблеми фінансового характеру та проблеми взаємодії з іншим партнером угоди. Очевидно, на ці проблеми слід особливо зважати тоді, коли реалізуються великі проекти державно-приватного партнерства з великою кількістю учасників.

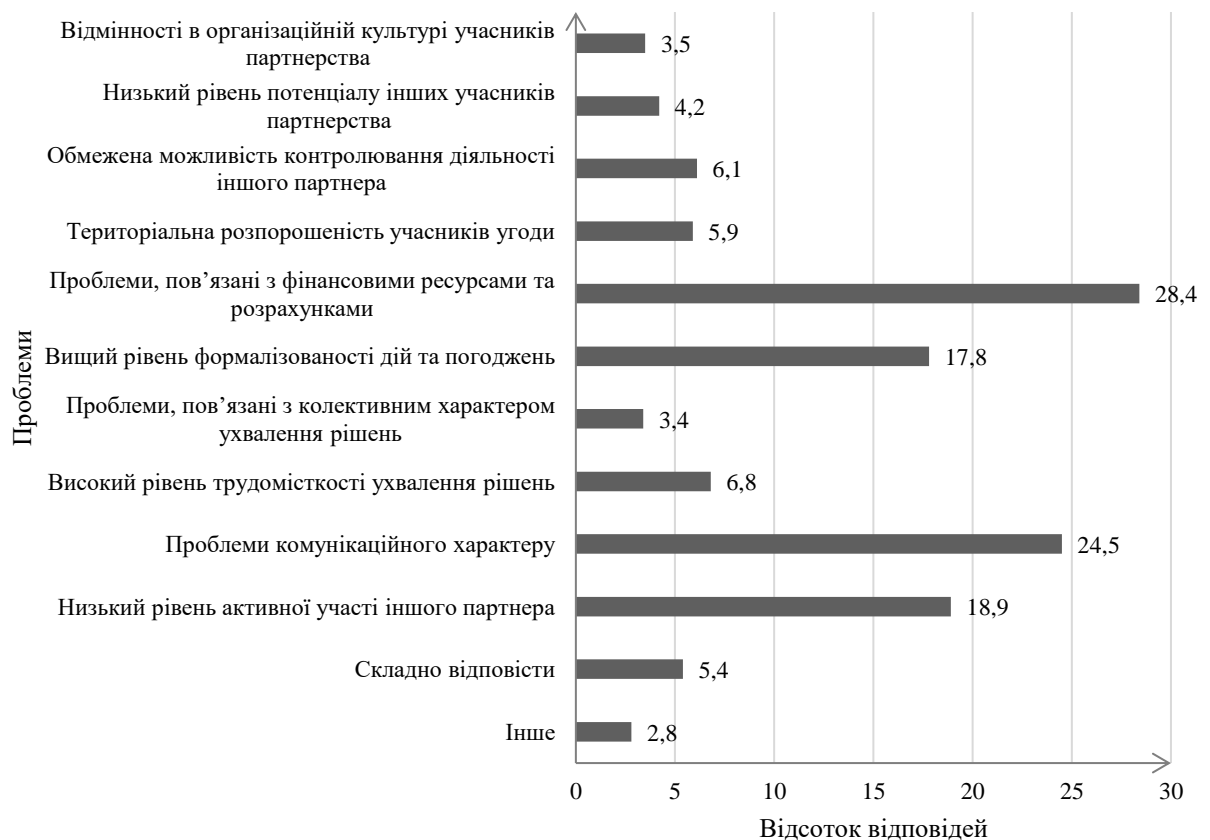


Рис. 2.21. Проблеми, що можуть мати найскладніший характер під час реалізації проектів державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Як серед бізнесу, так і серед органів державної влади побутує думка, що суспільно важливі проекти загалом можуть реалізовуватись і без застосування формули державно-приватного партнерства. Зокрема, на таке запитання дали ствердні відповіді 19,8% опитаних респондентів. Водночас, 17,8% фахівців зауважили, що такі суспільно важливі проекти взагалі не можуть реалізовуватись без формули державно-приватного партнерства. Доволі високою є й частка експертів, які дотримуються думки, що проекти таки будуть реалізованими, але в менших масштабах чи протягом тривалішого періоду часу (рис. 2.22). Попри те, не слід забувати, що чимала частка експертів у своїх відповідях раніше зауважила, що не можуть оцінити ні на «відмінно», ні на «добре» своє розуміння державно-приватного партнерства загалом.

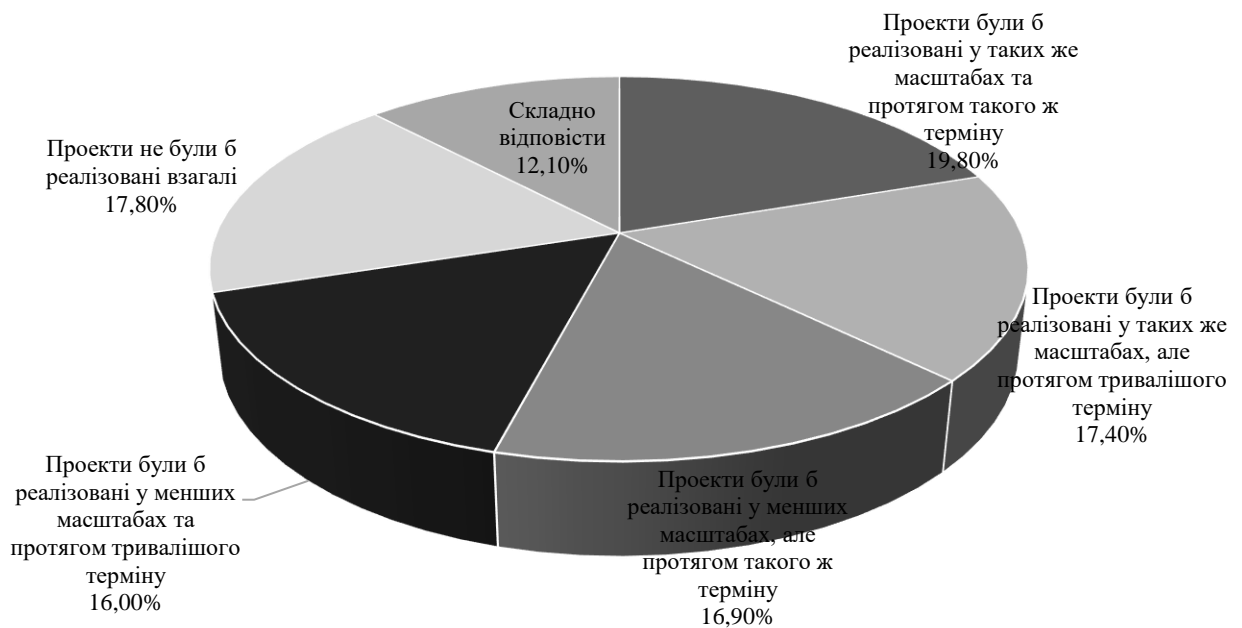


Рис. 2.22. Можливість реалізації суспільно важливих проектів без застосування формули державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Представлені на рис. 2.22 результати не дають змогу зробити висновок про те, що державно-приватний характер не є достатньою та необхідною умовою реалізації суспільно важливих проектів, а швидше інструментом, що полегшує ці процеси.

Загалом слід зробити висновок, що активізування державно-приватного партнерства в контексті розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності в Україні потребує розв'язання чималої кількості проблем різного характеру. Причому, кількість таких проблем є значно більшою, ніж сильних боків. Розвиток цього партнерства зумовлює необхідність виокремлення т. зв. суб'єкта-лідера відповідних ініціатив, повноцінної участі кожного з партнерів без займання позиції «хай краще це робить інша сторона угоди», дієвої співпраці партнерів на кожному етапі реалізації проекту, чіткого регламентування завдань та обов'язків між ними тощо.

### 2.3. Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду державно-приватного партнерства з урахуванням інвестиційно-інноваційної діяльності

Попри те, що в Україні з кожним новим роком проблематику державно-приватного партнерства все активніше обговорюють у різних колах, рівень розвитку такого партнерства не слід вважати високим. Навіть навпаки – доцільно сформулювати висновок про те, що державно-приватне партнерство в нашій державі перебуває лише на стадії становлення. Одна з ключових причин цього – низький рівень обізнаності щодо можливостей такої форми співробітництва, а також її переваг для сторін угоди. Відтак, сьогодні перед компетентними державними органами постає важливе й актуальне завдання – активно поширювати різноманітну інформацію щодо державно-приватного партнерства, його інструментарію, стандартів, правового забезпечення, успішного іноземного досвіду тощо.

Слід звернути увагу на те, що в Україні 27.04.2010 р. створено Український центр сприяння розвитку публічно-приватного партнерства, мета діяльності якого – «сприяння розвитку публічно-приватного партнерства для реалізації суспільно значущих інфраструктурних проектів; активізація

використання науково-технічного потенціалу та інноваційних технологій для розв'язання завдань модернізації систем життєзабезпечення; сприяння підвищенню інвестиційної привабливості української економіки та її регіонів» (Український центр сприяння). У межах своєї компетентності зазначений Центр:

- здійснює розвиток методологічного забезпечення формування і реалізації проектів державно-приватного партнерства;
- надає різні види допомоги, підтримки та консультацій державним та приватним партнерам;
- представляє інтереси України у різних зовнішніх відносинах за тематикою державно-приватного партнерства;
- надає послуги з експертизи проектів, що розглядаються як предмет державно-приватного партнерства;
- здійснює захист інтересів сторін в угоді про державно-приватне партнерство;
- організовує різні публічні заходи з проблем розвитку державно-приватного партнерства (конференції, семінари, тренінги, круглі столи, воркшопи тощо);
- здійснює підвищення кваліфікації різних суб'єктів за тематикою державно-приватного партнерства;
- здійснює вивчення й узагальнення вітчизняного досвіду практичного використання норм права щодо державно-приватного партнерства;
- проводить наукову експертизу нормативно-правових актів, що стосуються державно-приватного партнерства;
- здійснює поширення серед різних зацікавлених сторін успішного досвіду реалізації проектів державно-приватного партнерства тощо.

Покликаний активізувати розвиток державно-приватного партнерства в Україні і створений у 2016 р. при Міністерстві інфраструктури України за підтримки Фонду Western NIS Enterprise Fund (WNISEF) (США) Проектний офіс з розвитку державно-приватного партнерства. Основна його мета – запустити механізм цього виду партнерства в Україні. Для цього згідно ідей ініціаторів створення такого Офісу слід реалізувати два блоки необхідних робіт:

1) вдосконалити вітчизняне законодавство у частині правового забезпечення державно-приватного партнерства;

2) підготувати та реалізувати три пілотних проекти державно-приватного партнерства. Такими проектами стали:

- проект концесії «Морський торговельний порт «Чорноморськ»;
- проект концесії «Стивідорна компанія «Ольвія»;
- проект концесії «Херсонський морський торговельний порт».

В Україні ще у 2013 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України була затверджена Концепція розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки (розпорядження №739-р від 14.08.2013 р.), у якій розглянуто проблему партнерства загалом в Україні, виокремлено причини уповільнення розвитку державно-приватного партнерства, наведено проблеми надання державної підтримки у цій сфері, представлено завдання концепції та її мету, висвітлено особливості державної фінансової підтримки державно-приватного партнерства, а також встановлено очікувані результати реалізації концепції.

У 2019-2020 рр. Уряд України планував дати старт роботі Агенції з питань державно-приватного партнерства (Вінокуров, 2018), що й зроблено 13.03.2019 р. Мета її створення – підготовка проектів договорів, що передбачатимуть надання бізнесу у користування державного майна шляхом реалізації інфраструктурних проектів. 10.06.2019 р. на сайті Мінекономрозвитку розміщено оголошення про відкриття перших вакансій в Агенції, а саме: аналітика консолідованої інформації, провідного бухгалтера,

начальника відділу супроводження та юриста. 20.05.2019 р. першим віце-прем'єр-міністром України було підписано меморандум про взаємодію між Мінекономрозвитку та Міжнародною фінансовою корпорацією Світового банку, положеннями якого передбачено у тому числі можливість одержання консультативної допомоги від іноземних експертів щодо активізування державно-приватного партнерства в Україні та забезпечення початку роботи Агенції.

Згідно статистичних даних, кількість проектів державно-приватного партнерства в Україні щороку зростає (рис. 2.23), водночас, експерти однозначні у тому, що ринок цих проектів у нашій державі перебуває лише на стадії становлення. Можна зробити висновок про те, що проблема полягає навіть не в кількості укладених угод між державним і приватним партнерами, а в результативності й ефективності їхнього виконання, що ілюструє нижченаведена інформація.

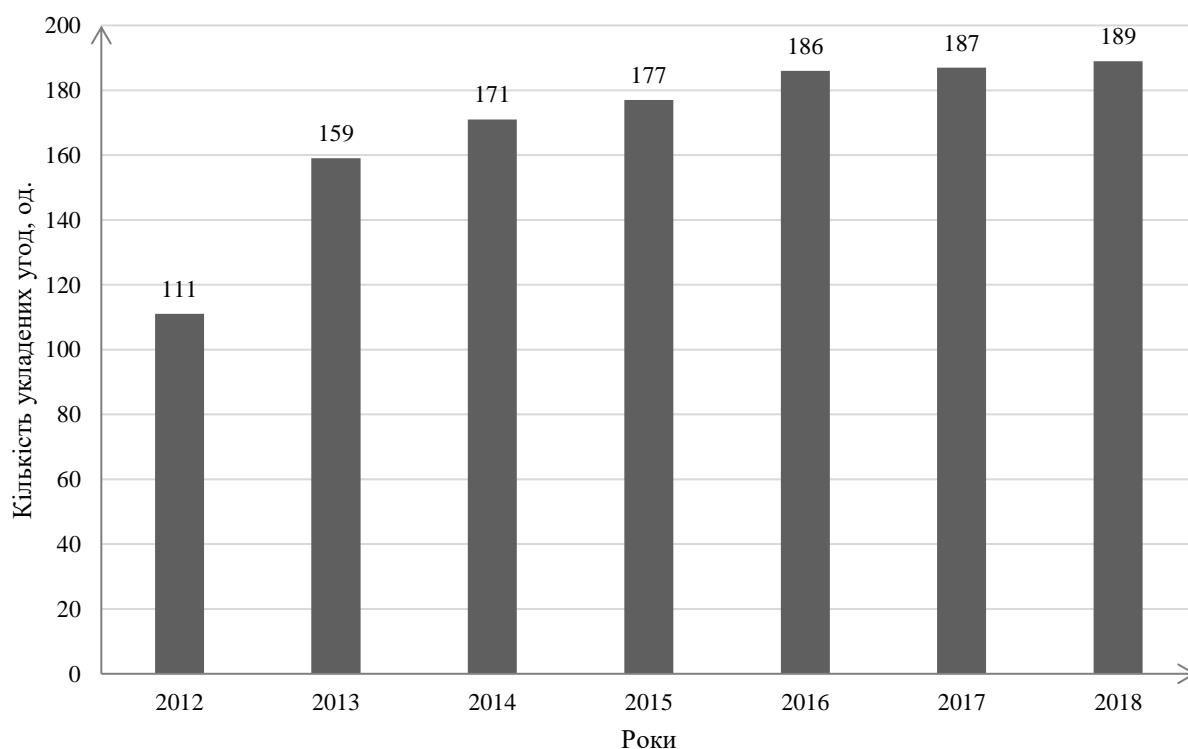


Рис. 2.23. Динаміка кількості угод державно-приватного партнерства в Україні за період 2012-2018 рр.

Примітка: побудовано на основі (Реалізація проектів, 2019; Стан здійснення, 2019)



За інформацією Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (Стан здійснення, 2019), станом на 01.01.2019 р. в Україні на засадах державно-приватного партнерства укладено 189 угод. Водночас, з-поміж них реалізувалось на цю дату лише 58, у т.ч. 1 договір був договором державно-приватного партнерства, 15 договорів передбачали ведення спільної діяльності та усі решту (42 од.) були договорами концесії. Таким чином, 131 договір державно-приватного партнерства в Україні станом на 01.01.2019 р. не виконувався, зокрема, 14 таких угод розірвано, щодо 4 з них завершився термін дії, а 113 є такими, яким було присвоєно статус «не виконані» (рис. 2.24).

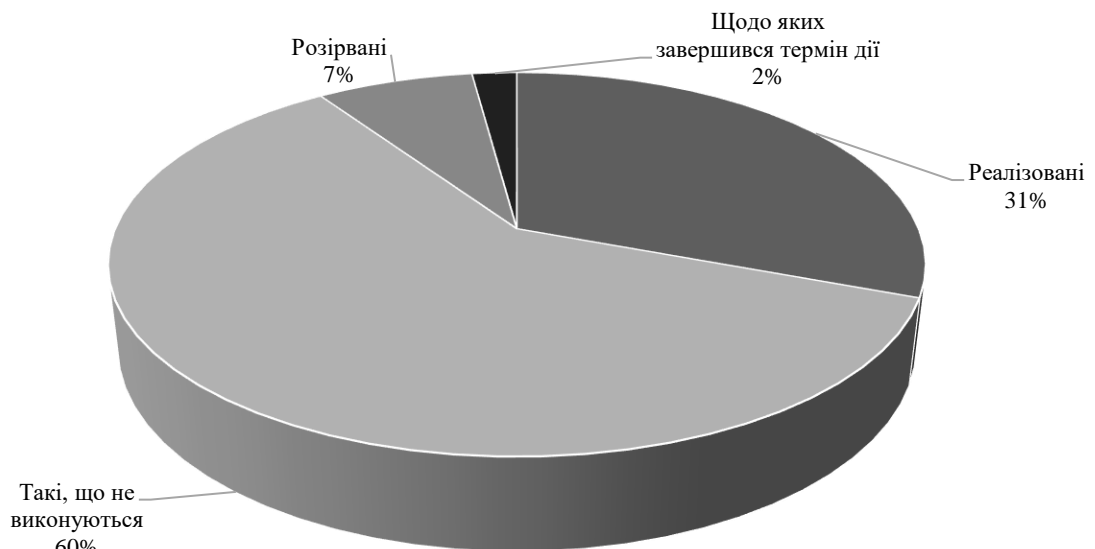


Рис. 2.24. Розподіл угод державно-приватного партнерства в Україні за станом виконання на 01.01.2019 р.

Примітка: наведено на основі (Стан здійснення, 2019)

Аналізуючи сучасний стан державно-приватного партнерства в Україні, доцільно зауважити, що відповідні угоди реалізувалися станом на 01.01.2019 р. лише у 16 областях з-поміж усіх. Так, найбільше таких угод укладено у Миколаївській (15 од.), Київській (10 од.), Донецькій (5 од.), Одеській (5 од.), Закарпатській (4 од.), Запорізькій (4 од.) та Львівській (4 од.) областях (рис. 2.25).

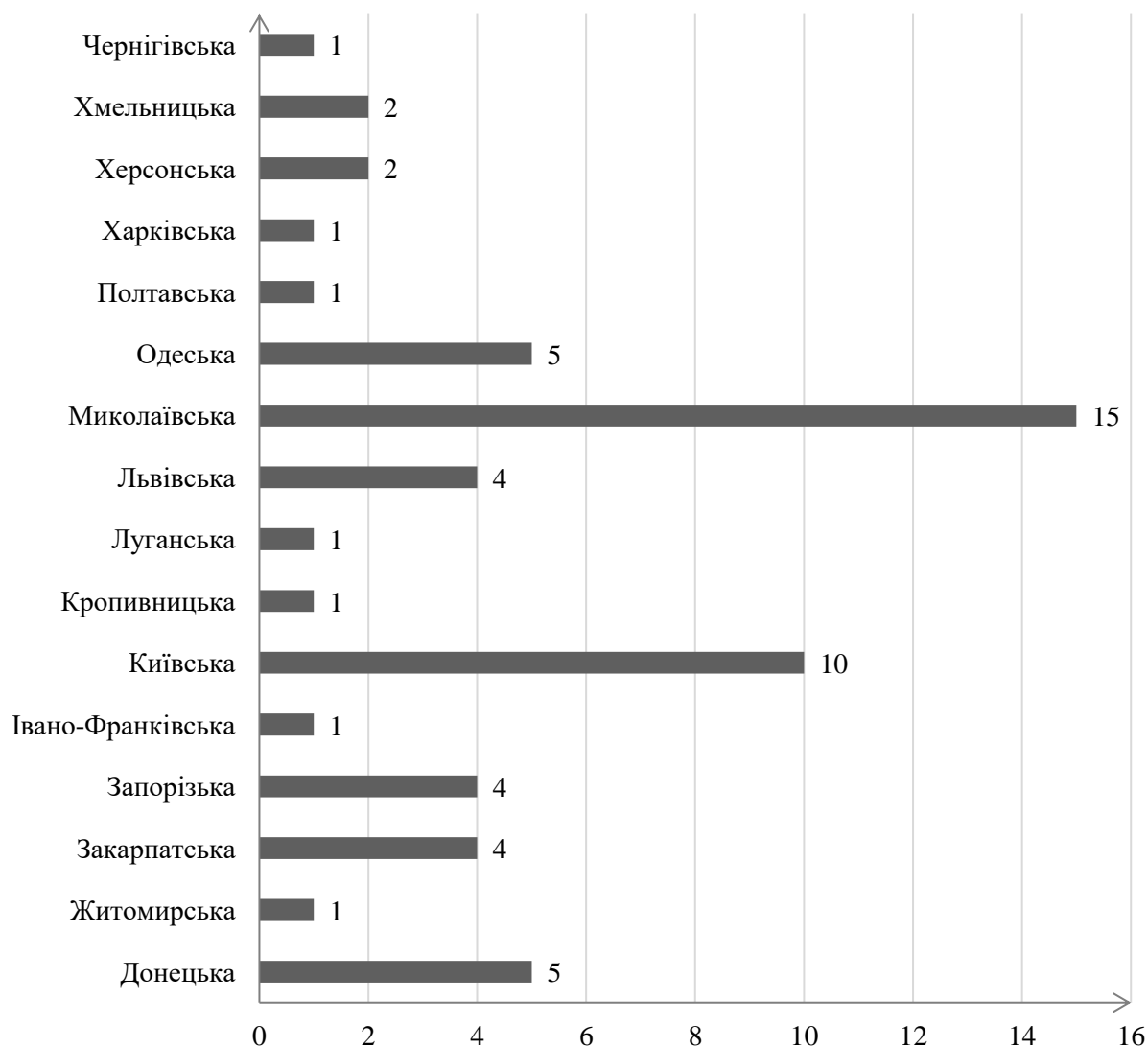


Рис. 2.25. Розподіл угод державно-приватного партнерства в Україні за областями станом на 01.01.2019 р.

Примітка: наведено на основі (Стан здійснення, 2019)

25 із 58 угод державно-приватного партнерства в Україні станом на 01.01.2019 р. стосувались збору, очищення та розподілу води і лише 7 угод передбачали інфраструктурні проекти (рис. 2.26). Істотною також є частка проектів державно-приватного партнерства в Україні, яка припадає на нафтогазову промисловість (станом на 01.01.2019 р. це значення становило в абсолютному виразі 12 угод або 19% у загальній структурі усіх укладених договорів).

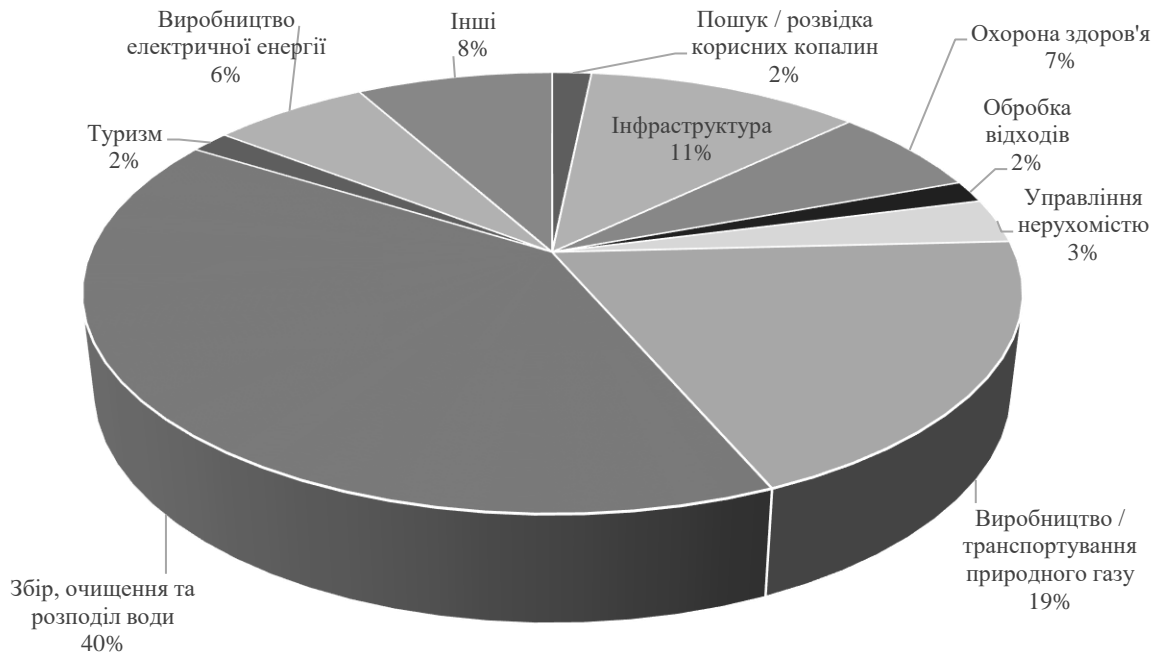


Рис. 2.26. Розподіл угод державно-приватного партнерства в Україні за галузевою спрямованістю станом на 01.01.2019 р.

Примітка: сформовано на основі (Стан здійснення, 2019)

Ключову роль в інституційному забезпеченні державно-приватного партнерства в Україні і надалі відіграє Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. На нього нормативними документами (Положення про Міністерство) покладено різні функції реалізації державної політики у цій сфері, зокрема:

- моніторинг ефективності центральної, регіональної та муніципальної влади у сфері державно-приватного партнерства;
- перевірка виконання укладених договорів державно-приватного партнерства;
- підготовка і надання громадськості інформації щодо результатів державно-приватного партнерства;
- моніторинг та оцінювання різних видів ризиків (у т.ч. і загального) державних партнерів в договорах державно-приватного партнерства;

- облік договорів державно-приватного партнерства;
- організування і проведення тренінгів щодо формування та виконання угод державно-приватного партнерства;
- моніторинг дотримання вимог чинного законодавства щодо державно-приватного партнерства як щодо існуючих, так і нових договорів тощо.

За останні десятки років накопичився і чималий іноземний досвід реалізації проектів державно-приватного партнерства, що потребує свого вивчення й узагальнення. Важливим є те, що успішність зазначених ініціатив визначається багато в чому ефективністю застосування низки заходів як на підготовчому, так і на основному та завершальному етапах партнерства у межах кожного проекту.

Цікавими є результати узагальнення зарубіжного досвіду державно-приватного партнерства Т.В. Матаєвим (2014b), який акцентує увагу на відмінностях концептуальної основи використання такого партнерства у різних країнах світу. Так, автор зауважує, що у країнах ЄС державно-приватне партнерство розглядається пріоритетно як механізм «боротьби з соціальною нерівністю і як фактор розвитку суспільства». Своєю чергою, в США таке партнерство першочергово асоціюється з «оновленням інфраструктури та економічним розвитком міст», а у Великобританії – з приватною фінансовою ініціативою (PFI).

Розглядаючи європейський досвід формування і реалізації проектів державно-приватного партнерства, слід наголосити на тому, що Європейська Комісія трактує таке партнерство як ключовий елемент антикризової стратегії, а також як ефективний інструмент реалізації довгострокових структурних реформ. Пріоритетна сфера реалізації проектів державно-приватного партнерства в ЄС – транспорт. Як, зокрема, зазначено в матеріалах (Public Private Partnerships in the EU, 2018), у 2016 р. на сферу транспорту припало одна третя усіх інвестицій в межах державно-приватного партнерства, що було більшим, аніж в освіті та охороні здоров'я.

Під час реалізації проектів державно-приватного партнерства в ЄС значна увага звертається контролюючими органами на досягнення очікуваних переваг від співпраці державного та приватного партнерів і реалізації відповідних проектів, на процедуру вибору приватного партнера, на дотримання окреслених термінів, а також на здійснення ретельної діагностики умов реалізації проектів.

Як зауважує Д.В. Виницький (2009, с.24), в економічно розвинутих країнах світу «державно-приватне партнерство є основним інструментом залучення приватного інвестиційного капіталу».

Ретельне дослідження державно-приватного партнерства в економічно розвинутих країнах світу виконано у роботі (Національний інститут стратегічних досліджень). Так, автори акцентують увагу на такому:

- у Нідерландах проекти державно-приватного партнерства реалізуються здебільшого в системах ресурсного забезпечення міст, а також в житловому секторі;
- у Канаді найпопулярнішими проекти державно-приватного партнерства є в сфері транспорту, енергетиці, охороні здоров'я, інформаційних технологіях, водопостачанні та водовідведенні, в системі захисту навколишнього середовища;
- у Великобританії проекти державно-приватного партнерства найчастіше реалізуються щодо шкіл, оборонних об'єктів, тюрм, лікарень, а також щодо автомобільних доріг;
- в Австралії системи забезпечення міст і транспорт є найбільш поширеними об'єктами державно-приватного партнерства;
- для Ірландії найбільш пріоритетними сегментами реалізації проектів державно-приватного партнерства є міські транспортні системи й автомобільні шляхи;
- у Греції проекти державно-приватного партнерства найбільш поширені в транспортній галузі;

- у США пріоритетні об'єкти державного-приватного партнерства – це природоохоронна сфера та ресурсне забезпечення сільської місцевості;
- в Іспанії проекти державно-приватного партнерства реалізуються найчастіше під час будівництва платних автомобільних доріг та автострад.

Цікавим також є досвід Китаю у реалізації проектів державно-приватного партнерства. Як, зокрема, зазначено у роботі (П'янкова і Косвінцев, 2010, с.13) «система економіки Китаю, яка демонструвала гігантське економічне зростання навіть в період світової кризи, є яскравим прикладом успішності такого партнерства». Автори акцентують увагу на тому, що Китай в аналізованому сегменті зумів знайти «необхідний елемент для забезпечення істотного рівня довіри і тим самим залучити приватний капітал».

Цікавим слід вважати досвід Польщі у сфері державно-приватного партнерства та його впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність. Так, перш за все слід вказати на присутність чималої кількості секторів, у яких реалізуються відповідні проекти. Зокрема, згідно результатів досліджень А. Jędrzejewski (2012, с.6) у Республіці Польща конкретні проекти державно-приватного партнерства реалізуються щороку в середньому в 15 секторах економіки (рис. 2.27) на відміну від багатьох інших країн, де чітко виокремлюються 3-7 таких секторів. Це, на думку авторів, свідчить швидше не про популярність державно-приватного партнерства як дієвого механізму розв'язання актуальних проблем на різних рівнях державного управління, а більшою мірою про формування такого ринку. Міністерство інвестицій і розвитку Польщі докладає чимало зусиль для того, щоб поширювати серед громадськості різновекторні знання щодо державно-приватного партнерства, а також виконувати інші роботи для дієвого використання цього виду партнерства.



Рис. 2.27. Секторальна структура реалізації проектів державно-приватного партнерства у Польщі

Примітка: наведено на основі А. Jędrzejewski (2012, с.6)

Центральні органи виконавчої влади у Польщі для підвищення рівня ефективності практичного використання формули державно-приватного партнерства застосовують такі конкретні інструменти (Partnerstwo):

- документ – розроблену Політику Уряду в сфері розвитку державно-приватного партнерства;
- консультативну підтримку існуючих проектів державно-приватного партнерства;
- базу проектів державно-приватного партнерства, що плануються до реалізації;
- базу інвестицій державно-приватного партнерства з визначеними конкретними умовами;
- пропозиції щодо необхідних змін в законодавстві, які краще сприятимуть заходам формули державно-приватного партнерства;
- системне навчання реалізації заходів державно-приватного партнерства для представників державних партнерів.

Щодо першого практичного інструменту – 26.07.2017 р. Рада Міністрів Польщі ухвалила Політику Уряду в сфері розвитку державно-приватного партнерства, щоб задекларувати перед бізнесом відкритість та прозорість дій щодо залучення приватного капіталу для реалізації суспільно важливих проектів загальнодержавного, регіонального та муніципального рівнів. При цьому, до розроблення документу були залученими державні суб'єкти, професійні консультанти, фінансові інституції, науковці, банківські установи тощо. Вказана Політика містить однозначне положення про те, що перед ухваленням рішення державний партнер повинен чітко розуміти, які конкретні вигоди дасть йому реалізація проекту державно-приватного партнерства. У Політиці також конкретизовано конкретні планові показники, які очікується досягти, а саме:

- 100 нових угод державно-приватного партнерства мають бути укладеними за період 2017-2020 рр.;
- у межах державно-приватного партнерства має бути реалізовано щонайменше 5% інвестиційних видатків у державному секторі економіки;
- до 2020 р. щонайменше 10 разів ініціатором вибору приватного партнера має стати уряд;
- 40% усіх угод державно-приватного характеру мають вважатись успішними.

Системне навчання реалізації заходів державно-приватного партнерства для представників державних партнерів у Республіці Польща офіційно стартувало 31.03.2017 р., коли відбувся старт 3-річного навчального проекту у цій сфері. Автори ініціативи очікують, що щороку щонайменше 1400 працівників державного сектора з-понад 60 державних інституцій зможуть пройти таке навчання.

Консультативна підтримка існуючих проектів державно-приватного партнерства у Польщі передбачає надання державним суб'єктам безкоштовної допомоги фінансового, правового, технічного та іншого характеру. Причому,



мова йде про залучення висококваліфікованих експертів. Старт ініціативи відбувся наприкінці 2016 р., коли почалися приймати заявки від суб'єктів, які такої підтримки потребують. Вже зараз експерти надають консультації у сфері державно-приватного партнерства щодо транспортної інфраструктури, енергоефективності, будівництва тощо. Очікується, що спектр цих напрямків істотно розшириться і з цією метою укладено рамкову домовленість з трьома консорціумами компаній.

Одним з цікавих напрямків державної підтримки розвитку державно-приватного партнерства в Польщі є сертифікація таких проектів, що передбачає узагальнено надання висновку щодо доцільності використання цієї саме формули під час співпраці державного і приватного партнерів. У випадку отримання позитивної відповіді на це запитання можливою також є оцінка безпосередньої готовності проекту для реалізації в межах партнерства. Напрямок сертифікації включає також такі дії:

- оцінювання реальності та ретельності здійснення обґрунтування реалізації проекту;
- формування пропозицій щодо розподілу ризиків у проекті партнерства;
- визначення доцільності використання обраної організаційно-правової моделі державно-приватного партнерства, а також механізму отримання винагороди приватним партнером.

Моніторинг чинного законодавства, що унормовує механізми державно-приватного партнерства, пошук правових прогалин та формування пропозицій щодо їхнього усунення є наступним важливим завданням державної підтримки цього виду партнерства в Польщі. Зокрема, у цьому напрямку активно працює згадане вище Міністерство інвестицій і розвитку Польщі, яке періодично пропонує кілька десятків пропозицій змін до чинної нормативно-правової бази державно-приватного партнерства. Важливою передумовою такого вдосконалення є ефективна співпраця та консультації науковців,

фінансових інституцій, приватного бізнесу, органів державної влади і місцевого самоврядування тощо.

Цікавим є досвід Польщі й у сфері формування електронної бази очікуваних проектів державно-приватного партнерства. Ця база містить інформацію про потенційні такі проекти, причому, інформація переглядається і актуалізується періодично. Для кожного потенційного проекту розміщується його коротка анотація стандартизованої форми, у т.ч. наведено контактні дані державного партнера. Відкритою у Польщі є й інформація щодо існуючих проектів державно-приватного партнерства. Так, зацікавлені особи можуть знайти відомості щодо кількості, вартості, виду, сфери, правової форми, локалізації та інших параметрів таких проектів, починаючи з 2009 р.

Результати вищезазначених ініціатив державного рівня у Польщі, як свідчить вивчення теорії і практики, не можна однозначно оцінити з позитивного боку, про що свідчать окремі статистичні індикатори. Зокрема, згідно офіційних статистичних даних 76,6% (419 од.) проектів державно-приватного партнерства протягом 2009-2018 рр. характеризувалися унікальністю (Rynek partnerstwa). Із 2009 р. по 31.03.2019 р. ініційовано 551 проект у цьому напрямку (Raport rynku) (під ініціацією мається на увазі діяльність, спрямована на вибір приватного партнера і укладення угоди державно-приватного партнерства). Серед усіх угод такого партнерства в Польщі 134 з них стали реалізованими (рис. 2.28). Якщо у 2016 р. було укладено 10 нових умов цього напрямку, то у 2017 р. ця цифра становила вже 11 угод, а в 2018 р. – 15 од.

Цікавим є також і те, що у Республіці Польща зростає не лише кількість укладених угод державно-приватного партнерства за останні роки, але і збільшується їхня вартість. Так, якщо у 2013 р. таких угод було укладено на 3205 млн. злотих, то вже у 2018 р. ця цифра становила 5894 млн. злотих. Загалом за період із 2009 р. по 31.03.2019 р. у Польщі укладено угод державно-приватного партнерства на загальну суму 5,9 млрд. злотих (Raport rynku).

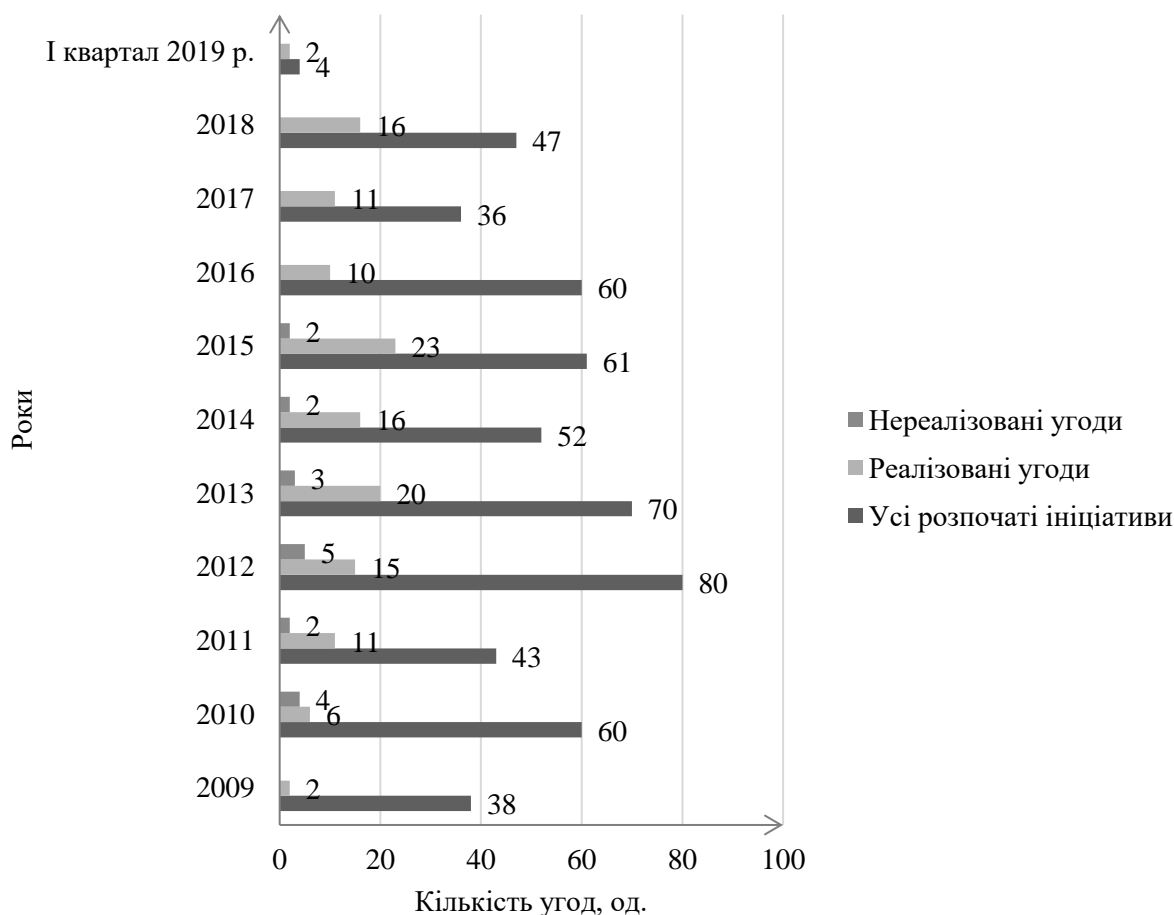


Рис. 2.28. Динаміка індикаторів державно-приватного партнерства в Польщі за період 2009-І кв. 2019 рр.

Примітка: наведено на основі (Raport rynku)

Найбільше таких угод у Польщі за аналізований період реалізовано в сфері транспортної інфраструктури (21 угода), спорту і туризму (20 угод) та енергоефективності (20 угод).

Найбільш вартісні проекти державно-приватного партнерства у Польщі за період 2009-І кв. 2019 рр. реалізовано у сфері телекомунікацій та у сфері поводження з відходами (1,65 та 1,41 млн. злотих відповідно). Іншими такими сферами у порядку спадання є сфера транспортної інфраструктури (617 млн.), спорт і туризм (424 млн.), енергоефективність (333 млн.), охорона здоров'я (207 млн.), комунальне господарство (172 млн.), державні будинки (161 млн.), культура (132 млн.), транспортні послуги (105 млн.) та ін.

Доцільно наголосити на тому, що у Польщі основними державними партнерами в угодах державно-приватного партнерства є міські та сільські громади, які разом стали партнерами приватного бізнесу у 88 угодах за період 2009-I кв. 2019 рр. (65,7% від загальної кількості угод). І лише 15 угод державно-приватного партнерства було укладено суб'єктами, що не пов'язані із самоврядуванням.

Слід звернути увагу і на те, що абсолютна більшість проектів державно-приватного партнерства в Польщі за період 2009-I кв. 2019 рр. належали до категорії мікро- чи малих проектів (79,85%) (рис. 2.29).

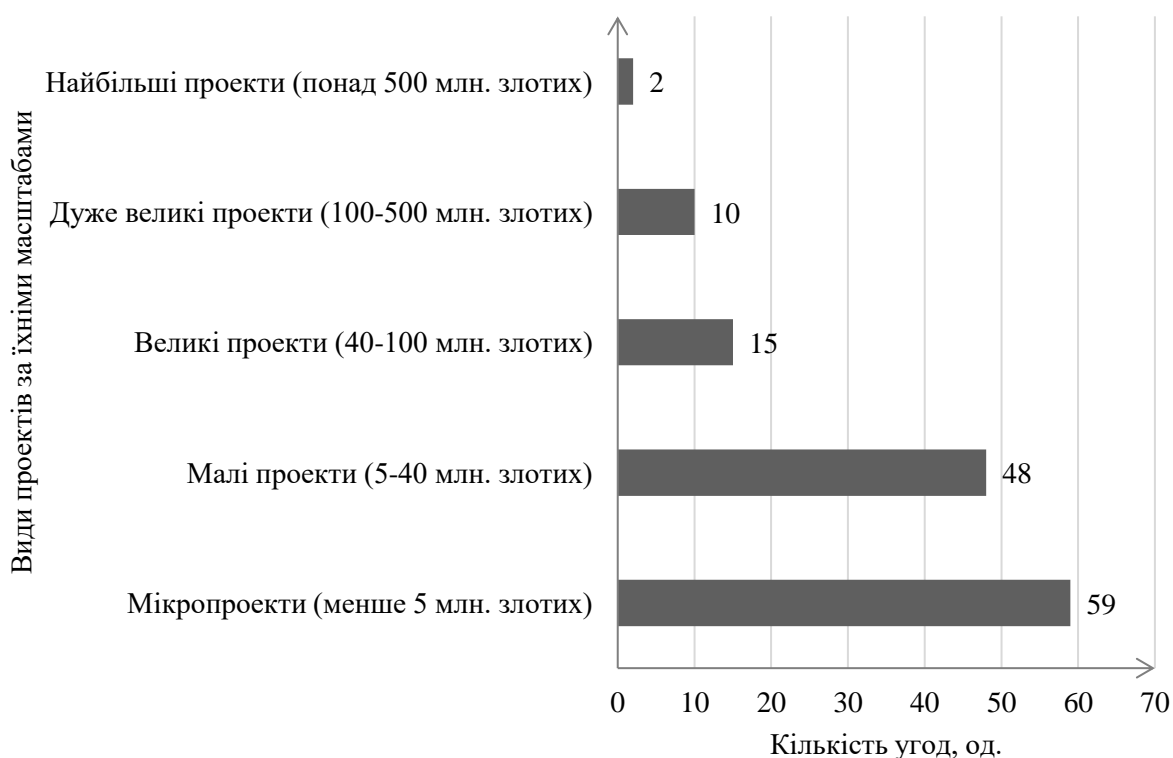


Рис. 2.29. Динаміка кількості проектів державно-приватного партнерства в Польщі у розрізі їхніх масштабів за період 2009-I кв. 2019 рр.

Примітка: наведено на основі (Raport rynku)

Здійснюючи ретельніше діагностування стану та тенденцій розвитку державно-приватного партнерства в ЄС, доцільно відзначити Великобританію як країну-лідера і за кількістю відповідних угод та одною з лідерів за їхньою вартістю (рис. 2.30).

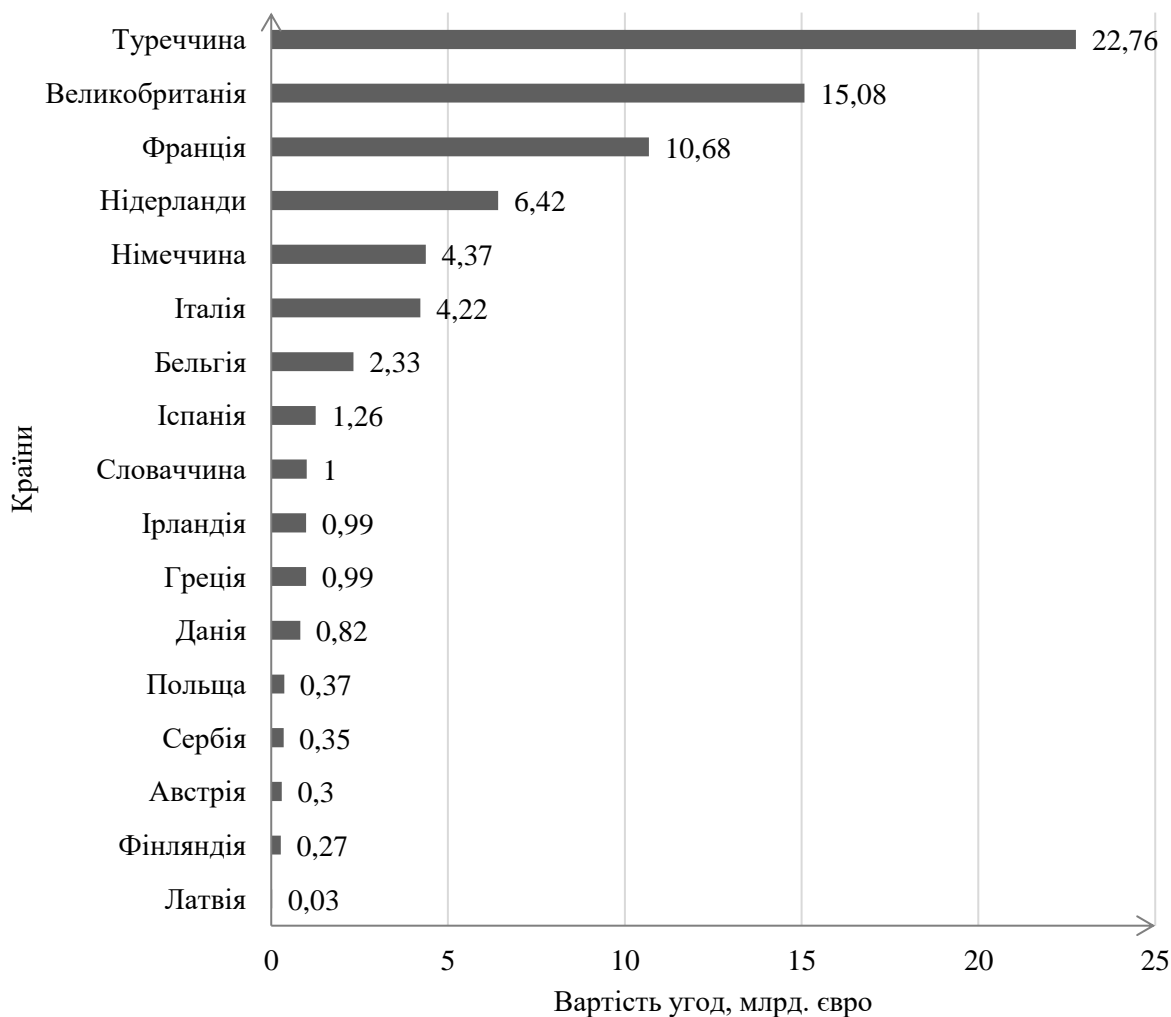


Рис. 2.30. Розподіл ринку проектів державно-приватного партнерства в європейських країнах за їхньою вартістю у 2014-2018 рр.

Примітка: наведено на основі (Market Update)

Загалом, ринок проектів державно-приватного партнерства в ЄС концентрується, окрім Великобританії, також у Франції, Туреччині, Німеччині та Нідерландах, що становить близько 90% усіх реалізованих в ЄС таких проектів за період 2014-2018 рр. Менше 10 таких проектів за цей же період реалізовано в Сербії, Словаччині, Фінляндії, Польщі, Австрії, Латвії та низці інших країн. З-поміж європейських країн у 2018 р. саме Туреччина реалізувала найбільше проектів державно-приватного партнерства у вартісному виразі, у той час як найбільше таких проектів в кількісному вимірі реалізовано у Франції (Market Update).

На європейському ринку найбільші проекти державно-приватного партнерства у вартісному виразі ( $\geq 500$  млн. євро) реалізовано у 2018 р. лише в чотирьох країнах (Market Update):

а) Туреччині:

- Чанаккальський міст (3,1 млрд. євро);
- автострада Анкара-Нігде (1,2 млрд. євро);
- бількентська лабораторія (711 млн. євро);

б) Франції:

- жирондська широкопалубова мережа (1,2 млрд. євро);

в) Нідерландах:

- бланкенбурзький тунель (1 млрд. євро);
- А16 роттердамська автомагістраль (930 млн. євро);
- Афслютдейкська гребля (810 млн. євро);

г) Німеччині:

- дорога Нейруппін-Панков А10/А24 (652 млн. євро).

Цікавим є те, що проекти державно-приватного партнерства загальною вартістю більше 500 млн. євро у 2018 р. становили 98,25% усіх реалізованих проектів у Туреччині, близько 90% – у Нідерландах, близько 100% – у Німеччині та лише близько 30% – у Франції.

Якщо у 2014 р. у країнах Європи за секторальною ознакою найбільше проектів державно-приватного партнерства реалізовано в сфері транспорту (за кількісною ознакою), то вже у 2018 р. таким лідером є освіта. Особливо багато цих проектів у сфері освіти виконувалось у 2016 р. (понад 25 загалом). Своєю чергою, у вартісному виразі ринок державно-приватного партнерства Європи сконцентрований в останні роки на сфері транспорту (понад 9 млрд. євро у 2014 р., близько 9 млрд. євро – у 2015 р., близько 3,9 млрд. євро – у 2016 р., 7,6 млрд. євро – у 2017 р. та 7 млрд. євро – у 2018 р.). Це притому, що, наприклад, у 2018 р. у сфері освіти та медицини реалізовано у кожному випадку на загальну суму, не більшу 1 млрд. євро (Market Update).

Загалом, європейський ринок проектів державно-приватного партнерства у 2018 р. порівняно із 2017 р. знизився: на близько 4% у вартісному виразі та на 11% – у кількісному. У цьому ж 2018 р. принаймні одна країна ЄС реалізувала щонайменше 1 проект такого партнерства. Загальна вартість реалізованих проектів державно-приватного партнерства в ЄС у 2018 р. становила 14,6 млрд. євро (у 2017 р. – 15,2 млрд. євро), а загальна кількість таких проектів – 39 од. (у 2017 р. – 44 од.) (Market Update). Згідно офіційної статистичної інформації це є найменша кількість реалізованих таких проектів, починаючи з 1997 р.

## Висновки за розділом 2

1. Розглянуто різні види ризиків, що можуть виникати в межах проектів державно-приватного партнерства. Зокрема, до переліку таких ризиків віднесено: ризики, пов'язані з рухом фінансових потоків, ризики пошуку найкращого приватного партнера для виконання проекту, ризики, пов'язані з управлінням майном за результатами виконання проекту, ризики порушення обов'язкових до виконання правових норм щодо державно-приватного партнерства, ризики несприятливих курсових різниць, ризики різного трактування умов угод про державно-приватне партнерство, ризик неналежного розподілу обов'язків між сторонами державно-приватного партнерства, ризики, пов'язані з низьким рівнем суспільного сприйняття результату реалізації проекту державно-приватного партнерства, ризики неналежного виконання умов контракту іншим партнером, ризики недотримання бюджету проекту тощо.

2. Виокремлено основні труднощі, що пов'язані із реалізацією проектів державно-приватного партнерства. До них, зокрема, віднесено: труднощі організаційного характеру, проблеми здійснення закупівель, необхідність

більш тривалого погодження окремих норм угоди про партнерство, проблеми залучення субпідрядників тощо.

3. Зроблено висновок про доцільність аналізування впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність з позиції п'яти напрямків, які узагальнено відображають загальну ефективність проекту: відповідність стратегії територіального утворення, сприяння інвестиційно-інноваційному його розвитку, окупність проекту державно-приватного партнерства, рівень його ризику та покращення якості надання послуг внаслідок створення / реконструкції / модернізації тощо об'єкта партнерства. Для кожного з таких напрямків запропоновано низку індикаторів: рівень відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення  $R_{vs}$ , част. од., темпи приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства  $P_{pr}$ , %, термін окупності проекту державно-приватного партнерства  $T_p$ , років, рівень ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства  $R_{cp}$ , част. од., рівень корисності проекту державно-приватного партнерства  $R_{kr}$ , част. од. Ідентифікування індикаторів оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність у розрізі відповідних напрямків надалі дало змогу зробити ранжування меж цих показників і виокремити для кожного з них дуже високий, високий, середній, низький і дуже низький рівні градації. Враховуючи вищенаведене, побудовано інтегровану модель оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність, яка охоплює, окрім показників, підмножину потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень); підмножину потенційних лінгвістичних (нечітких) значень темпів приросту



обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень); підмножину потенційних лінгвістичних (нечітких) значень терміну окупності проекту державно-приватного партнерства (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень); підмножину потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень); підмножину потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня корисності проекту державно-приватного партнерства (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень); підмножину фактичних значень відповідно рівня відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення, темпів приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства, терміну окупності проекту державно-приватного партнерства, рівня ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства та рівня корисності проекту державно-приватного партнерства; множину евристичних правил для оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність.

4. За результатами виконаних досліджень ідентифіковано низку параметрів стану державно-приватного партнерства та його впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність, а саме: рівень розуміння приватними та державними партнерами державно-приватного партнерства; знання державними і приватними партнерами про існування державно-приватного партнерства; джерела отримання інформації суб'єктами про державно-приватне партнерство; рівень корисності джерел отримання інформації суб'єктами про державно-приватне партнерство; суб'єкти, що повинні

відігравати ключову роль в активізуванні державно-приватного партнерства у структурі органів державної влади (на думку державних партнерів); суб'єкти, що повинні відігравати ключову роль в активізуванні державно-приватного партнерства у структурі органів державної влади (на думку приватних партнерів); наявність у стратегії розвитку компаній та органів державної влади положень щодо використання державно-приватного партнерства; рівень знань приватних і державних партнерів нормативно-правових аспектів державно-приватного партнерства; погодженість суб'єктів із тезами-стереотипами про державно-приватне партнерство; рівень готовності організацій до реалізації проектів за формулою державно-приватного партнерства; розгляд варіанту використання державно-приватного партнерства для забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств та органів державної влади; основні причини низького рівня використання державно-приватного партнерства в Україні для розв'язання завдань інвестиційно-інноваційного характеру; достатність компетентних фахівців в організаціях для реалізації проектів за формулою державно-приватного партнерства; першочергова причина вибору суб'єктами формули державно-приватного партнерства для розв'язання завдань інвестиційно-інноваційного характеру; оцінювання державними партнерами свого досвіду співпраці у реалізації проектів з приватними компаніями; пріоритетні способи пошуку державними партнерами приватних компаній для реалізації проектів державно-приватного партнерства; тематичні рубрики, у яких суб'єкти хотіли б підвищити свою фаховість для ефективного реалізування моделі державно-приватного партнерства; пріоритетні канали комунікацій для спілкування з іншим партнером в межах проекту державно-приватного партнерства; проблеми, що можуть мати найскладніший характер під час реалізації проектів державно-приватного партнерства; можливість реалізації суспільно важливих проектів без застосування формули державно-приватного партнерства.

5. Здійснено узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду державно-приватного партнерства та його впливу на інвестиційно-

інноваційну діяльність. Зокрема, розглянуто повноваження Українського центру сприяння розвитку публічно-приватного партнерства у сфері державно-приватного партнерства. Охарактеризовано діяльність створеного за підтримки Фонду Western NIS Enterprise Fund (WNISEF) (США) Проектного офісу з розвитку державно-приватного партнерства. Розглянуто проблеми функціонування Агенції з питань державно-приватного партнерства. Наведено офіційну статистику в Україні щодо державно-приватного партнерства, зокрема: динаміку кількості угод державно-приватного партнерства за період 2012-2018 рр.; розподіл угод державно-приватного партнерства в Україні за станом виконання на 01.01.2019 р.; розподіл угод державно-приватного партнерства в Україні за областями станом на 01.01.2019 р.; розподіл угод державно-приватного партнерства в Україні за галузевою спрямованістю станом на 01.01.2019 р.

6. Розглянуто іноземний досвід державно-приватного партнерства. В аналізованому контексті звернено увагу на відмінності концептуальної основи використання такого партнерства у різних країнах світу. Особливу увагу приділено польському досвіду використання державно-приватного партнерства. Зокрема, розглянуто секторальну структуру реалізації проектів державно-приватного партнерства у Польщі, основні напрямки урядової політики у сфері розвитку такого партнерства, заплановані конкретні планові показники у цій сфері, консультативну підтримку існуючих проектів державно-приватного партнерства у Польщі, формування електронної бази очікуваних проектів державно-приватного партнерства. Наведено також динаміку кількості проектів державно-приватного партнерства в Польщі у розрізі їхніх масштабів за період 2009-І кв. 2019 рр. та динаміку індикаторів державно-приватного партнерства в Польщі за період 2009-І кв. 2019 рр. (нереалізовані угоди, реалізовані угоди, усі розпочаті ініціативи). Охарактеризовано ринок проектів державно-приватного партнерства ЄС. Зокрема, здійснено розподіл ринку таких проектів в європейських країнах за їхньою вартістю.

7. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 2, опубліковано у працях (Комарницька, 2015; Комарницька, 2017а; Комарницька, 2017b; Комарницька, Ілляшенко, Шипуліна та Ілляшенко, 2017; Komarnitska and Komarnytskyu, 2018; Комарницька, 2019а; Комарницька, 2019f; Комарницька, 2019j; Комарницька, 2019к; Комарницька, 2019n; Комарницька, 2019р).

## РОЗДІЛ 3

### ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 3.1. Передумови залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства

У ринкових умовах господарювання, навіть попри високий рівень потенціалу інвестиційного та інноваційного характеру територіального утворення, все ж більшість суб'єктів не мають достатньо капіталу для реалізації суспільно значимих проектів. Відтак, вони вимушені шукати альтернативні шляхи залучення необхідного фінансового капіталу та застосування інших механізмів розв'язання зазначених завдань, наприклад, через застосування державно-приватного партнерства.

Як свідчить вивчення теорії і практики, механізм державно-приватного партнерства є також дієвим шляхом залучення інвестицій та інновацій, що сьогодні особливо важливо в умовах вітчизняної економіки. Так, порівняно з багатьма економічно розвинутими країнами Україна, за твердженнями експертів, надалі істотно відстає як за рівнем здійснення діяльності у сфері дослідження та розвитку, так й за рівнем розвитку інноваційної культури суспільства. Позитивних змін у цьому контексті потребує:

- зростання вартості капіталу, що припадає на одного працівника підприємства;
- здійснення інвестицій у проекти з високим рівнем доданої вартості;
- імпорт сучасних технологій та ноу-хау;
- усунення перешкод на шляху співпраці науки та бізнесу;
- вдосконалення нормативно-правової бази у сфері інвестиційно-інноваційної діяльності тощо.

Таким чином, державно-приватне партнерство має чималий потенціал для розв'язання нагальних проблем територіальних утворень на інноваційно-інноваційних засадах. Це пов'язано і з тим, що економічний потенціал практично кожного такого утворення має великі незадіяні резерви.

Результати виконаних досліджень дають змогу стверджувати про актуальність побудови моделі залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, що поєднуюватиме державний та ринковий вектори. Її основою є поняття державно-партнерської привабливості та державно-партнерського потенціалу територіального утворення. Як відомо з теорії і практики, поняття привабливості загалом не є новим у теорії і практиці. Наприклад, відомими є напрацювання теоретиків і практиків щодо понять інвестиційної привабливості, інноваційної привабливості, привабливості території, туристичної привабливості, фінансової привабливості, міграційної привабливості, естетичної привабливості, інфраструктурної привабливості, ресурсної привабливості, ділової привабливості тощо. Зокрема, поняття інвестиційної привабливості у науковій літературі розглядається з різних позицій, наприклад, як:

- «сукупність умов функціонування економіки, які б могли зацікавити інвестора щодо подальшого вкладення ресурсів» (Крихівська та Чернишова, 2017, с.261);
- «система різних об'єктивних ознак, засобів, можливостей, що зумовлюють у сукупності потенційний платоспроможний попит на інвестиції у певній країні, регіоні, галузі, на підприємстві» (Аранчій та Гончаренко, 2011, с.60);
- «встановлення стійкого сукупного економічного ефекту від виробничо-господарської діяльності» (Савіцька та Бай, 2014, с.279);
- «збалансована система інтегральних та комплексних показників доцільності вкладання капіталу інвестором в об'єкт інвестування, яка відображає сукупність об'єктивних та суб'єктивних умов, що

сприяють або перешкоджають процесу інвестування» (Брюховецька та Хасанова, 2009, с. 112);

- «сукупність суб'єктивних і об'єктивних причин, що сприяють процесу інвестування» (Ходаківський та Місевич, 2017, с.32);
- «інтегральна характеристика окремих підприємств як об'єктів майбутнього інвестування з позиції перспективності розвитку виробництва й обсягів збуту продукції, ефективності використання активів, їх ліквідності, стану платоспроможності та фінансової стійкості» (Пилитяк, 2004, с.83);
- «наявність економічного ефекту від вкладання в акції даного об'єкта (при мінімальному розмірі ризику)» (Лисенко та ін., 2005, с. 29);
- «характеристика переваг та недоліків підприємства з використанням системи показників рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності, оборотності капіталу та активів (якщо акції передбачаються вперше), а також рівня віддачі акціонерного капіталу, балансової вартості однієї акції тощо (якщо акції тривалий період обертаються на фондовому ринку)» (Бланк, 2001, с.420).

Таким чином, теоретики і практики з різних позицій розглядають поняття інвестиційної привабливості. В.М. Ходаківський та М.А. Місевич (2017, с.32) зауважують, що інвестиційну привабливість варто диференціювати на рівні регіону, окремого підприємства або галузі. Як слушно зауважують Л.І. Семенчук та С.О. Мороз (2016, с.900), «інвестиційно привабливе підприємство спонукає інвесторів прийняти рішення стосовно довгострокових вкладень у капітал для подальшого розвитку підприємства та отримання відповідного очікуваного прибутку». Таким чином, проводячи аналогії, можна сказати, що високий рівень державно-партнерської привабливості територіального утворення спонукає бізнес здійснювати

довгострокові вкладення у проекти такого партнерства для розвитку цього утворення.

Під інноваційною привабливістю Н.М. Гарматій (2009, с.43) розуміє «систему показників, що характеризує ефективність використання інноваційного потенціалу підприємства в умовах розроблення або впровадження інноваційного проекту або програми». Н.В. Рачинська та Л.С. Лісовська (2008, с.273) це поняття трактують як «спроможність підприємства залучати внутрішні і зовнішні інноваційні проекти та мінімізувати ризик щодо досягнення мети учасників проектів, яка зумовлюється рівнем інноваційного потенціалу підприємства». Системоутворюючими чинниками формування такої привабливості, на думку цих авторів, є показники якості менеджменту, показники ступеня радикальності інновацій та ризику інновацій, показники інноваційного потенціалу підприємства, показники фінансово-майнового стану, інвестиційна привабливість зовнішнього середовища та показники адаптації підприємства до змін (2008, с.275).

Туристично-привабливою територією О.В. Музиченко-Козловська (2011, с.231) трактує таку, яка «має потенціал туристичних ресурсів, сучасну розвинену матеріально-технічну базу туризму та доступну і достатню для туриста інформацію про неї, які б відповідали потребам туристів і забезпечували досягнення максимального соціально-економічного ефекту від розвитку в її межах туристичної індустрії». М. Омуш (2003, с. 7) туристично привабливою називає територію, яка «має потенціал для розвитку туризму, сукупність економічних і психологічних характеристик регіональних туристичних комплексів, що відповідають попиту, потребам туристів, вимогам інвесторів і забезпечують досягнення передбачуваного соціально-економічного ефекту».

Під діловою привабливістю інжинірингової компанії В.М. Кащишин (2017, с.102) розуміє «сукупність її характеристик, що зумовлюють здатність



компанії якісно та в належні терміни виконувати укладені з нею угоди щодо здійснення інжинірингових робіт та послуг».

Із урахуванням вищенаведеного, під поняттям державно-партнерської привабливості територіального утворення пропонується розуміти здатність такого утворення генерувати зацікавленість приватного партнера брати участь у відносинах державно-приватного партнерства, зокрема, шляхом здійснення ним інвестицій в об'єкти партнерства та отримання прав з управління (придбання, створення тощо) цими об'єктами відповідно до умов договору.

У контексті зазначеного державно-партнерську привабливість територіального утворення пропонується розглядати як самостійне поняття з власними межами. Така привабливість певною мірою свідчить про результативність, ефективність та доцільність участі приватного партнера у реалізації проектів державно-приватного партнерства. Необхідність використання зазначеного поняття обумовлюється і тим, що процес формування і реалізації цих проектів ускладнюється багатьма чинниками, з якими приватний партнер зустрічається в процесі ухвалення рішень. Одним з таких ключових чинників є вибір об'єкта державно-приватного партнерства, який часто обирається з урахуванням найбільш привабливого за певними критеріями територіального утворення, що є державним суб'єктом в моделі партнерства.

Ключовим чинником формування сприятливої державно-партнерської привабливості територіального утворення є наявність у нього високого державно-партнерського потенціалу. Цей взаємозв'язок можна трактувати як важливий напрямок наукових досліджень, адже в умовах обмеженості фінансування (насамперед, державного) територіальним утворенням у межах моделі державно-приватного партнерства слід фактично конкурувати з іншими такими утвореннями за приватного партнера, який готовий буде вступати у відповідні відносини, інвестувати свої ресурси та брати на себе ризики (доволі часто, дуже високі). Таким чином, варто говорити про те, що і

на ринку державно-приватного партнерства конкуренція виконує додаткову мобілізаційно-мотиваційну функцію для партнерів, у т.ч. і державних.

Як відомо з теорії і практики, поняття потенціалу загалом також трактується по-різному у літературних джерелах. Наприклад, О.С. Федонін, І.М. Репіна та О.І. Олексюк (2006, с.5) під цим поняттям розуміють приховані можливості, «які у господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю». Й.М. Петрович (2002, с.38) розглядає це поняття як «сукупність економічних ресурсів і виробничих можливостей фірми, які можуть бути використані для досягнення цілей фірми». І.С. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Ращупкіна (2006, с.13) під поняттям потенціалу пропонують розуміти «реальну або ймовірну здатність виконувати цілеспрямовану роботу».

Інтелектуальний потенціал С. Князь та Л. Холявка (2013, с.189) трактують як «систему інтелектуальних ресурсів, які у своїй взаємодії і взаємозв'язку створюють внутрішні, актуальні в певний період часу можливості підприємства для провадження інноваційно спрямованої господарської діяльності з метою забезпечення його конкурентних переваг». Під цим же поняттям М.В. Семикіна та В.І. Гунько (2011, с.53) розуміють «сукупність усіх інтелектуальних ресурсів, включаючи людей, їх знання, інтелектуальні здібності, нематеріальні активи, які характеризують сукупні інтелектуальні можливості, що можуть бути використані в процесі функціонування економіки, перетворюючись в інтелектуальний капітал». Поняття інтелектуального потенціалу Й.С. Ситник (2012, с.273) розглядає з позиції «прихованих відносних сил, знань особистостей і соціально-економічної системи для здійснення організаційно-управлінської, економічної, технологічної та іншої інтелектуально-продуктивної діяльності, які можуть реалізуватися у формі інтелектуального капіталу підприємства на ринкових та індивідуально-мотиваційних засадах».

Під поняттям економічного потенціалу Т.Д. Ружицька (2009, с.180) розуміє «сукупність наявних ресурсів, можливостей, які будуть використані

для задоволення потреб користувачів за умов оптимального використання наявних ресурсів та сприятливих макроекономічних умов господарювання». Це ж поняття Є.В. Лапін (2002, с.23) трактує як «максимально можливий обсяг виробництва матеріальних благ і послуг в умовах, що забезпечують найбільш ефективне використання за часом і продуктивністю наявних економічних ресурсів».

В аналізованому контексті Я.О. Бабіріна (2011, с.48-53) зауважує, що існують різні підходи до розуміння поняття потенціалу та управління ним, зокрема:

- системний;
- комплексний;
- інтеграційний;
- маркетинговий;
- функціональний;
- динамічний;
- відтворювальний;
- процесний;
- нормативний;
- адміністративний;
- кількісний;
- поведінковий;
- ситуаційний;
- структурний;
- організаційний;
- інноваційний;
- стратегічний.

На основі вищенаведеного доцільно зробити висновок, що все ж більшість авторів під час розгляду сутності поняття потенціалу пріоритетно застосовують саме ресурсний підхід, в основі якого – виокремлення різних

видів ресурсів, які формують той чи інший вид потенціалу. Діагностування наявності цих ресурсів дає змогу оцінити рівень потенціалу незалежно від його виду (інноваційний, інвестиційний, інтелектуальний, особистісний, державотворчий, кадровий тощо).

Таким чином, на основі вищенаведеного доцільно зробити висновок, що під поняттям державно-партнерського потенціалу територіального утворення слід розуміти сукупність наявних у нього передумов використання можливостей застосування державно-приватного партнерства для реалізації суспільно значимих проектів, позитивного впливу на людський капітал і підвищення конкурентоспроможності територіального утворення.

Розглядаючи взаємозв'язок понять державно-партнерської привабливості територіального утворення та його державно-партнерського потенціалу, доцільно наголосити на нетотожності та відмінності цих понять. Це, зокрема, означає, що не завжди територіальне утворення з високим рівнем державно-партнерського потенціалу буде характеризуватись високим рівнем державно-партнерської привабливості. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, додатково при цьому ще слід враховувати чинник ризику (рис. 3.1).

Таким чином, наявність певного рівня державно-партнерського ризику впливає на участь приватних партнерів у проектах державно-приватного партнерства територіального утворення. Тому навіть за умови високого рівня державно-партнерського його потенціалу під впливом високого рівня державно-партнерського ризику приватний партнер може не розглядати ті чи інші варіанти участі у взаємовідносинах державно-приватного партнерства.

Як державно-партнерський потенціал, так і державно-партнерська привабливість територіального утворення становлять за своїм змістом складну динамічну систему, якою слід результативно й ефективно управляти. Різні складові цієї привабливості та потенціалу здійснюють вагомий вплив на результат лише у взаємозв'язку один з одним.

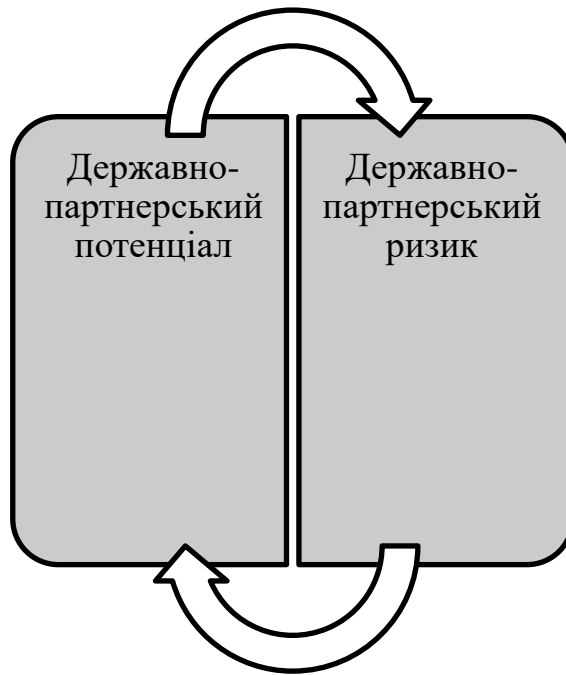


Рис. 3.1. Складові формування державно-партнерської привабливості територіального утворення

Примітка: сформовано автором на основі (Нароліна, 2009, с.137-143)

Відтак, загалом результат не слід трактувати як звичайну алгебраїчну суму складових. Такі ж висновки можна зробити і щодо взаємозв'язку державно-партнерського потенціалу та державно-партнерської привабливості: недостатньо приділяти увагу першому поняттю, применшуючи важливість іншого та ігноруючи відповідні зв'язки прямого і зворотного характеру.

Високий рівень державно-партнерського потенціалу та державно-партнерської привабливості територіального утворення забезпечують йому додатковий притік фінансових ресурсів і підвищення ефективності їхнього використання, а також є більш перспективними з позиції залучення інвестицій та інновацій. За своїм змістом ці поняття відображають певні характеристики територіального утворення, сукупність і величина яких дають йому змогу краще за інші територіальні утворення брати участь у відносинах, що базуються на моделі державно-приватного партнерства.

В аналізованому контексті слід наголосити на певному суперництві територіальних утворень за інвестиційні ресурси, у т.ч. і залучені на засадах

використання державно-приватного партнерства. Відтак, керівники цих утворень повинні чітко розуміти свої конкурентні переваги на ринку проектів такого партнерства, а також свої сильні та слабкі боки у цьому напрямку. Діагностування державно-партнерського потенціалу та державно-партнерської привабливості потрібні і для того, щоб грамотно позиціонувати і презентувати переваги територіального утворення перед потенційними приватними партнерами. Ця проблема не лише характерна для таких утворень, наприклад, в межах області чи регіону, але й має міжрегіональний (міжобласний) характер (тобто коли мова йде про конкуренцію між областями за інвестиції на засадах державно-приватного партнерства).

Залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства пов'язане із дією двох векторів:

- державний вектор;
- приватний вектор.

Державний вектор управління державно-приватним партнерством для залучення інвестицій та інновацій включає перш за все наявність чітко окресленої стратегії і тактики розвитку цього виду партнерства між державним та приватним партнерами. Загалом такі стратегія і тактика є передумовою трансформаційних змін як держави загалом, так і територіальних утворень зокрема. У цьому контексті слід зауважити, що європейський вектор розвитку української економіки зумовив необхідність іншого трактування важливості стратегічного планування, зокрема, й стратегічного розвитку державно-приватного партнерства. З огляду на це кожна держава і її територіальні утворення повинні ставити собі запитання, чи їхні сформовані стратегії є інструментом розвитку державно-приватного партнерства і за яких умов цей розвиток можна буде забезпечити. Предмет стратегії розвитку такого партнерства повинен охоплювати і зовнішні чинники, які впливають чи впливатимуть на зазначену сферу.

В аналізованому контексті слід зауважити, що кожне територіальне утворення повинно тією чи іншою мірою мати певну візію розвитку державно-

приватного партнерства, для досягнення якої слід реалізовувати відповідні заходи. Це загалом стосується кожного такого утворення, яке бере участь у глобальних конкурентних відносинах для залучення приватного капіталу на засадах державно-приватного партнерства.

Стратегія і тактика розвитку державно-приватного партнерства повинні забезпечити максимізацію результативності та ефективності цих процесів. Не менш важливо на державному рівні окреслити цілі та завдання у зазначеній сфері, а також визначити умови їхньої реалізації за безпосередньої взаємодії державного і приватного партнерів. Доречно наголосити на тому, що цілі та завдання розвитку державно-приватного партнерства диференціюються залежно від низки обставин, основними з-поміж яких є:

- наявні ресурси державно-приватного партнерства, у т.ч. числі і ті, які сьогодні не використовуються повною мірою;
- наявні потреби держави чи її територіального утворення з розвитку суспільно-економічного становища та покращення рівня життя громадян;
- сформовані проекти рішень та ідеї у сфері розвитку державно-приватного партнерства;
- можливість залучення необхідних ресурсів для реалізації альтернативних варіантів рішень у сфері державно-приватного партнерства;
- рівень співпраці органів державної влади з бізнесом на кожному щаблі державного управління;
- очікування фактичних чи потенційних стейкхолдерів з формування і реалізації проектів державно-приватного партнерства тощо.

Предметом стратегії розвитку державно-приватного партнерства є визначення напрямків перспективної діяльності у зазначеній сфері та формування умов для їхнього впровадження, що дасть змогу у т.ч. забезпечити залучення інвестицій та інновацій. Органи державної влади на своєму рівні

повинні визначати своє дерево цілей щодо розвитку державно-приватного партнерства та їхній взаємозв'язок.

Сильними боками державного вектору управління державно-приватним партнерством для залучення інвестицій та інновацій на стратегічному і тактичному рівнях повинні бути:

- врахування полівекторності під час формування стратегії розвитку державно-приватного партнерства, що ґрунтується на забезпеченні рівноважного розвитку та підтримці конкурентоспроможності;
- створення умов для розвитку пріоритетних для держави чи її територіального утворення сфер науки, а також генерування та поширення інновацій;
- визначення пріоритетних напрямків діяльності, що конкретизуватимуться в окремих програмах розвитку державно-приватного партнерства, які надалі можуть бути основою для розвитку державно-приватного партнерства територіальних громад нижчих рівнів державного управління;
- формування напрямків спеціалізації територіального утворення тощо.

Очевидно, що формування стратегії і тактики розвитку державно-приватного партнерства для залучення інвестицій та інновацій – це полівекторне складне завдання, що охоплює спектр різних заходів, ключовими з-поміж яких є такі:

- перспективне діагностування стану територіального утворення, у т.ч. у контексті державно-приватного партнерства;
- визначення ключової цілі розвитку та стратегічних цілей;
- виокремлення загальної візії розвитку;
- групування заходів, визначених у візії, на напрямки дій, яким відповідають операційні цілі.



Таким чином, державний вектор управління державно-приватним партнерством для залучення інвестицій та інновацій повинен охоплювати низку важливих компонентів (рис. 3.2).

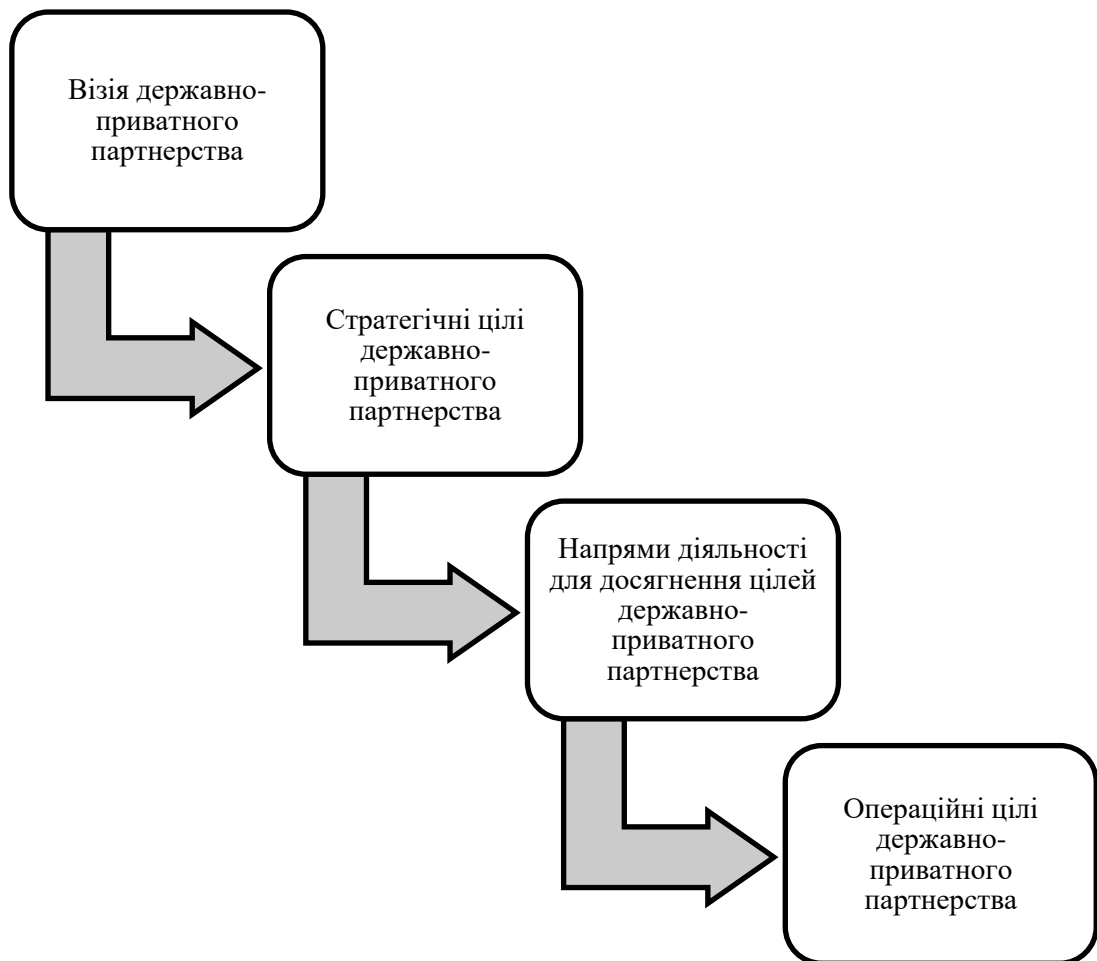


Рис. 3.2. Окремі компоненти державного вектору управління державно-приватним партнерством для залучення інвестицій та інновацій

Примітка: виокремлено автором

Очевидно, що в аналізованому контексті кожне територіальне утворення повинно чітко розуміти поняття візії державно-приватного партнерства, відповідних стратегічних цілей, напрямків їхнього досягнення, а також операційних цілей. Слід також мати достатні методологічні знання у зазначеній сфері, а також володіти найновішими науковими досягненнями за цією проблематикою.

Під час визначення стратегії і тактики розвитку державно-приватного партнерства для залучення інвестицій та інновацій територіальні утворення

повинні визначити для себе пріоритетний метод виконання цих робіт (як свідчить досвід економічно успішних країн, у практиці це найчастіше експертно-суспільний метод).

Якщо все ж пріоритетними стають експертні оцінки за результатами громадських (суспільних) консультацій, доцільно визначитись із сферою таких консультацій. Як показує практика, чим ширшими є межі консультацій, тим більше ризиків розвитку державно-приватного партнерства можна охопити і тим більш конкретніші можна сформулювати стратегічні і тактичні цілі за цією сферою.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати вивчення практики розроблення стратегій розвитку державно-приватного партнерства економічно розвинутих країн світу, найчастіше методичним інструментарієм при цьому є SWOT-аналіз. Причому, важливо, щоб можливості та загрози розглядалися у широкому розумінні, виходячи за межі територіального утворення.

Стратегія і тактика розвитку державно-приватного партнерства для залучення інвестицій та інновацій надалі визначають відповідну політику розвитку такого партнерства. Така політика, своєю чергою, визначає методи державного управління у зазначеній сфері прямого і непрямого характеру (рис. 3.3).

Слід зауважити, що політика розвитку державно-приватного партнерства за своєю сутністю є короткою декларацією основних намірів і зобов'язань територіального утворення із забезпечення використання цього виду партнерства, у т.ч. і для залучення інвестицій та інновацій. Компонентами такої політики є принципи управління, підходи і показники результативності проектів, ризики тощо. Політика розвитку державно-приватного партнерства конкретизується в часткових політиках і повинна формалізувати найбільш загальні базові правила у сфері такого партнерства, а також окреслити його роль, значення та очікувані перспективи для територіального утворення.

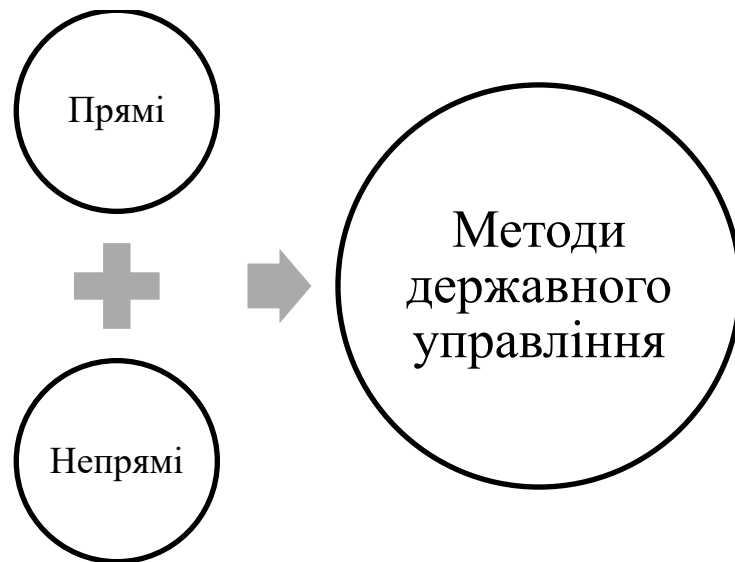


Рис. 3.3. Методи державного управління державно-приватним партнерством для залучення інвестицій та інновацій

Примітка: виокремлено автором

Пряме державне управління розвитком державно-приватного партнерства для залучення інвестицій та інновацій охоплює:

- розвиток та вдосконалення нормативно-правової бази державно-приватного партнерства;
- розвиток та вдосконалення інституційного та організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства;
- розвиток та вдосконалення інформаційної інфраструктури;
- фінансування конкретних проектів державно-приватного партнерства і визначення пріоритетних з них.

Своєю чергою, непряме управління розвитком державно-приватного партнерства для залучення інвестицій та інновацій включає:

- розроблення довгострокових програм розвитку держави та територіальних утворень;
- непряме стимулювання реалізації проектів державно-приватного партнерства;

- формування передумов для розвитку управлінських компетенцій у сфері;
- використання маркетингових інструментів пропагування ідей державно-приватного партнерства.

У межах моделі залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства ринковий вектор управління цим видом партнерства охоплює чотири складових, а саме:

- попит на інвестиційні та інноваційні ресурси;
- пропозиція інвестиційних та інноваційних ресурсів;
- можливість використання альтернативних джерел фінансування інвестиційно-інноваційних заходів;
- інтереси населення територіального утворення.

Важливо наголосити на тому, що ринковий вектор управління державно-приватним партнерством для залучення інвестицій та інновацій повинен ретельно враховуватися територіальним утворенням. Причому, мова не йде про те, щоб це було чітко обумовлено і відображено в переліку стратегічних пріоритетів органу державної влади, а щоб ця проблематика розглядалася з позиції стратегічних розробок. Натомість, як свідчить практика, ринкові чинники у взаємозв'язку з державно-приватним партнерством розглядаються найчастіше за залишковим принципом або враховуються лише випадковим чином.

На основі вищенаведеного є можливим запропонувати модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, що поєднує державний і ринковий вектори (рис. 3.4). Загалом сьогодні слід констатувати необхідність усестороннього діагностування державно-приватного партнерства на предмет можливості залучення з його допомогою інвестицій та інновацій, а також виведення процесів управління ним в межах територіального утворення на якісно новий – стратегічний рівень. Не менш важливо – розподіляти функції такого управління між керівними органами та посадовими особами за усією владною вертикаллю.



Рис. 3.4. Модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства

Примітка: побудовано автором

Щоб успішно розв'язувати проблеми залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, органам державної влади різних рівнів слід також:

- здійснювати повномасштабний інформаційний моніторинг ключових потреб територіальних громад (мова йде про необхідність спостереження, діагностування та прогнозування цих потреб за максимально широким спектром критеріїв (економічних, соціальних, психологічних тощо));
- формувати корпоративну для територіального утворення базу знань щодо особливостей формування і використання державно-приватного партнерства, у т.ч. з метою залучення інвестицій та інновацій;
- будувати і прогнозувати сценарії та наслідки ухвалення управлінських рішень в системі державно-приватного партнерства;
- трактувати працівників територіального утворення як ключовий чинник успіху реалізації проектів державно-приватного партнерства;
- формувати і реалізовувати комплексну систему державно-партнерських процесів, інтегрованих в загальні напрямки діяльності територіального утворення та спрямованих на їхнє вдосконалення;
- здійснювати точкове і цілеспрямоване консультування працівників керівних органів територіального утворення щодо практичного використання моделі державно-приватного партнерства для залучення інвестицій та інновацій (причому, це повинно здійснюватися як за їхнім зверненням і проханням, так і за принципом «гри на випередження»);
- формувати систему управління державно-приватним партнерством як частину корпоративної архітектури територіального утворення в умовах складного динамічного середовища;

- забезпечувати цільовий та функціональний взаємозв'язок базових процесів в межах моделі державно-приватного партнерства із базовою логікою державного управління;
- розширювати межі управління процесами державно-приватного партнерства, куди слід включати, зокрема, можливість залучення субпідрядників, можливість варіювати з оплатою послуг приватним партнерам, враховувати загальнодержавні особливості та перспективи за цією проблематикою на макрорівні тощо;
- забезпечувати баланс інтересів різних груп стейкхолдерів територіального утворення тощо.

Територіальне утворення, яке має реальний намір залучати інвестиції та інновації на засадах державно-приватного партнерства, повинне сформувати з цією метою сприятливі організаційні умови. Наприклад, слід здійснювати оцінювання викликів зовнішнього щодо утворення середовища, генерувати «дерево» цілей, ідентифікувати ключові точки дотику органу державної влади і бізнесу під час розв'язання суспільно значимих проблем громади, формувати регламенти у зазначеній сфері державно-приватного партнерства, виявляти сильні та слабкі боки, а також можливості і загрози тощо.

### 3.2. Оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій

Виконані вище дослідження дали змогу ідентифікувати місце державно-партнерського потенціалу територіального утворення у системі залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства. Очевидно, що з практичної точки зору важливо і запропонувати положення з оцінювання такого потенціалу.

Загалом слід зробити висновок про те, що процедура оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення значною мірою залежить від обраного методу такого оцінювання. Доцільно зауважити, що у літературі пропонується широкий спектр методів діагностування різних видів потенціалів. Наприклад, оцінювання потенціалу будівельних компаній в умовах кризи розглянуто у роботі В.В. Бобиля та Т.С. Оберемок (2016, с.45-50). З цією метою автори пропонують структурувати сукупний потенціал будівельного підприємства у розрізі виробництва, маркетингу, фінансів та організації структури і менеджменту. Своєю чергою, наведена цими авторами методика розрахунку величини такого потенціалу охоплює такі визначальні етапи:

1) представлення у формі матриці вихідної інформації (про показники та назви будівельних компаній);

2) ідентифікування найкращого значення кожного показника та ранжування будівельних компаній із визначенням їхнього місця у такому переліку;

3) визначення суми місць для кожної будівельної компанії, отриманих у ході ранжування;

4) трансформування визначеної під час ранжування суми місць у довжину вектора, що дає змогу установити квадрат потенціалу будівельної компанії;

5) розрахунок сукупного потенціалу будівельного підприємства.

Особливості оцінювання стратегічного потенціалу підприємства із ретельним аналізуванням відповідних методів здійснено у роботі О.І. Маслак та Л.А. Квятковської (2012, с. 91-97). Так, для розв'язання окресленого завдання автори, як альтернативу, пропонують індикаторні та матричні методи.

Оцінювання потенціалу стратегічного розвитку банківської установи здійснено у праці О.А. Добровенка (2013, с.22-27). Із цією метою автор



застосовує таксономічний метод на засадах реалізації таких основних етапів діагностування:

- установлення низки показників рівня розвитку банківської установи;
- матричне відображення показників рівня розвитку банківської установи для формування вхідних даних;
- визначення зведених розрахункових показників для кожного такого індикатора банку;
- стандартизація значень індикаторів-характеристик та побудова відповідної матриці стандартизованих значень;
- установлення напрямків сприятливої зміни індикаторів-характеристик;
- ідентифікування еталонних значень індикаторів;
- розрахунок квадратичних відхилень стандартизованих значень індикаторів від еталонних значень;
- розрахунок інтегрального показника рівня потенціалу банківської установи.

Для оцінювання трудового потенціалу промислового підприємства О.А. Харун (2014, с.92-97) пропонує використовувати коефіцієнтну методику, узагальнюючи відповідні коефіцієнти оцінювання за кількома групами:

- індикатори професійної компетентності;
- індикатори оперативності, кількості та якості виконаних робіт;
- індикатори колективної роботи;
- індикатори творчої активності;
- індикатори трудової дисципліни.

Л.В. Потрашкова (2015, с.81-86) у своїй праці пропонує здійснювати оцінювання потенціалу підприємства в умовах ризику та невизначеності. З цією метою вона застосовує поняття ресурсної і результативної оцінок. Методику порівняння для інтегрального оцінювання потенціалу підприємств

та організацій системи споживчої кооперації рекомендують до використання М.Є. Рогоза та О.К. Кузьменко (2010, с.89-94). Ця методика передбачає реалізацію таких етапів: визначення та групування в блоки індикаторів потенціалу; нормалізування показників; визначення вагомості блоків показників; визначення зведеного індексу за блоками факторних показників; розрахунок індексу потенціалу.

Оцінювання потенціалу конкурентоспроможності як ключового аспекту розвитку суб'єкта господарювання здійснено О.Ю. Амосовим (2011, с.79-83). Для розв'язання цього завдання автор пропонує низку альтернативних підходів, які різняться за типом використаних показників (одиничний, комплексний, груповий, узагальнений, інтегральний), їхнім характером (абсолютні, відносні, нормативні), типом використаної оцінки (ринкова, економічна, фінансова, змішана), використаним підходом до оцінювання (з точки зору ефективності використання ресурсів, з точки зору фінансових результатів, з точки зору ефективної діяльності, з точки зору досягнення генеральної мети, змішаний), характером використаної моделі оцінювання (статична, динамічна), формою представлення результатів оцінювання (формалізована, матрична, графічна) та рівнем об'єктивності оцінки (об'єктивна, суб'єктивна).

О.Г. Мельник (2010, с.239-256) для інтерпретаційної діагностики інвестиційної привабливості підприємства пропонує застосовувати експертний метод, що ґрунтується на застосуванні кількісно-лінгвістичної шкали Харрінгтона. Автор, окрім того, здійснює структурну декомпозицію складових інвестиційної привабливості, виокремлюючи соціальну, фінансово-економічну, адміністративно-правову, партнерську, технологічно-майнову, логістично-територіальну, товарну та іміджево-брендову привабливості.

Серед інших підходів до оцінювання різних видів потенціалу варто відзначити такі:

- матричне моделювання абсолютного й відносного оцінювання (Башнянин, 2003);

- експрес-аналіз за переліком індикаторів (Ковальов та Привалов, 1999);
- ПМ-метод та МП-метод (Тимошук, Кузьмін, Фещур, 2007);
- графоаналітичний метод, що ґрунтується на узагальненій рейтинговій оцінці (Федонін, Рєпіна та Олексюк, 2006).

Враховуючи вищенаведене, а також результати наукових досліджень (Гришко, 2011; Кащинин, 2017; Квасницька та Тарасюк, 2017; Краснокутська, 2012; Мартиновський та Кравець, 2015; Мельник, 2010; Мельник та Тинська, 2017; Отенко, 2006; Покришка, 2018; Семенова та Гуменюк, 2018; Федонін, Рєпіна та Олексюк, 2006; Shylepnytskyi, Zybareva and Popadiuk, 2017), оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства доцільно класифікувати за різними класифікаційними ознаками:

1) за кількістю показників оцінювання:

- оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що ґрунтується на розрахунку сукупності часткових показників оцінювання;
- оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що ґрунтується на розрахунку низки загальних індикаторів, які комплексно характеризують різні рівні такого потенціалу;
- оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що ґрунтується на розрахунку інтегрованого показника потенціалу;

2) за способом оброблення вхідної інформації:

- оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що ґрунтується на експертних опитуваннях (відповідно, воно є більшою мірою суб'єктивним);

- оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що не передбачає використання експертних оцінок (відповідно, воно більшою мірою має об'єктивний характер);
- оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що поєднує експертні та неекспертні оцінки (об'єктивно-суб'єктивне);

3) за рівнем комплексності:

- фундаментальне (комплексне) оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення;
- експрес-оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення;

4) за спрямуванням:

- самооцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення;
- зовнішнє оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення;

5) за достовірністю результатів:

- детерміноване оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення;
- ймовірнісне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення;

б) за типом інформації, що використовується:

- ретроспективне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (за основу береться ретроспективна інформація);
- поточне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (за основу береться поточна інформація);

- перспективне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (за основу береться прогнозна інформація);

7) за періодичністю здійснення:

- перманентне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (умовно-постійного характеру);
- періодичне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (умовно-періодичного характеру);
- разове оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (разового характеру);

8) за врахуванням конкурентного середовища:

- абсолютне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (без порівняння такого потенціалу чи його складових з потенціалом іншого територіального утворення);
- відносне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (оцінювання потенціалу на засадах його порівняння (чи його складових) з потенціалом (чи його складовими) іншого територіального утворення).

Таким чином, незалежно від підходу до трактування як поняття «потенціал», так і поняття «державно-партнерський потенціал територіального утворення», важливим є його ретельне оцінювання для ідентифікування фактичного стану, пошуку його проблемних місць, а також окреслення перспектив якнайкращого його використання. Важливо наголосити на тому, що з методичної точки зору складно, а навіть – непотрібно максимально охопити усю сукупність потенціалоутворюючих чинників, що формують державно-партнерський потенціал територіального утворення. У цьому контексті слід виокремити пріоритетні з-поміж них.

За результатами вищенаведеного, на підставі огляду й узагальнення літературних джерел, а також з урахуванням результатів виконаних досліджень, у структурі державно-партнерського потенціалу територіального

утворення пропонується виокремлювати низку складових, що представлені на рис. 3.5.

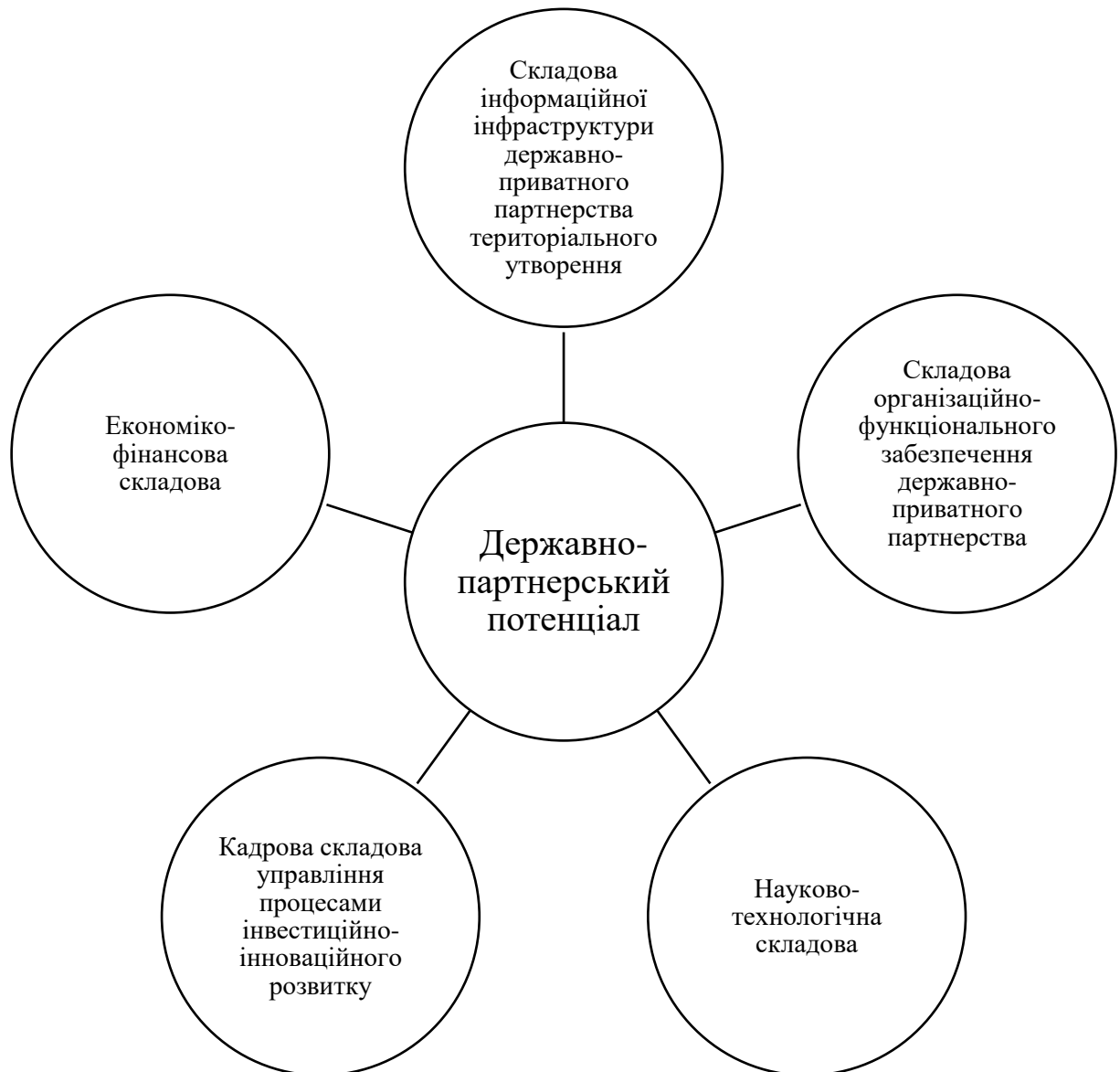


Рис. 3.5. Складові державно-партнерського потенціалу територіального утворення

Примітка: виокремлено автором

Наведений підхід до структуризації державно-партнерського потенціалу передбачає врахування складових внутрішнього середовища територіального утворення, оскільки саме вони пріоритетно впливають на формування і розвиток такого потенціалу.

Для розв'язання завдання подальшого оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення слід охарактеризувати кожен із наведених його складових (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Складові державно-партнерського потенціалу територіального утворення

Групи складових	Складові державно-партнерського потенціалу територіального утворення	Умовні позначення складових	Змістова характеристика складових державно-партнерського потенціалу територіального утворення
1	2	3	4
Складові прямого характеру	Складова інформаційної інфраструктури державно-приватного партнерства територіального утворення	$P_{ii}$	Характеризує забезпеченість територіального утворення і рівень розвитку різної інформаційної інфраструктури як для безпосередньої участі у реалізації проектів державно-приватного партнерства, так і для поширення цієї інформації серед різних груп стейкхолдерів. Така інфраструктура може, зокрема, включати: інформаційні кампанії промоційного характеру, проведення циклів семінарів і тренінгів з проблем розвитку державно-приватного партнерства, проведення конкурсів проектів такого партнерства, створення інформаційного ресурсу з банком потенційних проектів державно-приватного партнерства, поширення серед стейкхолдерів територіального утворення актуальних новин щодо партнерства тощо
	Складова організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства	$P_{ofz}$	Характеризує структурованість робіт в межах територіального утворення щодо управління усіма етапами державно-приватного партнерства (мова йде про чіткий розподіл обов'язків між різними підрозділами і посадовими особами щодо державно-приватного партнерства, наявність

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
			збалансованих за стратегічними, поточними й оперативними контурами планів, регламентів, бюджетів та інших документів у цій сфері тощо)
Складові опосередкованого характеру	Науково-технологічна складова	$P_{nt}$	Характеризує процес та результати науково-технічної діяльності у межах територіального утворення, які свідчать про рівень його інвестиційно-інноваційного розвитку. Такий рівень, натомість, є одним з ключових індикаторів ухвалення рішень приватними партнерами вступати у перемовини з державним партнером відповідного територіального утворення щодо реалізації проектів державно-приватного партнерства
	Кадрова складова управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку	$P_{kd}$	Визначає рівень сформованості та розвитку компетенцій керівних органів територіального утворення щодо управління інвестиційно-інноваційними процесами, адже саме на ці сфери першочергово спрямоване державно-приватне партнерство. Низький рівень кадрового забезпечення у цій сфері опосередковано деструктивно впливатиме і на розвиток державно-приватного партнерства
	Економіко-фінансова складова	$P_{ef}$	Характеризує рівень фінансово-економічного розвитку територіального утворення, що, як і науково-технологічна складова, є одним з ключових індикаторів ухвалення рішень приватними партнерами вступати у перемовини з державним партнером відповідного територіального утворення щодо реалізації проектів державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано автором



Оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства зумовлює необхідність надалі формування комплексу показників для досягнення цієї мети. Теорією і практикою доведено, що кількість таких індикаторів не повинна бути великою, при цьому, діє правило оптимальності.

Вибір показників оцінювання державно-партнерського потенціалу – це одне із ключових завдань такого оцінювання. Не менш важливо в аналізованому контексті й обрати підхід до розрахунку узагальненого показника потенціалу. Слід враховувати і те, що показники оцінювання державно-партнерського потенціалу за своїм змістом можуть належати до показників-стимуляторів чи показників-дестимуляторів, що вплине на подальші розрахунки.

Враховуючи змістове наповнення складових державно-партнерського потенціалу територіального утворення за результатами виконаних досліджень доцільно представити комплекс показників оцінювання такого потенціалу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники оцінювання державно-партнерського потенціалу  
територіального утворення

Складові державно-партнерського потенціалу територіального утворення	Показники оцінювання	Формули розрахунку
1	2	3
Складова інформаційної інфраструктури державно-приватного партнерства територіального утворення	Рівень ефективності інформаційного забезпечення державно-приватного партнерства територіального утворення ( $R_{iz}$ ), частк. од.	$R_{iz} = \frac{B_{iz}}{B_{zag}}$ де $B_{iz}$ – присвоєний експертом бал наявному інформаційному забезпеченню державно-приватного партнерства територіального утворення, що свідчить про його ефективність;

## Продовження табл. 3.2

1	2	3
		<p><math>B_{zag}</math> – максимальна кількість балів, яка могла бути присвоєна експертом наявному інформаційному забезпеченню державно-приватного партнерства територіального утворення, що свідчить про його ефективність</p>
Складова організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства	Рівень сформованості організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства ( $R_{sfr}$ ), частк. од.	$R_{sfr} = \frac{Z_{sfr}}{Z_{zag}},$ <p>де <math>Z_{sfr}</math> – кількість завдань у сфері державно-приватного партнерства територіального утворення, які розв'язувалися за усталеними процедурами, алгоритмами, підходами тощо, од.; <math>Z_{zag}</math> – загальна кількість завдань у сфері державно-приватного партнерства територіального утворення, які розв'язувалися, од.</p>
	Рівень чіткості планування заходів у сфері державно-приватного партнерства ( $R_{cpl}$ ), частк. од.	$R_{cpl} = \frac{C_{kpl}}{C_{zag}},$ <p>де <math>C_{kpl}</math> – кількість істотно скоригованих планових завдань у сфері державно-приватного партнерства територіального утворення, од.; <math>C_{zag}</math> – загальна кількість планових завдань у сфері державно-приватного партнерства територіального утворення, од.</p>
	Рівень якості комунікацій у державно-приватному партнерстві територіального утворення ( $R_{yk}$ ), частк. од.	$R_{yk} = \frac{P_{yk}}{P_{zag}},$ <p>де <math>P_{yk}</math> – кількість осіб територіального утворення в межах вибірки, які під час опитування комунікації у державно-приватному партнерстві оцінили як якісні, ос.; <math>P_{zag}</math> – загальна кількість осіб в межах вибірки, що опитувались, ос.</p>

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Науково-технологічна складова	Обсяг капітальних інвестицій у розрахунку на 1000 осіб ( $Q_{ki}$ ), тис. грн.	$Q_{ki} = \frac{Q_{zag}}{M_{1000}},$ де $Q_{zag}$ – загальний обсяг капітальних інвестицій в територіальне утворення за звітний період, тис. грн.; $M_{1000}$ – одна тисяча мешканців територіального утворення, ос.
	Частка інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств територіального утворення ( $S_{iap}$ ), %	$S_{iap} = \frac{T_{iap}}{T_{zag}} \times 100,$ де $T_{iap}$ – кількість інноваційно-активних підприємств у територіальному утворенні, од.; $T_{zag}$ – загальна кількість промислових підприємств територіального утворення, од.
	Частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції територіального утворення ( $S_{rip}$ ), %	$S_{rip} = \frac{M_{rip}}{M_{zag}} \times 100,$ де $M_{rip}$ – обсяг реалізованої інноваційної продукції територіального утворення, тис. грн.; $M_{zag}$ – загальна кількість реалізованої промислової продукції територіального утворення, тис. грн.
Кадрова складова управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку	Частка працівників керівних органів територіального утворення, що пройшли навчання за тематикою управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку за результатами оцінювання необхідності цього ( $S_{pr}$ ), частк. од.	$S_{pr} = \frac{N_{pr}}{N_{zag}},$ де $N_{pr}$ – кількість працівників керівних органів територіального утворення, що пройшли навчання за тематикою управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку за звітний період, ос.; $N_{zag}$ – загальна кількість працівників керівних органів територіального утворення, яким рекомендовано навчання за тематикою управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку за звітний період, ос.

## Продовження табл. 3.2

1	2	3
Економіко-фінансова складова	Обсяг реалізованої продукції підприємствами територіального утворення, ( $Y_{rp}$ ), млн. грн.	Визначається згідно офіційної статистики за ціною продажу відвантаженої за межі підприємства готової продукції, що зазначена в оформлених документах як підстава для розрахунку з покупцями (за вирахуванням ПДВ)
	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств територіального утворення ( $R_{od}$ ), %	$R_{od} = \frac{H_{rez}}{H_{vytr}} \times 100,$ де $H_{rez}$ – фінансовий результат від операційної діяльності територіального утворення, млн. грн.; $H_{vytr}$ – обсяг витрат операційної діяльності територіального утворення, млн. грн.

Примітка: сформовано автором

Здійснюючи оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, надалі слід обрати інструментарій узагальнення отриманих оцінок для формування висновків. Вивчення теорії та практики дає змогу зробити висновок про можливість використання з цією метою низки різних альтернативних підходів, наприклад, методу суми місць, методу відстаней, таксономічного методу, методу сумування показників, методу кількісно-лінгвістичних оцінок Харрінгтона тощо. Водночас, слід враховувати і те, що наведені у табл. 3.2 показники є різними не лише за своїм змістом, а й за вимірюваністю, що, очевидно, теж необхідно враховувати під час вибору найбільш доцільного методу комплексного оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення.

Результати огляду й узагальнення літературних джерел дають змогу зробити висновок про доцільність використання таксономічного методу для комплексного оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення. Він, зокрема, дає змогу здійснити порівняльне

аналізування різних територіальних утворень щодо рівня їхнього державно-партнерського потенціалу за низкою індикаторів, а також оперувати різними типами показників з різною їхньою розмірністю. Його широко використовують для розв'язання різних завдань комплексного та порівняльного оцінювання. Наприклад, Ю.Л. Логвиненко (2012) пропонує застосування таксономічного методу для рейтингування діяльності промислових підприємств. Д.Д. Радулов (2014, с.293-299) із допомогою цього методу здійснює оцінювання впливу зовнішніх чинників конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Інтегральне оцінювання фінансового стану підприємства з використанням таксономічного методу здійснює В.В. Перепелова (2013, с.120-124). Таксономічне аналізування стратегії розвитку компаній альтернативної енергетики виконано у роботі С.А. Климчука (2014, с.138-146). Комплексна оцінка діяльності підприємства з використанням таксономічного методу здійснена у роботі Т.М. Чернатої (2017, с.59-64).

Таким чином, використовуючи понятійно-категорійний апарат таксономії, на першому етапі оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства слід побудувати матрицю  $X$  для  $n$  територіальних утворень і  $m$  показників:

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ x_{i1} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix}, \quad (3.1)$$

де  $x_{ij}$  – значення  $i$  –того показника оцінювання державно-партнерського потенціалу  $j$  –того територіального утворення;

$i = 1, \dots, m$  – порядковий номер показника оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення;

$j = 1, \dots, n$  – порядковий номер територіального утворення.

Оскільки наведені у табл. 3.2 показники оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення є різновимірними, для

комплексного оцінювання потенціалу слід надалі стандартизувати їхні значення і відобразити у формі матриці стандартизованих показників  $Z$ :

$$Z = \begin{pmatrix} z_{11} & \dots & z_{1j} & \dots & z_{1n} \\ z_{i1} & \dots & z_{ij} & \dots & z_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ z_{m1} & \dots & z_{mj} & \dots & z_{mn} \end{pmatrix}, \quad (3.2)$$

де  $z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_i}{\sigma_i}$ ,  $\bar{x}_i = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{m}$  – середнє значення  $i$  – того показника оцінювання державно-партнерського потенціалу для аналізованих територіальних утворень;  $\sigma_i = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_i)^2}$  – середньоквадратичне відхилення значень  $i$  – того показника оцінювання державно-партнерського потенціалу.

Надалі на наступному етапі слід сформувавши так зване «еталонне» територіальне утворення. З цією метою у рядку показників оцінювання державно-партнерського потенціалу слід обрати найбільше (чи найменше) значення такого показника залежно від його оптимальної величини. У підсумку будується матриця-стовбець:

$$\begin{pmatrix} z_1^e \\ z_2^e \\ z_3^e \\ \dots \\ z_i^e \end{pmatrix}, \quad (3.3)$$

де  $z_i^e$  – нормативний критерій (еталон) для показників оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення.

Опісля слід здійснити розрахунок квазівідстаней  $R_{ij}$  від будь-якого територіального утворення до еталону для усіх таких утворень за формулою:

$$R_j = \sum_{i=1}^n (z_{ij} - z_i^e)^2. \quad (3.4)$$

Вибір територіального утворення з найвищим рівнем державно-партнерського потенціалу здійснюється шляхом використання методу найменших квадратів. За необхідності можливим є застосування коефіцієнтів вагомості значень показників. Попри те, що наведений підхід не відображає рівня відхилення кількісних значень показників, він все ж дає змогу наглядно

ідентифікувати територіальні утворення з найвищим рівнем державно-партнерського потенціалу та здійснити відповідні ранжування.

Прикладне застосування запропонованого методу оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства виконане на прикладі територіальних утворень Львівської області. Зокрема, дослідження проводилось у розрізі районів та окремих міст обласного значення Львівщини, щодо яких ведеться і формується офіційна статистична звітність Головного управління статистики у Львівській області. Формування вхідного інформаційного масиву для оцінювання державно-партнерського потенціалу цих територіальних утворень здійснювалось на засадах використання офіційних статистичних даних, відображених на сайті управління і в Статистичному щорічнику Львівської області, а також на засадах використання експертної інформації для визначення значень низки показників, щодо яких не ведеться офіційна статистика. Установлені фактичні та стандартизовані значення показників наведено у табл. 3.3 і табл. 3.4 відповідно. Причому з офіційної статистичної звітності взято інформацію щодо:

- обсягу капітальних інвестицій у розрахунку на 1000 осіб, тис. грн.;
- частки інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств територіального утворення, %;
- частки реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції утворення, %;
- обсягу реалізованої продукції підприємствами територіального утворення, млн. грн.;
- рівня рентабельності операційної діяльності підприємств територіального утворення, %.

Доцільно зауважити, що значення окремих індикаторів табл. 3.3 взяті станом на 2017 р. з огляду на їхню доступність у відкритих базах офіційної статистичної інформації.

Таблиця 3.3

## Індикатори оцінювання державно-партнерського потенціалу територіальних утворень Львівської області

Територіальні утворення	Обсяг капітальних інвестицій у розрахунку на 1000 осіб, тис. грн.	Частка інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств територіального утворення, %*	Частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції територіального утворення, %*	Обсяг реалізованої продукції підприємствами територіального утворення, млн. грн.*	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств територіального утворення, %*	Рівень ефективності інформаційного забезпечення державно-приватного партнерства територіального утворення, частк. од.	Рівень сформованості організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства, частк. од.	Рівень чіткості планування заходів у сфері державно-приватного партнерства, частк. од.	Рівень якості комунікацій у державно-приватному партнерстві територіального утворення, частк. од.	Частка працівників керівних органів територіального утворення, що пройшли навчання за тематикою управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку, за результатами оцінювання необхідності цього, частк. од.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
м. Моршин	37830,5	0	0	1550,2	2,2	0,12	0,19	0,56	0,61	0,54
Пустомитівський район	29857,5	28,6	0,1	18178,2	9,5	0,46	0,42	0,81	0,73	0,97
Перемишлянський район	24208,6	0	0	3525,4	19,4	0,1	0,11	0,23	0,34	0,1
Радехівський район	23569,7	40	0	6422,6	18	0,12	0,09	0,31	0,28	0,23
Городоцький район	17438	25	0	7074,9	6,5	0,36	0,52	0,77	0,69	0,82
Буський район	14252,3	16,7	0	2001,3	15	0,21	0,16	0,32	0,33	0,36
Яворівський район	13030,8	23,8	0,2	7123,1	8,1	0,33	0,39	0,76	0,59	0,8
Кам'янка-Бузький район	11664,3	0	0	7958	18,9	0,17	0,21	0,38	0,41	0,31
Стрийський район	10986,7	12,5	0	3525,1	22	0,32	0,42	0,69	0,55	0,72
м. Трускавець	9946	0	0	1846,6	7,1	0,26	0,37	0,56	0,49	0,39



Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
м. Новий Розділ	9578,4	0	0	1551,8	5,5	0,1	0,19	0,21	0,22	0,2
Сокальський район	6680,5	0	0	4341,4	-8,1	0,11	0,12	0,28	0,31	0,19
Жовківський район	6100,9	18,2	0	4893,5	6,6	0,29	0,31	0,57	0,42	0,64
Миколаївський район	5957,3	12,5	0	3112,2	10,2	0,27	0,31	0,5	0,58	0,73
Сколівський район	5588,4	0	0	6518	6,4	0,07	0,18	0,21	0,28	0,1
Дрогобицький район	5450,1	0	0	458,5	0,2	0,15	0,29	0,19	0,45	0,29
м. Самбір	5189,8	37,5	8,8	979,5	0,7	0,09	0,1	0,22	0,18	0,3
м. Стрий	5041,5	11,1	0	2249,9	4,9	0,32	0,3	0,49	0,51	0,68
Жидачівський район	4604,5	0	0	4537,1	9	0,13	0,11	0,19	0,33	0,57
м. Дрогобич	3132,3	21,4	0	3844,5	3,5	0,11	0,25	0,39	0,44	0,6
Золочівський район	3029,6	0	0	1547	12,5	0,1	0,16	0,23	0,32	0,31
м. Червоноград	2689,7	0	0	3416	4,6	0,08	0,12	0,28	0,31	0,27
Бродівський район	2656,5	0	0	1195,5	9,1	0,14	0,13	0,19	0,36	0,31
Самбірський район	2550,9	0	0	489,9	30	0,12	0,09	0,16	0,26	0,34
Турківський район	2253,2	0	0	884,2	8,1	0,07	0,11	0,16	0,23	0,03
Мостиський район	1859,4	0	0	877,8	35	0,29	0,27	0,4	0,44	0,51
Старосамбірський район	1148	0	0	588,8	22,8	0,13	0,1	0,19	0,19	0,27
Середні значення індикаторів	9862,793	9,159	0,337	3729,296	10,656	0,186	0,223	0,380	0,402	0,429
Середньоквадратичні відхилення значень індикаторів	9156,458	12,553	1,660	3608,558	9,284	0,106	0,120	0,202	0,148	0,244

\* значення показників у 2017 р.; по усіх решту показниках їхні значення наведено станом на 2018 р.

Примітка: сформовано автором

Таблиця 3.4

Стандартизовані значення індикаторів оцінювання державно-партнерського потенціалу територіальних утворень  
Львівської області

Територіальні утворення	Обсяг капітальних інвестицій у розрахунку на 1000 осіб, тис. грн.	Частка інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств територіального утворення, %	Частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції територіального утворення, %	Обсяг реалізованої продукції підприємствами територіального утворення, млн. грн.	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств територіального утворення, %	Рівень ефективності інформаційного забезпечення державно-приватного партнерства територіального утворення, частк. од.	Рівень сформованості організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства, частк. од.	Рівень чіткості планування заходів у сфері державно-приватного партнерства, частк. од.	Рівень якості комунікацій у державно-приватному партнерстві територіального утворення, частк. од.	Частка працівників керівних органів територіального утворення, що пройшли навчання за тематикою управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку, за результатами оцінювання необхідності цього, частк. од.	Сума
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
м. Моршин	3,054	-0,730	-0,203	-0,604	-0,911	-0,625	-0,274	0,892	1,403	0,456	2,460
Пустомитівський район	2,184	1,549	-0,143	4,004	-0,124	2,596	1,640	2,129	2,212	2,221	18,268
Перемишлянський район	1,567	-0,730	-0,203	-0,057	0,942	-0,814	-0,940	-0,740	-0,417	-1,350	-2,742
Радехівський район	1,497	2,457	-0,203	0,746	0,791	-0,625	-1,107	-0,344	-0,821	-0,816	1,575
Городоцький район	0,827	1,262	-0,203	0,927	-0,448	1,649	2,472	1,931	1,942	1,606	11,966
Буський район	0,479	0,601	-0,203	-0,479	0,468	0,228	-0,524	-0,295	-0,484	-0,283	-0,492
Яворівський район	0,346	1,166	-0,083	0,940	-0,275	1,365	1,390	1,881	1,268	1,524	9,523
Кам'янка-Бузький район	0,197	-0,730	-0,203	1,172	0,888	-0,151	-0,108	0,002	0,055	-0,488	0,634

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Стрийський район	0,123	0,266	-0,203	-0,057	1,222	1,270	1,640	1,535	0,999	1,195	7,990
м. Трускавець	0,009	-0,730	-0,203	-0,522	-0,383	0,702	1,224	0,892	0,594	-0,160	1,424
м. Новий Розділ	-0,031	-0,730	-0,203	-0,603	-0,555	-0,814	-0,274	-0,839	-1,226	-0,940	-6,215
Сокальський район	-0,348	-0,730	-0,203	0,170	-2,020	-0,719	-0,857	-0,493	-0,619	-0,981	-6,800
Жовківський район	-0,411	0,720	-0,203	0,323	-0,437	0,986	0,724	0,942	0,122	0,867	3,633
Миколаївський район	-0,427	0,266	-0,203	-0,171	-0,049	0,796	0,724	0,595	1,201	1,236	3,970
Сколівський район	-0,467	-0,730	-0,203	0,773	-0,458	-1,098	-0,358	-0,839	-0,821	-1,350	-5,551
Дрогобицький район	-0,482	-0,730	-0,203	-0,906	-1,126	-0,340	0,558	-0,938	0,325	-0,570	-4,413
м. Самбір	-0,510	2,258	5,097	-0,762	-1,072	-0,909	-1,023	-0,790	-1,495	-0,529	0,264
м. Стрий	-0,527	0,155	-0,203	-0,410	-0,620	1,270	0,641	0,546	0,729	1,031	2,612
Жидачівський район	-0,574	-0,730	-0,203	0,224	-0,178	-0,530	-0,940	-0,938	-0,484	0,579	-3,774
м. Дрогобич	-0,735	0,975	-0,203	0,032	-0,771	-0,719	0,225	0,051	0,257	0,702	-0,185
Золочівський район	-0,746	-0,730	-0,203	-0,605	0,199	-0,814	-0,524	-0,740	-0,552	-0,488	-5,203
м. Червоноград	-0,783	-0,730	-0,203	-0,087	-0,652	-1,003	-0,857	-0,493	-0,619	-0,652	-6,080
Бродівський район	-0,787	-0,730	-0,203	-0,702	-0,168	-0,435	-0,774	-0,938	-0,282	-0,488	-5,506
Самбірський район	-0,799	-0,730	-0,203	-0,898	2,084	-0,625	-1,107	-1,086	-0,956	-0,365	-4,684
Турківський район	-0,831	-0,730	-0,203	-0,788	-0,275	-1,098	-0,940	-1,086	-1,158	-1,638	-8,748
Мостиський район	-0,874	-0,730	-0,203	-0,790	2,622	0,986	0,391	0,101	0,257	0,333	2,094
Старосамбірський район	-0,952	-0,730	-0,203	-0,870	1,308	-0,530	-1,023	-0,938	-1,428	-0,652	-6,018

Примітка: розраховано автором

На підставі наведеної у табл. 3.3 та 3.4 інформації, з використанням формул 3.3 і 3.4 можливим є ранжування територіальних утворень Львівської області за рівнем їхнього державно-партнерського потенціалу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Ранжування територіальних утворень Львівської області за рівнем їхнього державно-партнерського потенціалу

Територіальні утворення	Ранг
Пустомитівський район	1
Городоцький район	2
Яворівський район	3
Стрийський район	4
Миколаївський район	5
Жовківський район	6
м. Стрий	7
м. Моршин	8
Мостиський район	9
Радехівський район	10
м. Трускавець	11
Кам'янка-Бузький район	12
м. Самбір	13
м. Дрогобич	14
Буський район	15
Перемишлянський район	16
Жидачівський район	17
Дрогобицький район	18
Самбірський район	19
Золочівський район	20
Бродівський район	21
Сколівський район	22
Старосамбірський район	23
м. Червоноград	24
м. Новий Розділ	25
Сокальський район	26
Турківський район	27

Примітка: визначено автором

Таким чином, представлені розрахунки дають змогу стверджувати про можливість практичного використання запропонованого методу оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті

залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, що доведено на прикладі територіальних утворень Львівщини.

### 3.3. Позичіонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства

Участь у проектах державно-приватного партнерства – це ініціативна діяльність або органу державної влади, або приватного партнера. Зокрема, керівники територіальних утворень в межах своєї компетенції намагаються знайти альтернативні (часто і дешевші) шляхи розв'язання суспільно значимих проблем, нерідко не маючи і свого власного інвестиційного капіталу у достатній кількості. Потенційними наслідками співпраці партнерів у межах моделі державно-приватного партнерства може бути також покращення інвестиційно-інноваційного розвитку громади.

Попри позитивні зрушення останнім часом, все ж сьогодні сфера державно-приватного партнерства в Україні (та й, зрештою, навіть у більшості країн Європи) має чимало проблем, що потребують розв'язання. Наприклад, державні партнери на різних рівнях державного управління надалі бояться усесторонньо використовувати можливості такого партнерства. Основні аргументи державних партнерів у цьому контексті є такими:

- острах перед новими фінансовими зобов'язаннями;
- високий рівень ризику під час реалізації проектів державно-приватного партнерства;
- невизначеність майбутнього середовища (результати реалізації значної кількості проектів державно-приватного партнерства приносять корисні ефекти лише через кілька років);
- недовіра громадськості до співпраці з бізнесом під час розв'язання так званих державницьких завдань із використанням моделі державно-приватного партнерства;

- надто складні механізми і процедури у моделі державно-приватного партнерства;
- нестача компетентного персоналу та консультантів у тематиці державно-приватного партнерства;
- низький рівень зацікавленості приватного сектору в участі у моделі державно-приватного партнерства;
- необхідність вдаватися до корупційних дій на тому чи іншому етапі реалізації проекту державно-приватного партнерства в межах територіального утворення;
- складність прогнозування корисних ефектів від реалізації проекту державно-приватного партнерства.

Також слід констатувати недостатній рівень поінформованості керівників органів державної влади щодо усіх переваг і можливостей державно-приватного партнерства.

Ухвалюючи рішення про використання моделі державно-приватного партнерства, державний партнер повинен чітко розуміти, що залучення приватного партнера дійсно дасть змогу покращити якість надання послуг громаді, вдосконалити суспільну інфраструктуру, підвищити ефективність використання активів територіального утворення, оптимізувати його інвестиційний бюджет, впровадити інноваційні рішення щодо інфраструктури тощо. Державному партнеру слід встановити, які матеріальні чи/і нематеріальні переваги дасть громаді потенційний проект державно-приватного партнерства.

Керівники органів державної влади вже на початкових етапах розгляду можливості використання державно-приватного партнерства повинні розуміти необхідність такої інвестиції, її перспективність, а також доцільність застосування формули такого партнерства порівняно із іншими альтернативними підходами. Особливо це є актуальним для великих інвестиційних проектів.

Вивчення теорії і практики дає змогу виокремити низку ключових етапів реалізації проектів державно-приватного партнерства (рис. 3.6).

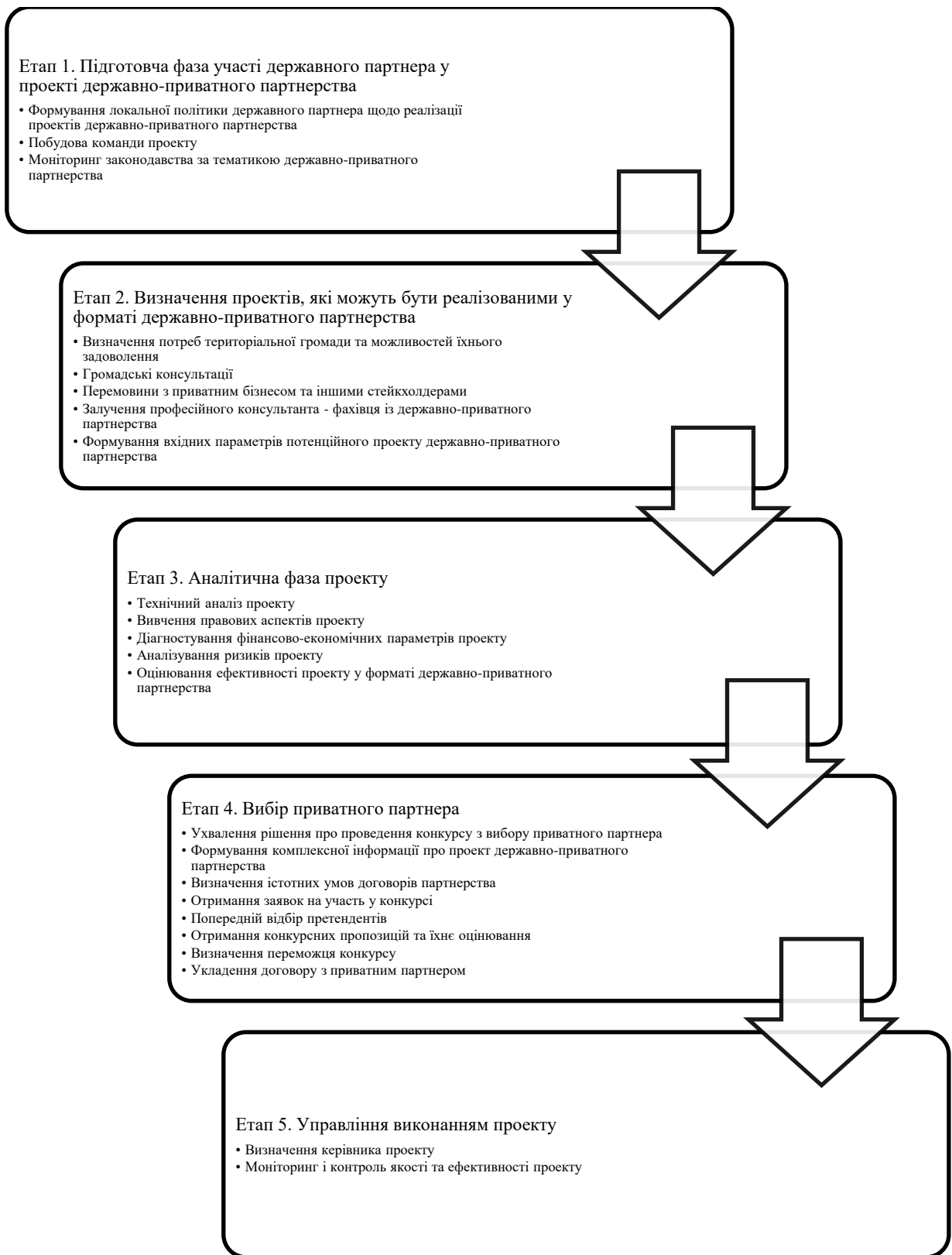


Рис. 3.6. Ключові етапи реалізації проектів державно-приватного партнерства

Примітка: побудовано на основі (Агазарян, 2016; Біла та Іллічова, 2018; Грищенко, 2011; Державно-приватне, 2017; Клевцевич, 2017; Циганкова, 2006; Korbus, 2010)

За необхідності можливим є їхнє деталізування, виокремлюючи, наприклад, додатково моніторинг зацікавленості потенційних інвесторів участю у реалізації проекту державно-приватного партнерства чи залучення необхідного фінансування в проект.

Загалом вищенаведене дає змогу зробити висновок про те, що все ж домінуючу роль у відносинах державно-приватного партнерства відіграє державний партнер. Він (прямо чи опосередковано) і здійснює ініціювання проекту, і оголошує конкурс, і визначає переможця-приватного партнера тощо. Водночас, і приватний партнер повинен розуміти свої проблеми та перспективи участі у моделі державно-приватного партнерства. Він, фактично, повинен здійснити позиціонування себе на ринку проектів такого партнерства й обрати відповідні стратегію і тактику поведінки.

Загалом поняття «позиціонування» подібно трактується у літературних джерелах попри чималу кількість різних його визначень. Наприклад, Т.О. Примак (2012, с.13) зауважує, що вперше це поняття розглядалось як «створення для товару певної позиції серед конкуруючих товарів, своєї ніші, яка знайшла б віддзеркалення в ієрархії цінностей, сформованій у свідомості потенційного покупця». О. Зозульов (2008, с.49) вказує на те, що метою такого позиціонування є «формування у споживача заздалегідь визначеного ставлення до торговельної марки чи товару (товарної категорії), яке призводить до бажаної економічної поведінки цільових споживачів». На думку А.А. Романова та А.В. Панько (2006, с.142), «позиціонуванням називається процес пошуку такої ринкової позиції для компанії, продукту або послуги, яка буде вигідно відрізняти її (його) від положення конкурентів».

Вивчення теорії і практики державно-приватного партнерства, а також результати огляду й узагальнення літературних джерел дають змогу зробити висновок про те, що під час позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства слід брати до уваги два визначальні чинники:



- рівень потенціалу державно-приватного партнерства приватного партнера;
- темп зростання ринку державно-приватного партнерства.

Врахування таких чинників дає змогу запропонувати матричну модель позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства (рис. 3.7).

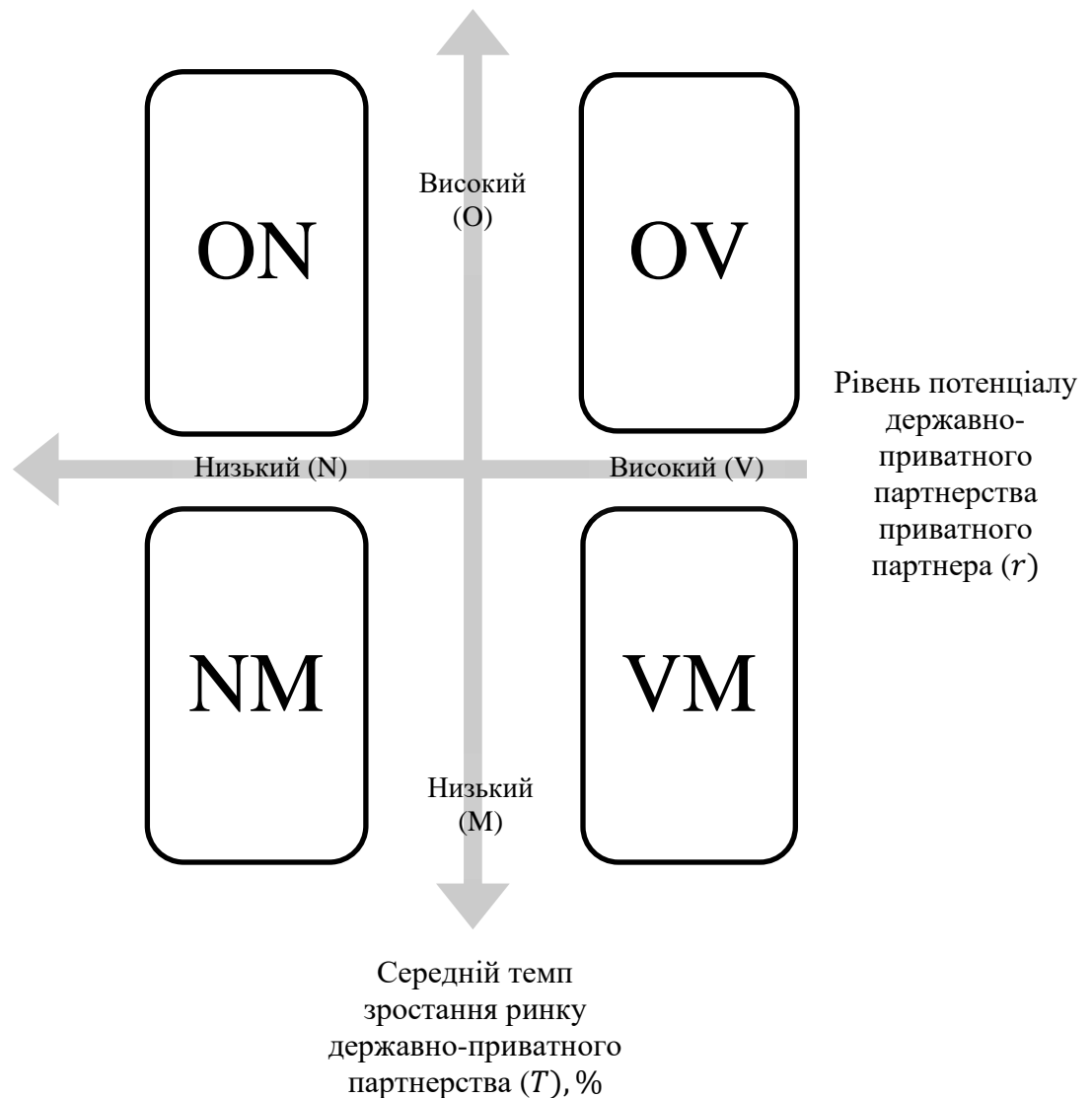


Рис. 3.7. Матрична модель позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства

Примітка: запропонована автором

Таким чином, горизонтальна вісь запропонованої матричної моделі позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного

партнерства відображає рівень потенціалу у цій сфері приватного партнера. Зліва направо рівень такого потенціалу зростає. Водночас, вертикальна вісь – це середній темп зростання ринку державно-приватного партнерства, який підвищується з рухом знизу – вгору. Причому, мова йде не про ринок такого партнерства загалом, а про ринок окремих сфер державно-приватного партнерства, до яких дотичний аналізований приватний партнер. Очевидно, що в практичній реальності можливими є випадки, коли темп зростання ринку державно-приватного партнерства може характеризуватись від'ємними параметрами. За цих умов під час розрахунків такий темп зростання прирівнюватимемо до нуля.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про доцільність ідентифікування середнього темпу зростання ринку державно-приватного партнерства в інтервалі 3-5 років для мінімізування негативного впливу так званих випадкових чинників. Про необхідність такого кроку, зокрема, зауважують у своїх працях Р.С. Каплан та Д.П. Нортон (2003), Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній (2007), М.Р. Тимошук, О.Є. Кузьмін, Р.В. Фещур та ін. (2007).

Запропонована матрична модель позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства поєднує два види оцінок: моментну та динамічну. Зокрема, рівень потенціалу у цій сфері приватного партнера є точковою оцінкою у певний період часу. Натомість, середній темп зростання ринку державно-приватного партнерства – це вже динамічна ковзна середня величина.

Розглядаючи інформаційну базу для встановлення значень показників позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства, слід зауважити, що інформація про середні темпи зростання ринку такого партнерства може бути представленою у спеціалізованій літературі або отриманою з використанням різних експертних методів. Натомість, інформація щодо рівня потенціалу державно-приватного

партнерства приватного партнера є розрахунковою величиною, яку слід обчислювати.

Враховуючи наведену на рис. 3.7 матричну модель позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства, слід зауважити, що кожен такий потенційний партнер повинен розглядати себе у розрізі проекцій матричної моделі, тобто за рівнем свого потенціалу державно-приватного партнерства та середнім темпом зростання відповідного ринку. Кожна із представлених на рис. 3.7 потенційних позицій приватного партнера відображає різні ситуації, які зумовлюють необхідність іншого підходу до участі у моделі взаємодії з державним партнером, ухвалюючи різні управлінські рішення. При цьому, матрична модель позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства передбачає чотири потенційних варіанти (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Характеристика потенційних варіантів матричної моделі позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства

Варіанти	Характеристика варіантів
1	2
ON (високий темп зростання ринку державно-приватного партнерства / низький рівень потенціалу державно-приватного партнерства приватного партнера)	За цих умов приватні партнери повинні концентрувати свої зусилля на типових проектах державно-приватного партнерства з позиції їхніх характеристик і змісту. Причому, для досягнення успіху в цьому напрямку приватні партнери повинні забезпечувати індивідуалізацію таких проектів, щоб ринок державно-приватного партнерства визнав їх авторитетними фахівцями у визначеному сегменті. Ця індивідуалізація, своєю чергою, досягається багато в чому завдяки розвитку компетентностей персоналу. Приватні партнери повинні застосовувати креативний та інноваційний підхід до розв'язання наявних проблем територіального утворення.

1	2
<p>NM (низький темп зростання ринку державно-приватного партнерства / низький рівень потенціалу державно-приватного партнерства приватного партнера)</p>	<p>Як і в попередньому випадку, приватні партнери повинні зосереджуватись на типових проектах державно-приватного партнерства з позиції їхніх характеристик і змісту. Однак, на відміну від варіанту ON, приватним партнерам немає необхідності спрямовувати свої зусилля на індивідуалізацію таких проектів, оскільки ринок державно-приватного партнерства розвивається повільно. За цих умов територіальні утворення в особі своїх керівних органів за звичай вельми чутливі до вартості таких проектів, відтак, враховуватимуть чинник оптимальної вартості. Досягти цього приватні партнери можуть шляхом застосування уніфікованих шаблонів, процедур, технологій тощо.</p> <p>Одна із альтернатив в межах варіанту NM – відмовитися приватним партнерам від участі у державно-приватному партнерстві взагалі з огляду на безперспективність цього ринку. Водночас, як свідчить вивчення теорії і практики, цей крок швидше за все буде хибним, оскільки у випадку подальшого зростання ринку державно-приватного партнерства приватний партнер не буде готовим активно в нього увійти</p>
<p>OV (високий темп зростання ринку державно-приватного партнерства / високий рівень потенціалу державно-приватного партнерства приватного партнера)</p>	<p>Цей варіант зумовлює необхідність активізування приватним партнером своєї участі у державно-приватному партнерстві та використання при цьому активних дій для здобуття конкурентних переваг на ринку. У цих умовах вектор державно-приватного партнерства для приватного партнера буде інвестиційно містким, оскільки зумовлюватиме необхідність чималого інвестування капіталу для якнайкращого задоволення зростаючих ринкових потреб. Якщо, натомість, за цих умов приватний партнер зосередиться на типових проектах державно-приватного партнерства з позиції їхніх характеристик і змісту, він з великою ймовірністю може втратити перспективні ринкові ніші, а його конкурсні пропозиції будуть менш привабливими за конкурентів.</p> <p>Істотною конкурентною перевагою приватних партнерів за варіанту OV може бути виконання ролі порадника-консультанта для державного партнера та його територіального утворення. Мова йде про те, щоб не лише виконувати роботи в межах державно-приватного партнерства, а й усіяко комунікувати і</p>

Продовження табл. 3.6

1	2
	<p>співпрацювати із усіма зацікавленими сторонами при цьому, вибудовуючи відносини довіри, взаєморозуміння, надійності тощо.</p> <p>За умов високого темпу зростання ринку державно-приватного партнерства приватному партнеру слід здійснювати постійні інвестиції у розвиток компетентностей персоналу в цій сфері, у вдосконалення методичного інструментарію та технологій виконання робіт у межах відповідних проектів партнерства, а також у покращення комплексу маркетингу у державно-приватному партнерстві</p>
<p>VM (низький темп зростання ринку державно-приватного партнерства / високий рівень потенціалу державно-приватного партнерства приватного партнера)</p>	<p>Така ситуація може виникати тоді, коли приватний партнер є активним гравцем на ринку державно-приватного партнерства, нерідко має вже успішний досвід реалізації таких проектів, кваліфікований персонал у цій сфері, технології, інструментарій тощо. Однак через низький темп зростання ринку державно-приватного партнерства такий потенціал не використовується повною мірою, що може призвести, наприклад, до втрати кваліфікованого персоналу у цій сфері, зниження рівня потенціалу такого партнерства тощо. Можлива альтернатива за цих умов – пошук можливості реалізації приватним партнером високого рівня свого потенціалу на інших ринках, у нових для себе напрямках, в інших країнах тощо</p>

Примітка: виокремлено автором

Таким чином, ідентифікуючи своє місце у матричній моделі позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства, такий приватний партнер може ухвалювати різні рішення щодо маркетингової активності на відповідному ринку, розвитку компетентностей працівників у формуванні та реалізації проектів такого партнерства, розподілу ресурсів, а також управління процесами державно-приватного партнерства загалом. Наведена матрична модель позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства має й значну аналітичну цінність, оскільки дає змогу ідентифікувати поточну і стратегічну позицію такого партнерства як окремого стратегічного господарського підрозділу.

Вивчення теорії і практики дає змогу виокремити низку умов практичного використання запропонованої матричної моделі позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства. Перша така умова – фаховість суб'єктів, що працюють із цим підходом. Справа в тому, що на практиці не завжди буде легко ідентифікувати виключно об'єктивними методами, наприклад, темп зростання ринку державно-приватного партнерства за тим чи іншим напрямком чи межу між високим, середнім і низьким таким темпом. За цих умов слід застосовувати експертні методи, а це додає у розрахунки певного суб'єктивізму (водночас, зрозуміло, що такий суб'єктивізм не означає хибність обчислень і висновків). Подібні висновки можна зробити і щодо рівня потенціалу державно-приватного партнерства приватного партнера (як і щодо державного партнера, рівень такого потенціалу обчислюється у тому числі і на засадах розрахунку індикаторів за участі експертів).

Слабким боком запропонованої матричної моделі позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства є істотне спрощення в її межах складних взаємовідносин між сторонами угоди, а також спрощення процесів ухвалення різновекторних управлінських рішень, адже за основу позиціонування беруться лише два чинники: темп зростання ринку державно-приватного партнерства і рівень потенціалу цього партнерства. Водночас, на процес такого позиціонування впливають більшою чи меншою мірою й інші групи чинників, які в моделі не враховані. Тому, кожен квадрат матричної моделі та модель загалом – це лише додаткова інформаційна база для керівників компаній – приватних партнерів, щоб розуміти стан і перспективи діяльності у напрямку державно-приватного партнерства.

Побудована матрична модель позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства дає змогу установити перелік рекомендованих ключових управлінських рішень для приватних партнерів, які для зручності структуровано у розрізі проекцій Нортонна-

Каплана, тобто у розрізі фінансового напрямку, споживачів, внутрішніх процесів та навчання і розвитку (Баб'як та Паскалова, 2015; Батанова, 2014; Буратчук, 2013; Калінеску, 2008; Кизим, Пилипенко та Зінченко, 2007; Овчарук, 2019; Погорелов, Сиром'ятникова та Бондаренко, 2014; Пешко, 2007) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Рекомендовані ключові управлінські рішення для приватних партнерів за результатами використання матричної моделі їхнього позиціонування на ринку проектів державно-приватного партнерства

Варіанти матричної моделі	Рекомендовані управлінські рішення			
	Фінанси	Споживачі	Внутрішні процеси	Навчання і розвиток
1	2	3	4	5
ON (високий темп зростання ринку державно-приватного партнерства / низький рівень потенціалу державно-приватного партнерства приватного партнера)	– спрямування фінансових ресурсів на забезпечення індивідуалізації типових проектів державно-приватного партнерства	– позиціонування приватного партнера на ринку як авторитетного фахівця у визначеному сегменті державно-приватного партнерства	– спрямування внутрішніх процесів на типові проекти державно-приватного партнерства; – забезпечення індивідуалізації типових проектів державно-приватного партнерства	– підвищення рівня фаховості персоналу для максимально індивідуалізованого, креативного та інноваційного розв'язання наявних проблем територіального утворення
NM (низький темп зростання ринку державно-приватного партнерства / низький рівень потенціалу державно-приватного партнерства приватного партнера)	– скорочення витрат, пов'язаних із перспективною та поточною участю приватного партнера у проектах державно-приватного партнерства	– позиціонування приватного партнера на ринку як суб'єкта, що надає стандартизовані рішення у межах виконання проектів державно-приватного партнерства	– спрямування внутрішніх процесів на типові проекти державно-приватного партнерства; – відходження від принципу індивідуалізації проектів державно-приватного партнерства	– скорочення витрат на навчання та розвиток персоналу у сфері державно-приватного партнерства

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
OV (високий темп зростання ринку державно-приватного партнерства / високий рівень потенціалу державно-приватного партнерства приватного партнера)	– збільшення обсягів і масштабів інвестування капіталу у державно-приватне партнерство для якнайкращого задоволення зростаючих ринкових потреб	– усесторонній розвиток усіх складових державно-приватного партнерства для своєчасного входження у перспективні ринкові ніші	– індивідуалізація усіх напрямів державно-приватного партнерства; – виконання ролі порадника-консультанта для державного партнера та його територіального утворення	– інвестування у розвиток компетентностей персоналу в сфері державно-приватного партнерства, у вдосконалення методичного інструментарію та технологій виконання робіт у межах відповідних проектів партнерства, а також у покращення комплексу маркетингу у державно-приватному партнерстві
VM (низький темп зростання ринку державно-приватного партнерства / високий рівень потенціалу державно-приватного партнерства приватного партнера)	– спрямування капіталу на пошук можливості реалізації приватним партнером високого рівня свого потенціалу на інших ринках, у нових для себе напрямках, в інших країнах тощо	– розвиток напрямку державно-приватного партнерства з огляду на нові ринки, нові напрямки, інші країни тощо	– диверсифікування напрямків державно-приватного партнерства	– використання інструментарію утримання кваліфікованого у сфері державно-приватного партнерства персоналу; – розвиток і навчання персоналу з огляду на нові ринки, нові напрямки, інші країни тощо

Примітка: запропоновано автором

Важливим завданням практичного використання матричної моделі позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства є визначення кількісних оцінок запропонованих у моделі шкал: шкали темпу зростання ринку державно-приватного партнерства і шкали рівня потенціалу такого партнерства. Очевидно, що помилки на цьому етапі надалі можуть призвести до помилок під час позиціонування та ухвалення за його результатами відповідних управлінських рішень.



Розв'язуючи проблему шкалювання у межах матричної моделі позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства, слід зауважити, що неможливо розробити універсальну шкалу для темпу зростання ринку такого партнерства. Це пояснюється перш за все специфікою і відмінністю пріоритетних напрямків розвитку територіальних громад, щодо яких реалізуються проекти державно-приватного партнерства (освіта, виробництво та постачання електричної енергії, туризм, спорт та рекреація, будівництво, ремонт та експлуатація доріг, забезпечення функціонування осушувальних і зрошувальних систем, охорона здоров'я, збирання та оброблення відходів тощо). Тому ринок проектів державно-приватного партнерства слід аналізувати у розрізі кожного такого напрямку, що даватиме різні результати.

У випадку доступності, кількісні показники темпів зростання ринку державно-приватного партнерства можна виявляти на основі вторинної інформації (довідники, монографії, періодичні видання, огляди ринків, інформація від консалтингових компаній тощо). За неможливості цього слід застосовувати первинні джерела, зокрема, експертне опитування. Таке опитування було проведено автором для шкалювання темпів зростання ринку будівництва доріг та автострад в Україні на засадах використання державно-приватного партнерства. Загалом було опитано 30 експертів з 15 компаній (по два експерти з кожної компанії), що працюють у сфері будівництва доріг та автострад в Україні. Географічна представленість сформованої вибірки охоплювала 15 різних областей України. Респондентам було поставлене у телефонному режимі запитання, якими, на їхню думку, є щорічні середні темпи зростання ринку будівництва доріг та автострад в Україні на засадах використання державно-приватного партнерства. Для цього запитання сформовано 6 можливих варіантів інтервалів:

- темпи зростання ринку є від'ємними;
- від 0 до 4%;
- від 5 до 8%;

- від 9 до 12%;
- від 13 до 16%;
- понад 16%.

Кожному з таких варіантів інтервалів респонденти повинні були присвоїти ранг від 1 до 6, де ранг 1 – найреалістичніше, на їхню думку, значення щорічного середнього темпу зростання ринку будівництва доріг та автострад в Україні з використання державно-приватного партнерства. Узагальнені експертні оцінки наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Результати експертного оцінювання середніх темпів зростання ринку будівництва доріг та автострад в Україні на засадах використання державно-приватного партнерства

Експерти	Варіанти інтервалів					
	Темпи зростання є від'ємними	Від 0 до 4%	Від 5 до 8%	Від 9 до 12%	Від 13 до 16%	Понад 16%
1	2	3	4	5	6	7
1	2	1	4	3	6	5
2	5	2	1	6	3	4
3	2	1	3	4	5	6
4	3	1	2	6	4	5
5	1	2	3	5	4	6
6	1	3	2	4	6	5
7	2	1	3	5	4	6
8	3	2	1	4	5	6
9	2	1	3	4	6	5
10	4	1	2	3	5	6
11	4	1	3	2	5	6
12	2	1	3	4	5	6
13	1	2	3	4	5	6
14	2	1	4	3	6	5
15	1	3	2	4	5	6
16	2	1	3	5	6	4
17	1	3	2	5	4	6
18	2	1	3	4	5	6
19	3	1	2	6	5	4
20	2	1	3	4	5	6
21	4	1	2	3	6	5
22	3	4	2	1	6	5
23	1	2	3	4	5	6
24	3	1	4	2	5	6

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7
25	5	1	2	3	4	6
26	4	1	3	2	6	5
27	3	1	2	6	4	5
28	1	2	5	3	6	4
29	2	1	3	4	5	6
30	1	2	3	6	4	5
Сума рангів	72	46	81	119	150	162
Відхилення від середнього значення	-33	-59	-24	14	45	57
Квадрат відхилення від середнього значення	1089	3481	576	196	2025	3249

Примітка: розраховано автором

Отримані результати можна вважати адекватними за умови погодженості думок експертів. Таку погодженість, як відомо, можна визначити на засадах розрахунку коефіцієнта конкордації (Дронов, 2003; Ісмагілов та Арзикулов, 1998; Лук'яненко та Краснікова, 1998):

$$K = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, W \in (0; 1) \quad (3.5)$$

де  $K$  – коефіцієнт конкордації;

$S$  – квадрат відхилення суми рангів експертних оцінок від середнього значення;

$m$  – кількість експертів, які виставляли свої оцінки;

$n$  – кількість значень, що оцінювались експертами (у нашому випадку це кількість варіантів інтервалів середніх темпів зростання ринку будівництва доріг та автострад в Україні на засадах використання державно-приватного партнерства).

За результатами розрахунків отримаємо:

$$K = \frac{12 \cdot 10616}{30^2 \cdot (6^3 - 6)} = 0,67.$$

Оскільки розраховане значення  $K$  є істотно більшим за 0 і наближається до 1, це дає підстави стверджувати про погодженість думок експертів щодо середніх темпів зростання ринку будівництва доріг та автострад в Україні на засадах використання державно-приватного партнерства. Таким чином, такі темпи становлять від 0 до 4% за останні 3 роки.

Статистична значущість розрахованого коефіцієнта конкордації  $K$  була перевірена із застосуванням  $\chi^2$ -критерію Пірсона:

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot K = 30 \cdot (6 - 1) \cdot 0,67 = 100,5.$$

Оскільки при ступені вільності 5 для  $\alpha = 0,05$  табличне значення  $\chi^2$  - 11,1, це свідчить про адекватність отриманої оцінки і сформованих висновків щодо середніх темпів зростання ринку будівництва доріг та автострад в Україні на засадах використання державно-приватного партнерства.

Аналогічним чином була отримана інформація щодо межі, яка розмежовує низький і високий темп зростання ринку будівництва доріг та автострад в Україні на засадах використання державно-приватного партнерства. Адресоване до експертів запитання включало 10 значень такої межі, які було сформовано з використанням принципу парних чисел із натурального ряду  $\overline{1, R}$  (де  $R = 18$ , що відповідає межі 18%) (рис. 3.8).

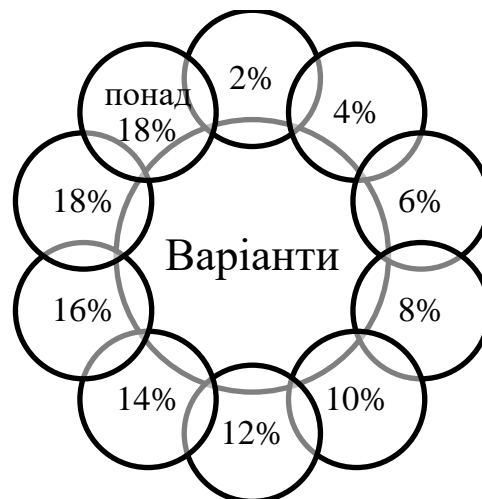


Рис. 3.8. Варіанти значень межі розмежування низького та високого темпів зростання ринку будівництва доріг та автострад в Україні на засадах використання державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано автором

Аналогічно, як і в попередньому випадку, експерти повинні були присвоїти ранг кожному варіанту межі розмежування низького і високого темпів зростання ринку будівництва доріг та автострад в Україні на засадах використання державно-приватного партнерства від 1 до 11, де ранг 1 – найреалістичніше, на їхню думку, значення такої межі. Розраховане значення коефіцієнта конкордації становило  $K = 0,73$ , а  $\chi^2 = 127,8$ . Було підтверджено і статистичну значущість обчисленого  $\chi^2$ -критерію Пірсона. Отримані результати дали змогу встановити, що межа низького та високого темпів зростання ринку будівництва доріг та автострад в Україні на засадах використання державно-приватного партнерства – 8%.

У продовження виявлення можливості прикладного застосування матричної моделі позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства здійснено оцінювання рівня потенціалу ТОВ «Дрог-Буд Україна» як потенційного приватного партнера, що готовий співпрацювати з територіальними громадами у межах моделі державно-приватного партнерства, здійснюючи будівництво доріг та автострад. Компанія належить до суб'єктів малого підприємництва і основним видом її діяльності якраз і є будівництво доріг та автострад по всій Україні. Компанією з моменту її заснування підписано близько 50 контрактів на виконання відповідних робіт на загальну суму близько 250 млн. грн. (виконано, наприклад, роботи для КП «Еко-місто», для Порічанської сільської ради, Яремчанського міського комунального підприємства, Ожидівської сільської ради, Департаменту дорожнього господарства, транспорту та зв'язку Львівської обласної державної адміністрації, Домажирської сільської ради, Судовишлянської міської ради Мостиського району, Івано-Франківської селищної ради, Краковецької селищної ради, Служби автомобільних доріг у Львівській області тощо).

Для такого оцінювання застосовано окремі показники, наведені у табл. 3.2, що були запропоновані для оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення. З переліку показників вилучено ті, що

відповідали складовій інформаційної інфраструктури державно-приватного партнерства, а також науково-технологічній та економіко-фінансовій складовим (зазначені сфери більшою мірою не є характерними для мікрокрівня). Відтак, оцінювання рівня потенціалу ТОВ «Дрог-Буд Україна» як потенційного приватного партнера здійснено із використанням таких індикаторів:

- 1) рівень сформованості організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства ( $R_{sfr}$ ), частк. од.;
- 2) рівень чіткості планування заходів у сфері державно-приватного партнерства ( $R_{cpl}$ ), частк. од.;
- 3) рівень якості комунікацій у державно-приватному партнерстві ( $R_{yk}$ ), частк. од.;
- 4) частка працівників приватного партнера, що пройшли навчання за тематикою управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку, за результатами оцінювання необхідності цього ( $S_{pr}$ ), частк. од.

Отримана інтегральна оцінка рівня потенціалу ТОВ «Дрог-Буд Україна» в аналізованій сфері становила 0,66 частк. од. Для ідентифікування лінгвістичної оцінки, що відповідає цьому розрахунковому значенню, застосовано згадану вище кількісно-лінгвістичну шкалу Харінгтона. Відповідно до її градацій кількісна оцінка 0,66 частк. од. відповідає лінгвістичній оцінці «добре» («висока»).

Таким чином, вищенаведені розрахунки дають змогу побудувати матричну модель позиціонування ТОВ «Дрог-Буд Україна» на ринку проектів державно-приватного партнерства у сфері будівництва доріг та автострад (рис. 3.9). Для аналізованого підприємства є характерним високий рівень потенціалу участі у моделі державно-приватного партнерства під час будівництва доріг та автострад, водночас, для цього напрямку властивий низький темп зростання ринку, що впливатиме на ухвалені ТОВ «Дрог-Буд Україна» управлінські рішення.

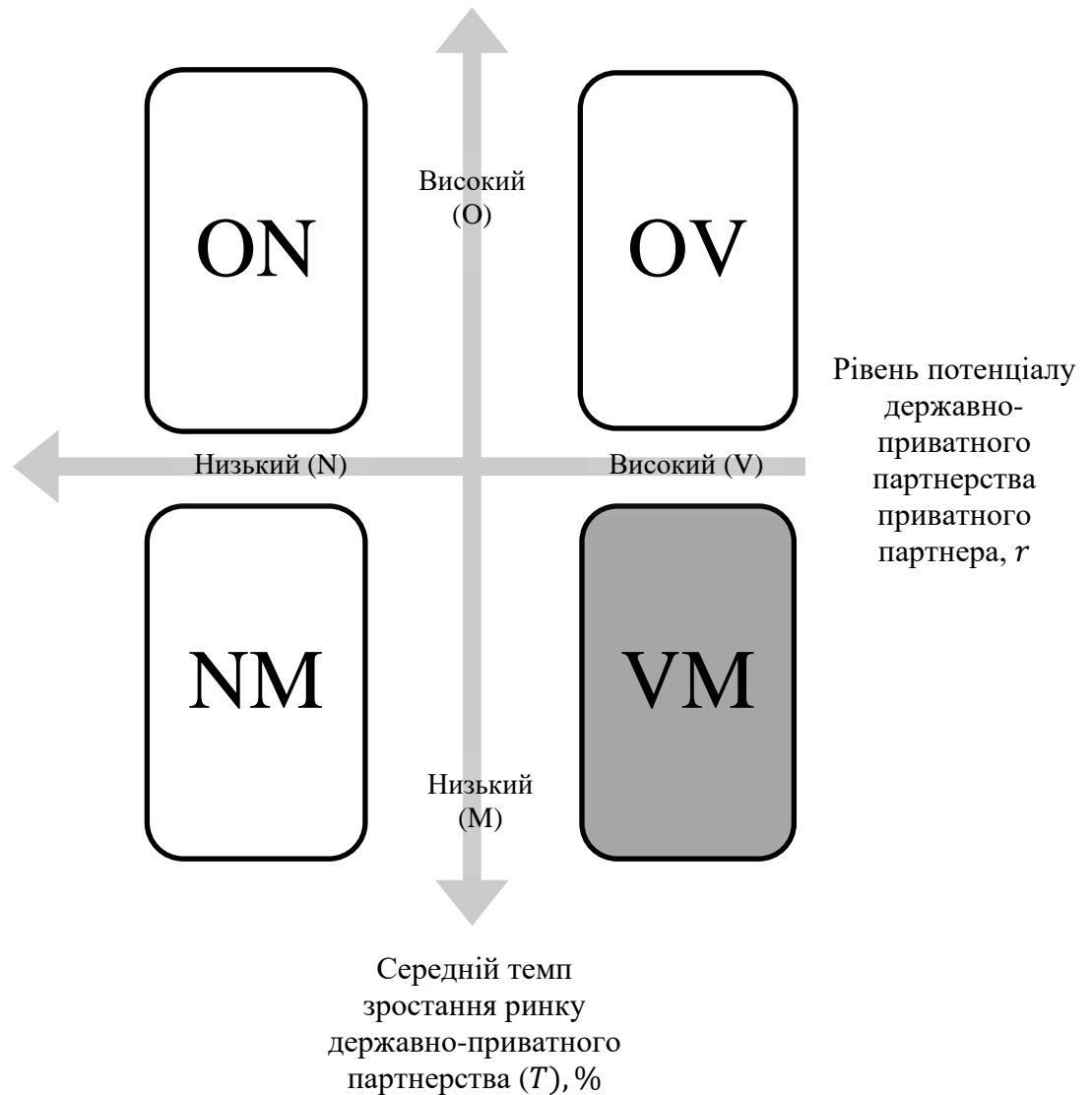


Рис. 3.9. Матрична модель позиціонування ТОВ «Дрог-Буд Україна» на ринку проектів державно-приватного партнерства у сфері будівництва доріг та автострад

Умовні позначення: затемненим кольором виділено місце у матричній моделі ТОВ «Дрог-Буд Україна»

Примітка: встановлено автором

За результатами розрахунків ТОВ «Дрог-Буд Україна» запропоновано:

- спрямувати капітал компанії на пошук можливості реалізації нею високого рівня свого потенціалу на інших ринках, у нових для себе напрямках, в інших країнах тощо;
- розвивати напрямок державно-приватного партнерства з огляду на нові ринки, нові напрямки, інші країни тощо;

- диверсифікувати напрямки участі у проектах державно-приватного партнерства;
- використовувати інструментарій утримання кваліфікованого у сфері державно-приватного партнерства персоналу;
- розвивати і навчати персонал з огляду на нові ринки, нові напрямки, інші країни тощо.

Таким чином, побудована матрична модель позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства є простою у побудові та практичному використанні, а також наглядною, що робить її важливим елементом процесів розвитку цього виду партнерства, у тому числі у контексті залучення інвестицій та інновацій.

### Висновки за розділом 3

1. Розглянуто передумови залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства. Наголошено на важливості побудови моделі залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, що поєднуватиме державний та ринковий вектори. Її основою є поняття державно-партнерської привабливості та державно-партнерського потенціалу територіального утворення. Під поняттям державно-партнерської привабливості територіального утворення запропоновано розуміти здатність такого утворення генерувати зацікавленість приватного партнера брати участь у відносинах державно-приватного партнерства, зокрема, шляхом здійснення ним інвестицій в об'єкти партнерства та отримання прав з управління (придбання, створення тощо) цими об'єктами відповідно до умов договору. Також встановлено, що ключовим чинником формування сприятливої державно-партнерської привабливості територіального утворення є наявність у нього високого державно-партнерського потенціалу. Цей взаємозв'язок



запропоновано трактувати як важливий напрямок наукових досліджень, адже в умовах обмеженості фінансування (насамперед, державного) територіальним утворенням у межах моделі державно-приватного партнерства слід фактично конкурувати з іншими такими утвореннями за приватного партнера, який готовий буде вступати у відповідні відносини, інвестувати свої ресурси та брати на себе ризики (доволі часто, дуже високі). Таким чином, варто говорити про те, що і на ринку державно-приватного партнерства конкуренція виконує додаткову мобілізаційно-мотиваційну функцію для партнерів, у т.ч. і державних. Під поняттям державно-партнерського потенціалу територіального утворення запропоновано розуміти сукупність наявних у нього передумов використання можливостей застосування державно-приватного партнерства для реалізації суспільно значимих проектів, позитивного впливу на людський капітал і підвищення конкурентоспроможності територіального утворення.

2. Наголошено на тому, що високий рівень державно-партнерського потенціалу та державно-партнерської привабливості територіального утворення забезпечують йому додатковий притік фінансових ресурсів та підвищення ефективності їхнього використання, а також є більш перспективними з позиції залучення інвестицій та інновацій. За своїм змістом ці поняття відображають певні характеристики територіального утворення, сукупність і величина яких дають йому змогу краще за інші територіальні утворення брати участь у відносинах, що базуються на моделі державно-приватного партнерства.

3. Охарактеризовано державний вектор залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства. Серед окремих компонентів такого вектора виокремлено візію державно-приватного партнерства, його стратегічні цілі, напрями діяльності для досягнення цілей державно-приватного партнерства, а також операційні цілі. Наголошено на тому, що державний вектор управління державно-приватним партнерством для залучення інвестицій та інновацій включає перш за все наявність чітко

окресленої стратегії і тактики розвитку цього виду партнерства між державним та приватним партнерами. Зазначено, що сильними боками державного вектору управління державно-приватним партнерством для залучення інвестицій та інновацій на стратегічному і тактичному рівнях повинні бути: врахування полівекторності до формування стратегії розвитку державно-приватного партнерства, що ґрунтується на забезпеченні рівноважного розвитку та підтримці конкурентоспроможності; створення умов для розвитку пріоритетних для держави чи її територіального утворення сфер науки, а також генерування і поширення інновацій; визначення пріоритетних напрямків діяльності, які конкретизуватимуться в окремих програмах розвитку державно-приватного партнерства, які надалі можуть бути основою для розвитку державно-приватного партнерства територіальних громад нижчих рівнів державного управління; формування напрямків спеціалізації територіального утворення тощо.

4. Виокремлено методи державного управління державно-приватним партнерством для залучення інвестицій та інновацій. Так, пряме державне управління розвитком державно-приватного партнерства охоплює: розвиток та вдосконалення нормативно-правової бази державно-приватного партнерства; розвиток і вдосконалення інституційного та організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства; розвиток і вдосконалення інформаційної інфраструктури; фінансування конкретних проектів державно-приватного партнерства і визначення пріоритетних з них. Своєю чергою, непряме управління розвитком державно-приватного партнерства для залучення інвестицій та інновацій включає: розроблення довгострокових програм розвитку держави і територіальних утворень; непряме стимулювання реалізації проектів державно-приватного партнерства; формування передумов для розвитку управлінських компетенцій у сфері; використання маркетингових інструментів пропагування ідей державно-приватного партнерства.

5. Запропоновано модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, що поєднує державний і ринковий вектори. Державний такий вектор включає: стратегію, тактику та політику розвитку державно-приватного партнерства, а також методи прямого і непрямого державного управління цим видом партнерства. Своєю чергою, ринковий вектор управління державно-приватним партнерством для залучення інвестицій та інновацій включає: попит на інвестиційні та інноваційні ресурси, можливості використання альтернативних джерел фінансування інвестиційно-інноваційних заходів, пропозицію інвестиційних та інноваційних ресурсів й інтереси населення територіального утворення.

6. Розглянуто оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства. Таке оцінювання запропоновано класифікувати за низкою класифікаційних ознак, зокрема: за кількістю показників оцінювання (оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що ґрунтується на розрахунку сукупності часткових показників оцінювання; оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що ґрунтується на розрахунку низки загальних індикаторів, які комплексно характеризують різні рівні такого потенціалу; оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що ґрунтується на розрахунку інтегрованого показника потенціалу); за способом оброблення вхідної інформації (оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що ґрунтується на експертних опитуваннях, не передбачає використання експертних оцінок чи поєднує експертні та неекспертні оцінки); за рівнем комплексності (фундаментальне чи експрес-оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення); за спрямуванням (самооцінювання чи зовнішнє оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення); за достовірністю результатів (детерміноване чи ймовірнісне оцінювання державно-партнерського

потенціалу територіального утворення); за типом інформації, що використовується (ретроспективне, поточне чи перспективне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення); за періодичністю здійснення (перманентне, періодичне чи разове оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення); за врахуванням конкурентного середовища (абсолютне чи відносне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення).

7. За результатами виконаних досліджень у структурі державно-партнерського потенціалу територіального утворення запропоновано виокремлювати низку складових: складова інформаційної інфраструктури державно-приватного партнерства територіального утворення, складова організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства, науково-технологічна складова, кадрова складова управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку та економіко-фінансова складова. Наведений підхід до структуризації державно-партнерського потенціалу передбачає врахування складових внутрішнього середовища територіального утворення, оскільки саме вони пріоритетно впливають на формування і розвиток такого потенціалу. Виокремлено показники, що відповідають складовим державно-партнерського потенціалу територіального утворення. До них, зокрема, віднесено: рівень ефективності інформаційного забезпечення державно-приватного партнерства територіального утворення ( $R_{iz}$ ), частк. од.; рівень сформованості організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства ( $R_{sfr}$ ), частк. од.; рівень чіткості планування заходів у сфері державно-приватного партнерства ( $R_{cpl}$ ), частк. од.; рівень якості комунікацій у державно-приватному партнерстві територіального утворення ( $R_{yk}$ ), частк. од.; обсяг капітальних інвестицій у розрахунку на 1000 осіб ( $Q_{ki}$ ), тис. грн.; частку інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств територіального утворення ( $S_{iap}$ ), %; частку реалізованої інноваційної продукції у загальному

обсязі реалізованої промислової продукції територіального утворення ( $S_{rip}$ ), %; частку працівників керівних органів територіального утворення, що пройшли навчання за тематикою управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку, за результатами оцінювання необхідності цього ( $S_{pr}$ ), частк. од.; обсяг реалізованої продукції підприємствами територіального утворення, ( $Y_{rp}$ ), млн. грн.; рівень рентабельності операційної діяльності підприємств територіального утворення ( $R_{od}$ ), %. Обґрунтовано доцільність використання таксономічного методу для комплексного оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення.

8. Прикладне застосування запропонованого методу оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства виконане на прикладі територіальних утворень Львівської області. Так, зокрема, встановлено, що найвищий рівень такого потенціалу мають Пустомитівський, Городоцький, Яворівський, Стрийський, Миколаївський та Жовківський райони.

9. Розглянуто положення з позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства. Встановлено, що під час такого позиціонування слід брати до уваги два визначальні чинники: рівень потенціалу державно-приватного партнерства приватного партнера та темп зростання ринку такого партнерства. Врахування таких чинників дало змогу запропонувати матричну модель позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного партнерства. Наведено характеристику потенційних варіантів згідно такої матричної моделі. Запропоновано ключові управлінські рішення для приватних партнерів за результатами використання матричної моделі їхнього позиціонування на ринку проектів державно-приватного партнерства.

10. Прикладне застосування запропонованої матричної моделі позиціонування приватних партнерів на ринку проектів державно-приватного

партнерства виконано у діяльності ТОВ «Дрог-Буд Україна». Зокрема, встановлено, що для аналізованого підприємства є характерним високий рівень потенціалу участі у моделі державно-приватного партнерства під час будівництва доріг та автострад, водночас, для цього напрямку властивий низький темп зростання ринку, що впливатиме на ухвалені ТОВ «Дрог-Буд Україна» управлінські рішення. За результатами розрахунків цьому підприємству запропоновано: спрямувати капітал компанії на пошук можливості реалізації нею високого рівня свого потенціалу на інших ринках, у нових для себе напрямках, в інших країнах тощо; розвивати напрямок державно-приватного партнерства з огляду на нові ринки, нові напрямки, інші країни тощо; диверсифікувати напрямки участі у проектах державно-приватного партнерства; використовувати інструментарій утримання кваліфікованого у сфері державно-приватного партнерства персоналу; розвивати і навчати персонал з огляду на нові ринки, нові напрямки, інші країни тощо.

11. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 3, опубліковано у працях (Комарницька, 2019а; Комарницька, 2019m; Комарницька, 2019t; Комарницька та Кузьмін, 2019а; Комарницька та Кузьмін, 2019е; Комарницька та Овчарук, 2019; Комарницька, Овчарук та Ноджак, 2019).

## РОЗДІЛ 4

### РОЗВИТОК МИТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

#### 4.1. Моделі митного обслуговування державно-приватного партнерства

Проголошення європейського курсу розвитку України визначило необхідність активізування розбудови держави, поступу національного господарства, модернізації інфраструктури, покращення соціальних умов життя відповідно до міжнародних стандартів тощо. Таким чином, перед органами державної влади різних рівнів управління постали пріоритетні завдання, ефективність вирішення яких, окрім іншого, визначатиме й успіх європейської інтеграції країни. Очевидно, що на сучасному етапі для розв'язання таких завдань необхідною є, насамперед, достатня ресурсна база, кращий досвід, інноваційні підходи та методи роботи.

Ключовою проблемою, що особливо загострилась в умовах соціально-економічної кризи в країні, є дефіцит фінансового забезпечення державних та місцевих органів влади для реалізації суспільно значущих проектів структурної розбудови держави. Вивчення міжнародного і вітчизняного досвіду дає підстави стверджувати, що за таких обставин раціональним є запровадження та реалізація механізму державно-приватного партнерства, який передбачає налагодження співпраці із приватним сектором і таким чином дає змогу спільними зусиллями ефективно розв'язати чимало завдань макро-, мезо- та мікрорівня. Це, зокрема, уможлиблюється шляхом використання не лише фінансових ресурсів бізнесу, але й їхнього успішного підприємницького досвіду, сучасних підходів до організування виробничо-господарської діяльності, різних прогресивних інструментів та механізмів управління тощо.

Домінуючі у світовому просторі євроінтеграційні та глобалізаційні процеси зумовлюють активізування співробітництва вітчизняних суб'єктів із

зарубіжними партнерами на різних рівнях, що формує певні переваги і вигоди на тлі внутрішньої взаємодії. Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» приватним партнером в межах державно-приватного співробітництва може бути не лише вітчизняний, але й іноземний суб'єкт, який був обраний відповідно до результатів конкурсу з визначення приватного партнера. Цей законодавчий припис значною мірою розширює можливості державно-приватного партнерства і дає змогу отримати додаткові істотні вигоди, пов'язані із співпрацею з успішними суб'єктами господарювання розвинених країн. Мова йде, насамперед, про приплив іноземних інвестицій, які на тлі дефіциту внутрішніх фінансових ресурсів можуть забезпечити більш ефективну реалізацію проектів державно-приватного партнерства. За таких обставин актуалізується необхідність у створенні безперешкодних та сприятливих умов для іноземних суб'єктів при налагодженні та веденні державно-приватного партнерства.

На сучасному етапі тематика державно-приватного партнерства викликає дедалі більше зацікавлення серед науковців та практиків з огляду на її перспективність і вигоди для зацікавлених сторін усіх рівнів. При цьому, варто зауважити, що здебільшого існуючі наукові та практичні матеріали стосуються внутрішнього державно-приватного партнерства, яке ґрунтується на взаємодії представників національного середовища. Проте, як свідчить успішний міжнародний досвід у цій сфері, налагодження та ведення співпраці такого характеру із зарубіжними партнерами формує істотні переваги, насамперед, в умовах внутрішнього дефіциту фінансових ресурсів. Слід зауважити, що в Україні теж є чимало успішних прикладів співпраці державних і місцевих органів влади з іноземними приватними партнерами. Як приклад, нідерландська компанія «YuzGaz» успішно реалізовує проект державно-приватного партнерства щодо розробки Юзівського родовища сланцевого газу у Донецькій та Харківській областях. В межах державно-приватного партнерства британська компанія «ContourGlobal» орендує у місцевих органів влади м. Краматорська енергогенеруюче обладнання



теплоелектроцентралі, постачаючи електричну та теплову енергію промисловим підприємствам і населенню міста. Литовська компанія «Energija» за договором концесії успішно здійснює управління МКП «Артемівськтепломережа», відновивши його фінансову стабільність та істотно модернізувавши виробничо-господарський процес з постачання тепла (Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2019).

Як зазначає партнер Практики корпоративного права АО «Juscutum» Р. Редька (2018), на сучасному етапі вітчизняні проекти державно-приватного партнерства забезпечуються в основному за рахунок надходжень коштів від іноземних інвесторів. Однак, за переконаннями експерта, на сьогодні існує чимало проблем, що не сприяють розвитку співпраці із зарубіжними приватними партнерами та створюють істотні перешкоди у цій сфері. Такі проблеми в основному відображають недостатньо розвинену та несприятливу нормативно-правову базу, що регулює механізм реалізації державно-приватного партнерства, високий рівень економічної та політичної нестабільності в країні, наявність корупційних схем та адміністративних перешкод, відсутність податкових і митних пільг, труднощі з отриманням дозвільної документації. Очевидно, що така ситуація істотно знижує зацікавленість іноземних інвесторів вкладати власні ресурси у проекти державно-приватного партнерства в Україні.

Однією із ключових проблем у вищенаведеному переліку є труднощі при перетині кордону товарів чи капіталу зарубіжних приватних партнерів, які виникають у зв'язку із низьким рівнем якості митного обслуговування на кордоні та митної інфраструктури, відсутністю спеціальних митних спрощень, митних пільг тощо. Отож, в цілях стимулювання участі іноземних приватних партнерів у проектах державно-приватного партнерства в Україні з'являється потреба у дослідженні чинних особливостей митного обслуговування підприємницьких структур в умовах державно-приватного партнерства та розробленні на цій основі оптимальної й ефективної моделі його здійснення.

Для обґрунтування засад митного обслуговування державно-приватного партнерства, насамперед, ідентифікуємо види та особливості реалізації зовнішньоекономічної діяльності у цій сфері.

Незважаючи на істотні переваги залучення іноземних приватних партнерів до реалізації державно-приватних проектів в Україні, зовнішньоекономічні особливості такої співпраці не знайшли широкого відображення в існуючих наукових працях. Так, О.В. Пирог та М.І. Томич (2018, с.78) виокремлюють поняття державно-приватного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності, розуміючи під ним «співпрацю України та зарубіжних і вітчизняних підприємств або іноземних держав та вітчизняних суб'єктів господарювання для залучення інвестиційних ресурсів, підвищення рівня інноваційного розвитку, модернізації інфраструктури, розв'язання проблем соціального та іншого характеру». У такому визначенні автори розкривають зовнішньоекономічний характер державно-приватного партнерства з позиції іноземного приватного партнера та органів влади зарубіжної держави. При цьому, варто зазначити, що у поданому трактуванні науковцями відображено загальне призначення державно-приватного партнерства, яке притаманне і для його внутрішнього типу, без відображення у ньому специфіки переваг співпраці саме із приватними партнерами-нерезидентами. Зважаючи на сучасний рівень розвитку України, доцільно проводити дослідження зовнішньоекономічної діяльності, що відбувається в межах взаємодії органів влади України з іноземними або вітчизняними партнерами у цілях реалізації суспільно значущих національних проектів з використанням моделі державно-приватного партнерства.

Оскільки однією із невід'ємних умов здійснення державно-приватного партнерства є внесення приватним партнером інвестицій, то ключовим зовнішньоекономічним напрямом у цій сфері є іноземне інвестування за умови, що приватний суб'єкт взаємодії є нерезидентом. Так, згідно із ст. 19 Закону України «Про державно-приватне партнерство» для зарубіжного партнера на території України встановлюється національний правовий режим

інвестиційної та іншої господарської діяльності. Відповідно до ст. 7 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. №959-ХІІ зі змінами та доповненнями національний режим передбачає «встановлення рівного обсягу прав та обов'язків для іноземних і вітчизняних суб'єктів господарської діяльності». Цей режим застосовується до всіх видів господарської діяльності іноземних підприємств на території України, яка пов'язана з їхніми інвестиціями, а також до експортних та імпорتنих операцій. Таким чином, в умовах державно-приватного співробітництва при участі іноземного приватного партнера зовнішньоекономічна діяльність, насамперед, відобразить механізм іноземного інвестування у різних видах. Крім того, відповідно до чинного законодавства в межах державно-приватного партнерства можна також реалізовувати експорт та імпорт продукції, яка не є об'єктом інвестування і не заборонена законодавством, або здійснювати інші види зовнішньоекономічної діяльності.

Варто зауважити, що відповідно до ст. 1 Закону України «Про державно-приватне партнерство» приватним партнером в межах такого співробітництва може бути «цілеспрямовано створена переможцем конкурсу з визначення приватного партнера юридична особа згідно умов конкурсу на термін, обумовлений у договорі державно-приватного партнерства». При цьому, більше, ніж 50% статутного капіталу створеної юридичної особи повинно належати переможцеві конкурсу. Як свідчить практика, в умовах перемоги у конкурсі іноземного підприємства, зазвичай, на території України ним створюється одноосібно або спільно з іншими суб'єктами нова юридична особа для полегшення процесу реалізації проекту державно-приватного партнерства. Внесення до статутного капіталу створеної іноземним суб'єктом господарювання юридичної особи на території України його грошових коштів або майна в межах державно-приватного партнерства відповідно до вимог чинного законодавства розглядається як іноземне інвестування. Якщо продукція, яка ввозиться чи вивозиться новоствореним підприємством, не відповідає умовам іноземного інвестування за чинним законодавством та є

необхідною для забезпечення потреб його виробничо-господарської діяльності в межах державно-приватної взаємодії, то така зовнішньоекономічна діяльність відобразатиме експортно-імпортні операції. Мова йде, наприклад, про ввезення або вивезення обладнання, різних видів матеріальних і нематеріальних ресурсів, нематеріальних активів тощо, що будуть використовуватись або були створені у процесі реалізації проекту державно-приватного партнерства.

Окрім іноземного приватного партнера, в межах державно-приватного співробітництва зовнішньоекономічну діяльність може також здійснювати і вітчизняний суб'єкт господарювання. Аналогічно, як і у випадку зарубіжного приватного партнера, йдеться про імпорт та експорт різних майнових і немайнових активів, необхідних для ведення виробничо-господарської діяльності в умовах державно-приватного партнерства.

Однією із невід'ємних умов реалізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняним чи іноземним суб'єктом господарювання є дотримання нормативно-правових вимог, а саме митних правил щодо переміщення товарів чи капіталу через митний кордон країни. Забезпечення цього процесу здійснюється митними органами у взаємодії із митними декларантами або іншими суб'єктами шляхом виконання митних формальностей, тобто митного оформлення, та надання інших митних послуг. Отож, в умовах державно-приватного партнерства митне обслуговування є одним із визначальних чинників щодо його запровадження та реалізації іноземним приватним партнером, адже визначає сукупність обов'язкових умов і правил, яких слід дотримуватись при перетині митного кордону країни. Рівень сприятливості митного обслуговування державно-приватного партнерства, його характер та особливості значною мірою впливають, насамперед, на ухвалення рішення зарубіжним суб'єктом щодо налагодження такої співпраці та її подальшого ведення.

Варто зауважити, що особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності в умовах державно-приватного партнерства визначатимуть

специфіку митного обслуговування підприємницьких структур. Надалі розглянемо ключові теоретичні та нормативно-правові засади митного обслуговування державно-приватного партнерства.

Як зазначають О.Є. Кузьмін та О.Ф. Будз (2017, с.8-11), митне обслуговування є полісуб'єктним процесом, тобто передбачає взаємодію декількох суб'єктів, насамперед, митних органів із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, але також й митних посередників, некомерційних організацій митного профілю тощо. Ключовою метою митного обслуговування є підготовка та здійснення митного оформлення продукції, що переміщується через митний кордон країни. При цьому, автори наводять доволі розлогу типологію митного обслуговування підприємства, в межах якої за змістовою ознакою виокремлюють широкий спектр митних послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, пов'язаних із здійсненням акредитаційних процедур, оформленням і виданням сертифікаційних та дозвільних документів, підготовкою та реєстрацією митних декларацій, розрахунком та сплатою митних платежів, визначенням і перевіркою коду товару відповідно до УКТ ЗЕД, транспортуванням товарів через митний кордон країни, їхнім утриманням на спеціальних складах, наданням гарантій митного характеру, а також інформаційно-консультаційною та роз'яснювально-довідковою роботою. Як бачимо, митне обслуговування є не лише полісуб'єктним, але й поліаспектним процесом та передбачає надання широкого спектру формальних і неформальних послуг. Таким чином, митне обслуговування державно-приватного партнерства передбачає як виконання митних формальностей, пов'язаних із митним оформленням, так і широкий спектр консультаційних та інформаційних послуг роз'яснювального характеру з метою полегшення проходження митних процедур приватним партнером. У контексті сприяння розвитку державно-приватного партнерства в Україні важливим завданням є забезпечення якісного, оперативного та гармонізованого із міжнародними стандартами митного обслуговування цих процесів.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок, що на сьогодні в Україні немає спеціалізованого законодавчого документу, який б комплексно розкривав особливості реалізації митних процедур у сфері державно-приватного партнерства. Оскільки, як зазначалось вище, основним об'єктом, який перетинає кордон в межах державно-приватного співробітництва за участі іноземного приватного партнера і таким чином повинен бути задекларованим, є іноземні інвестиції, то слід розглянути в існуючих нормативно-правових документах особливості митного оформлення таких інвестицій.

У ст. 14 Податкового кодексу України від 02.12.2010 р. №2755-VI, із змінами та доповненнями, інвестиції трактуються як «господарські операції, що ґрунтуються на придбанні основних засобів, нематеріальних активів, цінних паперів або корпоративних прав в обмін на кошти або майно». Ст. 1 Закону України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. №1560-XII тлумачить інвестиції як увесь «спектр майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької або іншої діяльності, результатом чого є отримання прибутку або досягнення соціального й екологічного ефекту». Зокрема, до таких цінностей відносяться кошти, цінні папери, майно, різні види знань та майнових прав тощо. У ст. 5 цього нормативно-правового акту зазначається, що суб'єктами інвестиційної діяльності (інвесторами та учасниками) можуть бути не лише громадяни і юридичні особи України, але й аналогічні суб'єкти іноземних держав.

У Законі України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. №93/96-ВР, із змінами та доповненнями, наведено трактування іноземних інвестицій, під якими розуміються «цінності іноземних інвесторів, які вкладаються ними в об'єкти інвестиційної діяльності згідно із чинним законодавством України у цілях одержання прибутку чи досягнення певного соціального ефекту». При цьому, Законом визначено, що іноземні інвестиції можуть вкладатись «у вигляді іноземної валюти і валюти України, рухомого та нерухомого майна, майнових прав, цінних паперів та інших цінностей і

прав». За законодавством іноземними інвесторами можуть бути суб'єкти, які провадять інвестиційну діяльність на території України, зокрема, юридичні особи, які утворені відповідно до іноземного законодавства, фізичні особи – іноземці, які не мають постійного місця проживання в межах України, зарубіжні країни, міжнародні організації. Варто зауважити, що відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» обов'язковою умовою такої співпраці є залучення інвестицій приватного партнера, однак форма таких інвестицій не є конкретно визначеною. Проте, як свідчить практика реалізації державно-приватного партнерства, найчастіше інвестиції здійснюються у вигляді іноземної валюти або валюти України, рухомого або нерухомого майна, прав інтелектуальної власності.

Відповідно до ст. 2 Закону України «Про усунення дискримінації в оподаткуванні суб'єктів господарювання, створених з використанням майна та коштів вітчизняного походження» від 17.02.2000 р. №1457-III із змінами та доповненнями «будь-які об'єкти, що створені на території України в результаті спільної діяльності вітчизняних та зарубіжних суб'єктів із залученням іноземних інвестицій на договірній основі та не передбачають формування юридичної особи, підлягають митному регулюванню і оподаткуванню відповідно до законодавства України».

На сьогодні ключовим документом, що регламентує нормативно-правові засади митного обслуговування різних видів діяльності, в тому числі й державно-приватного партнерства, є Митний кодекс України від 13.03.2012 р. №4495-VI із змінами та доповненнями. Зокрема, ст. 287 цього Кодексу визначає, що «товари, які ввозяться іноземними інвесторами на територію України на термін не менше трьох років у інвестиційних цілях на договірній основі або у формі внеску до статутного капіталу підприємства з іноземними інвестиціями, є звільнені від сплати ввізного мита. У протилежному випадку, якщо такі товари були відчужені раніше, ніж зазначений термін, то імпортер мито повинно бути сплачене за загальними правилами». Аналогічне положення знаходимо і у ст. 24 Закону України «Про

режим іноземного інвестування». Крім того, у ст. 251 Митного кодексу України зазначено, що «митне оформлення товарів, які ввозяться на територію України у формі внеску до статутного капіталу підприємства з іноземними інвестиціями, повинно здійснюватися у першочерговому порядку».

На сьогодні процедура контролю за здійсненням іноземних інвестицій є спрощеною та згідно із ст. 24 Закону України «Про режим іноземного інвестування» передбачає ведення окремого спеціального бухгалтерського обліку та складання звітності про виконані операції в межах договорів державно-приватного партнерства, а також відкриття окремих рахунків в банківських установах України для здійснення розрахункових операцій за цими контрактами. Варто зауважити, що до травня 2016 р. усі іноземні інвестиції підлягали державній реєстрації у фіскальних органах, що було врегульовано Порядком державної реєстрації (перереєстрації) іноземних інвестицій та її анулювання, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 06.03.2013 р. №139. Зокрема, для здійснення державної реєстрації іноземних інвестицій інвестору необхідно було підготувати та надати органу державної реєстрації такі документи:

- інформаційне повідомлення;
- документи, що засвідчують форму здійснення інвестицій (установчі документи або договори про співпрацю);
- документи, які визначають вартість іноземних інвестицій.

Таким чином, при митному оформленні іноземних інвестицій для отримання звільнення від сплати ввізного мита іноземному інвестору необхідно було подати документи, що засвідчують вартість іноземних інвестицій, та статут підприємства з іноземною інвестицією. Однак, у цілях сприяння залученню іноземних інвестицій шляхом скасування процедури їхньої реєстрації було прийнято відповідно Постанову Кабінету Міністрів України №661 від 27.09.2016 р. та внесено зміни до окремих нормативно-правових актів у цій сфері Законом України №1390-VIII від 31.05.2016 р. Таким чином, на сьогодні митні органи не здійснюють державної реєстрації



іноземних інвестицій шляхом засвідчення їхнього внесення суб'єктами господарської діяльності у будь-які об'єкти, у т.ч. і в об'єкти державно-приватного партнерства.

Якщо ж іноземні інвестиції в межах державно-приватного партнерства здійснюються у формі рухомого або нерухомого майна, а також прав інтелектуальної власності, то виникає необхідність у здійсненні митного оформлення таких товарів чи транспортних засобів комерційного призначення у відповідному митному режимі.

Варто зауважити, що на сучасному етапі європейської інтеграції вітчизняна митна система перебуває на етапі кардинального реформування, що зумовлює виникнення постійних змін у її різних сферах, зокрема й у нормативно-правовій підсистемі. Так, на сьогодні доволі часто трапляються ситуації, за яких митні аспекти, які регулюють одну сферу, є розпорошеними у різних нормативно-правових документах, що ускладнює процес їхнього пошуку та призводить до невпорядкованості і плутанини під час реалізації митних операцій. При цьому, окремі положення різних нормативно-правових актів, що стосуються митного регулювання однієї сфери, є суперечливими та містять протиріччя. Крім того, певні митні питання є й досі нерегульованими та негармонізованими із міжнародними митними стандартами тощо. Очевидно, що така ситуація створює певні перешкоди для здійснення міжнародного співробітництва, оскільки з огляду на відсутність уніфікованості та впорядкованості, а також складність, часті зміни та невизначеність процедур митного оформлення зацікавленість іноземних партнерів у співпраці з вітчизняними суб'єктами істотною мірою знижується. Результати виконаних досліджень свідчать, що аналогічна ситуація характерна й для сфери державно-приватного партнерства, адже на сьогодні у чинному законодавстві немає зведених єдиних положень, які б чітко, зрозуміло, уніфіковано та послідовно розкривали особливості та різні варіанти і умови митного обслуговування державно-приватного партнерства. Очевидно, що така ситуація потребує вирішення усіх існуючих проблем

шляхом розроблення комплексної уніфікованої та логічно обґрунтованої моделі митного обслуговування державно-приватного партнерства, яка систематизуватиме існуючі чинні нормативно-правові засади регулювання реалізації митних операцій та відображатиме логічну послідовність їхнього здійснення.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що митне обслуговування є полісуб'єктним процесом, яке ґрунтується на взаємодії різних суб'єктів для забезпечення правомірного перетину товарами чи транспортними засобами комерційного призначення митного кордону країни. Обов'язковими учасниками означеної співпраці в межах митного обслуговування є представники митних органів та підприємства, яке реалізовує зовнішньоекономічну діяльність. За певних умов, що відображають відсутність або недостатній рівень кваліфікації та досвіду працівників суб'єкта господарювання у митній сфері, можуть бути залучені митні посередники, які представлятимуть інтереси їхнього клієнта у митних органах. Крім того, на сьогодні існує чимало різноманітних некомерційних та комерційних організацій митного профілю, які надають широкий спектр формалізованих та неформалізованих послуг інформаційно-консультаційного характеру щодо підготовки до митного оформлення товарів. Таким чином, суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності може самостійно або через митних посередників співпрацювати з митними органами для забезпечення митного оформлення товарів чи транспортних засобів, які переміщуються через кордон держави, або користатись послугами спеціалізованих митних організацій для підвищення рівня обізнаності у митній сфері. Варто зауважити, що можливим є також варіант митного обслуговування, за якого частину операцій з підготовки до митного оформлення товарів приватний партнер реалізовує самостійно, а іншу частину передає митним посередникам. Для розуміння особливостей функціональної взаємодії різних суб'єктів митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства розроблено відповідну суб'єктно-функціональну модель (рис. 4.1).

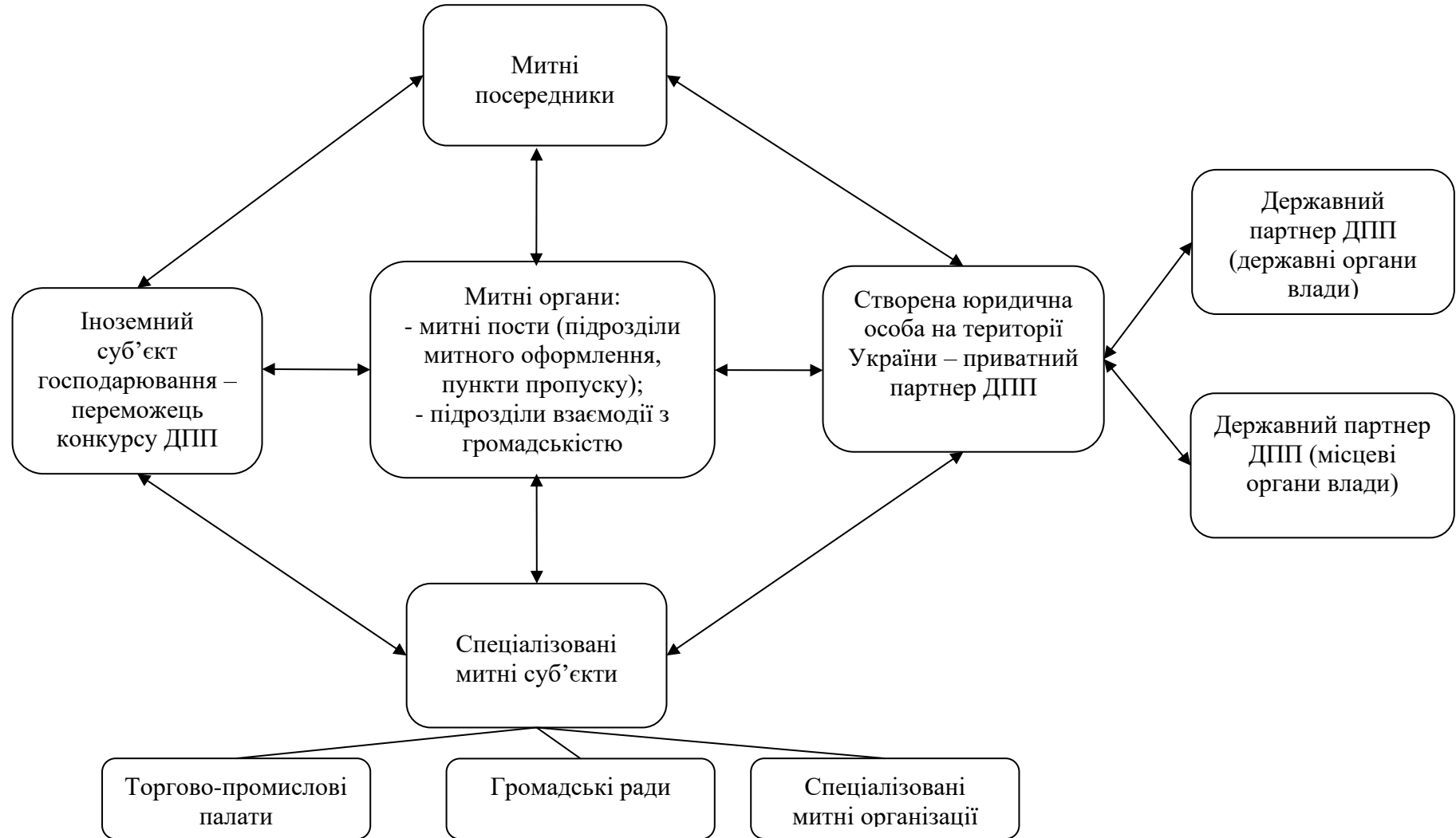


Рис. 4.1. Суб'єктно-функціональна модель митного обслуговування державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера

Примітка: розроблено автором

Запропонована модель відображає максимально широке коло суб'єктів митного обслуговування державно-приватного партнерства та механізм їхньої взаємодії і взаємозв'язків.

На підставі результатів виконаних досліджень розроблено комплексну поетапну модель митного обслуговування державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера (рис. 4.2). Запропонована модель ґрунтується на врахуванні чинних нормативно-правових засад митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, притаманної для державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера, а також практики реалізації такого співробітництва. Оскільки митне обслуговування ґрунтується на співпраці різних суб'єктів, то у розробленій моделі комплексно включено ключові етапи у логічній послідовності, що відображають операції цих суб'єктів з підготовки та здійснення митного оформлення товарів та у сукупності формують завершений процес митного обслуговування. Варто також зауважити, що запропонована модель відображає різні можливі варіанти митного обслуговування іноземного приватного партнера, що можуть виникати в межах державно-приватного співробітництва за його участі. Нижче охарактеризуємо більш ретельно кожен етап моделі митного обслуговування державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера.

Як зазначалось вище, особливості митного обслуговування у країні державного партнера є одним із ключових чинників, що впливає на прийняття рішення зарубіжним приватним партнером про участь у конкурсі державно-приватного партнерства. Тому, перед ухваленням такого рішення іноземному підприємству слід ретельно вивчити ключові засади митного обслуговування задля встановлення рівня його сприятливості у процесі реалізації проекту державно-приватного партнерства. Таким чином, перший етап запропонованої моделі митного обслуговування державно-приватного партнерства передбачає аналізування іноземним приватним партнером сприятливості митного обслуговування такого співробітництва у країні державного партнера.

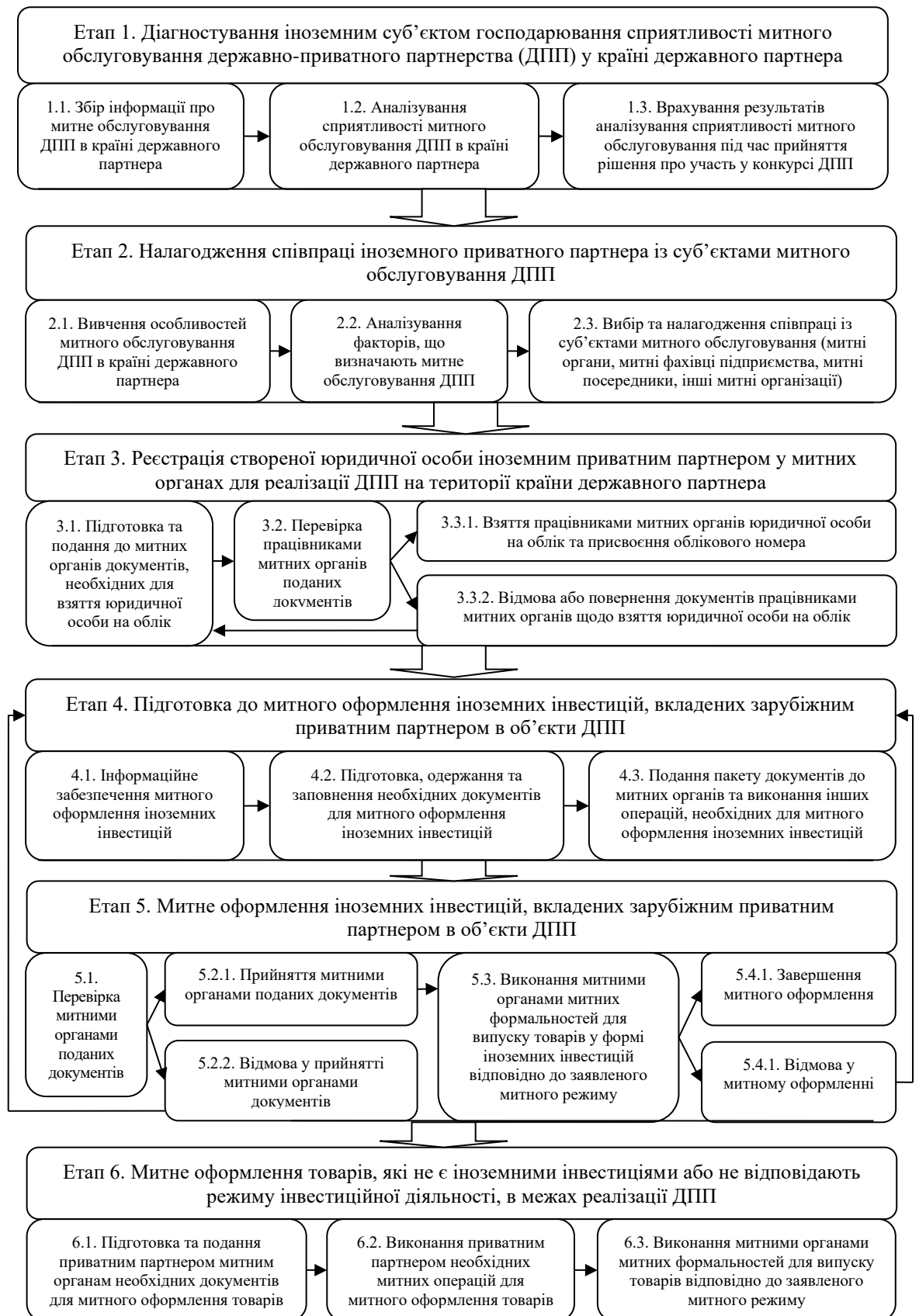


Рис. 4.2. Комплексна поетапна модель митного обслуговування державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера

Примітка: розроблено автором

Адже, чим більш сприятливим є митне обслуговування державно-приватного партнерства в країні, тим більшою мірою приватний партнер зацікавлений у налагодженні такої співпраці.

Цей етап розпочинається зі збору інформації про особливості митного обслуговування державно-приватного партнерства в країні державного партнера. Таке інформаційне забезпечення можуть реалізовувати безпосередньо фахівці іноземного суб'єкта господарювання, який має намір брати участь у конкурсі державно-приватного партнерства. При цьому, ці працівники можуть самостійно збирати дані з офіційних інформаційних ресурсів або звертатись за роз'ясненнями та консультаціями до спеціалізованих підрозділів митних органів, митних посередників, інших організацій митного профілю тощо. Ключовими джерелами отримання інформації про особливості митного обслуговування державно-приватного партнерства є чинна репрезентативна нормативно-правова база, що регулює цю сферу, офіційні сайти митних органів, потенційних державних партнерів, органів влади у сфері статистики, спеціалізовані публікації тощо.

Надалі на підставі зібраної або одержаної інформації фахівці іноземного підприємства аналізують сприятливість митного обслуговування за низкою параметрів, що стосуються наявності митних пільг при реалізації зовнішньоекономічної діяльності в межах державно-приватного партнерства, уніфікованості та гармонізованості законодавчих документів, які регулюють митне обслуговування цієї сфери, із міжнародними нормами якості, тривалості та витратності проходження митних процедур, відкритості співпраці митних органів із громадськістю та прозорості їх роботи, розвитку інституту митних посередників та митних організацій тощо. За умов відсутності належного кадрового забезпечення на підприємстві для виконання цього завдання доцільним є звернення до спеціалізованих митних організацій у цілях одержання комплексної та обґрунтованої інформаційної картини про особливості митного обслуговування державно-приватного партнерства в країні потенційного державного партнера. Отримані самостійно або від

зовнішніх суб'єктів результати аналізування сприятливості митного обслуговування враховуються під час прийняття рішення зарубіжним суб'єктом господарювання про участь у конкурсі державно-приватного партнерства. Варто зауважити, що означений вище етап є рекомендованим для реалізації, оскільки дає змогу ухвалити обґрунтоване рішення щодо вигідності участі у конкурсі державно-приватного партнерства.

В умовах прийняття позитивного рішення зарубіжним суб'єктом господарювання щодо участі у конкурсі державно-приватного партнерства та перемоги у цьому конкурсі виникає необхідність у налагодженні співпраці іноземного приватного партнера з митними органами. Така взаємодія може стосуватись різних аспектів, зокрема, пов'язаних із створенням та реєстрацією у митних органах іноземним суб'єктом господарювання юридичної особи на території країни державного партнера, митним оформленням іноземних інвестицій у формі майнових чи немайнових активів на договірній основі або як внесок у статутний капітал утвореного підприємства, а також ввезених або вивезених з території країни державного партнера товарів, що не є іноземними інвестиціями, тощо. У цілях налагодження такої співпраці іноземний приватний партнер повинен обрати суб'єкта або декількох суб'єктів, які виконуватимуть усі необхідні митні операції відповідно до чинного законодавства для забезпечення правомірного здійснення зовнішньоекономічних операцій щодо об'єкту державно-приватного партнерства у митному контексті.

Якщо зарубіжним суб'єктом господарювання реалізовувався етап щодо аналізування сприятливості митного обслуговування державно-приватного партнерства у країні державного партнера, то його результати можуть бути використані під час вибору конкретних суб'єктів митного обслуговування, які співпрацюватимуть із митними органами. У випадку відсутності або недостатності такої інформаційної бази іноземним суб'єктом проводиться ретельне вивчення особливостей митного обслуговування державно-приватного партнерства у країні державного партнера. Збір інформації

стосуватиметься засад реєстрації юридичних осіб у митних органах, нормативно-правового та документального забезпечення митного оформлення іноземних інвестицій у різних видах, а також товарів, які не є іноземними інвестиціями та перетинатимуть митний кордон країни, технології підготовки до митного оформлення, особливостей взаємодії з іншими органами влади та отримання спеціальних дозволів для митного оформлення тощо. Як зазначалось вище, такі дані можуть бути отримані з різноманітних доступних офіційних джерел інформаційного характеру або шляхом безпосереднього звернення до інших суб'єктів митного обслуговування у цілях отримання необхідних консультацій.

Надалі іноземний партнер повинен проаналізувати стан внутрішньоорганізаційних чинників, що визначатимуть особливості співпраці з митними органами. Мова йде, насамперед, про наявність кваліфікованих працівників у штаті підприємства, які мають спеціальну митну кваліфікацію і належний досвід співпраці з митними органами, в тому числі й з іноземними митними структурами, та реалізації відповідних митних операцій. Крім того, доцільно проаналізувати й рівень інформаційно-документального та програмного забезпечення суб'єкта господарювання для митного самообслуговування державно-приватного партнерства.

В аналізованому контексті слід говорити про можливість отримання і належного опрацювання фахівцями підприємства комплексної та актуальної інформації щодо особливостей митного обслуговування державно-приватного партнерства у країні державного партнера. Крім того, варто проаналізувати стан програмного забезпечення на підприємстві у контексті наявності спеціалізованих програм для реалізації необхідних митних операцій. У випадку, якщо підприємство володіє достатнім ресурсним забезпеченням, тоді доцільно здійснювати митне самообслуговування. За таких обставин працівники підприємства можуть самостійно реалізовувати операції з підготовки до митного оформлення товарів, які перетинають митний кордон країни в межах державно-приватного партнерства, та взаємодіяти з митними



органами. Якщо ж іноземний суб'єкт не має належного ресурсного забезпечення для митного самообслуговування, тоді доцільно скористатись послугами митних посередників або інших організацій митного профілю. При цьому, якщо митні фахівці підприємства не мають досвіду реалізації окремих операцій, то можливими є варіанти проходження спеціалізованого навчання з метою здобуття потрібних навиків, отримання консультацій або передачі частини чи всієї сукупності митних операцій іншим суб'єктам митного обслуговування. Таким чином, другий етап моделі митного обслуговування державно-приватного партнерства завершується вибором суб'єктів митного обслуговування, які будуть взаємодіяти із митними органами.

Як зазначалось вище, у випадку перемоги у конкурсі державно-приватного партнерства іноземного суб'єкта господарювання на території країни державного партнера ним зазвичай створюється нова юридична особа, яка від його імені реалізовуватиме цей проект. Такий механізм спрощує виконання окремих операцій для досягнення мети державно-приватного партнерства. Оскільки створена юридична особа як приватний партнер в межах державно-приватного співробітництва взаємодіятиме із іноземним суб'єктом господарювання, то, насамперед, виникає необхідність у її реєстрації у митних органах, засади якої прописані у ст. 455 Митного кодексу України та наказі Міністерства фінансів України №552 від 15.06.2015 р. «Порядок обліку осіб, які здійснюють операції з товарами». Відповідно до чинного законодавства «взяття на облік юридичної особи, яка реалізовуватиме операції з товарами, відбувається одноразово у спеціальному підрозділі митних органів на основі звернення представників цієї особи до митних органів або автоматично при першому здійсненні будь-яких операцій щодо перетину товарами кордону країни». Для реєстрації у митних органах юридична особа повинна подати до них заяву письмовим або електронним чином за встановленою законодавством формою. Надалі працівники митного органу перевіряють наведену у заяві інформацію із даними Єдиного банку даних юридичних осіб та ДРФО і на підставі отриманих результатів:

- або включають юридичну особу до Реєстру осіб, які реалізують операції з товарами, і присвоюють індивідуальний обліковий номер;
- або повертають заяву на доопрацювання;
- або відмовляють заявнику у реєстрації із обґрунтованими поясненнями відповідних причин.

Ключовою невід’ємною операцією, що повинна бути реалізована приватним партнером в межах державно-приватного партнерства, є внесення інвестиційних ресурсів в об’єкти такого партнерства. При цьому інвестиційна діяльність може здійснюватися на договірній основі або як внесок у статутний капітал юридичної особи.

Як зазначалось вище, відповідно до чинного законодавства іноземні інвестиції можуть вкладатись у різних видах, зокрема, валюті, майнових або немайнових активах тощо, що визначатиме особливості їхнього митного оформлення. У цілях митного оформлення іноземних інвестицій зарубіжний суб’єкт господарювання повинен реалізувати низку митних операцій для заповнення пакету необхідної документації, яка надається до розгляду митним органам. Тому наступний четвертий етап моделі митного обслуговування державно-приватного партнерства розпочинається із збору необхідної інформації для митного оформлення іноземних інвестицій відповідно до їхнього виду та форми і особливостей внесення. На підставі таких даних суб’єкт митного обслуговування формує послідовність дій із підготовки до митного оформлення іноземних інвестицій. Мова, наприклад, йде про такі дії:

- визначення митного режиму;
- ідентифікування коду товару відповідно до УКТ ЗЕД;
- розрахунок митної вартості товару та, за необхідності, митних платежів і податків;
- заповнення митних декларацій та іншої необхідної документації;

- отримання спеціальних сертифікатів і дозволів в інших органах тощо.

Таким чином, формується пакет заповнених та отриманих документів, який надалі передається для розгляду митними органами у цілях митного оформлення іноземних інвестицій.

Наступний етап розробленої моделі митного обслуговування державно-приватного партнерства пов'язаний із митним оформленням іноземних інвестицій, які вкладаються зарубіжним приватним партнером в об'єкти державно-приватного партнерства у вигляді майнових або немайнових активів чи інших цінностей, не заборонених законодавством. Митне оформлення входить до компетенцій митних органів та реалізовується працівниками їхніх спеціалізованих підрозділів. На підставі отриманих документів фахівці митних органів здійснюють перевірку наведених у них даних. Базовим документом, що подається митним декларантом до митних органів, є митна декларація, яка містить необхідну для митного оформлення та митного контролю інформацію щодо товару, його характеристик, мети та особливостей переміщення через кордон країни тощо. Ключові засади реалізації процедури декларування визначені у главі 40 Митного кодексу України. На сьогодні ця технологія реалізовується в електронному вигляді, що передбачає використання електронної митної декларації й інших електронних документів та передання їх до митних органів засобами електронного зв'язку.

Відповідно до положень Митного кодексу України залежно від цілей митного декларування можуть використовуватись декілька видів митних декларацій (декларація, заповнена у звичайному порядку, попередня, тимчасова та періодична, додаткова декларація), кожна з яких має своє призначення та відповідно визначає характер процедури декларування. Варто зауважити, що ця процедура повинна здійснюватися у визначених законодавством місцях та у встановлені терміни. Надалі працівники митних органів здійснюють перевірку правильності та коректності заповнення поданої митної декларації та інших документів. На підставі результатів

перевірки митний орган може прийняти подані документи для митного оформлення іноземних інвестицій або відмовити у їх прийнятті із наданням обґрунтованих причин такого відхилення. При цьому законодавством передбачена можливість виправлення допущених митних декларантом помилок у митній декларації за певних умов.

У випадку прийняття митної декларації та супровідних до неї документів митні органи виконують необхідні митні формальності для випуску товарів у вигляді іноземних інвестицій. Вид, специфіка та порядок реалізації таких митних формальностей визначається умовами заявленого митного режиму, у який поміщені товари, що перетинають митний кордон країни. Відповідно до ст. 255 Митного кодексу України митне оформлення повинно тривати впродовж 4 годин з моменту пред'явлення митному органу товарів, митної декларації та інших необхідних документів. За умов успішного здійснення усіх митних формальностей митне оформлення завершується проставленням працівниками митних органів відповідних митних забезпечень та відміток на митній декларації та, за необхідності, на інших документах. У протилежному випадку митний орган ухвалює та передає митному декларанту рішення щодо відмови у митному оформленні із обов'язковим зазначенням обґрунтованих підстав для такого відхилення.

У межах державно-приватного партнерства іноземний партнер або створена ним юридична особа можуть імпортувати та експортувати товари, які не є інвестиціями. За таких обставин необхідно забезпечити митне оформлення цих товарів, які переміщуються через кордон країни, на загальних підставах відповідно до умов визначеного митного режиму. Таким чином, аналогічно, як і на двох попередніх етапах, митним декларантом формується пакет необхідних документів для митного оформлення, який передається на розгляд митним органам. Надалі митні органи здійснюють перевірку поданої документації та, за відсутності зауважень, реалізують низку митних формальностей для випуску товарів відповідно до заявленого митного режиму.

#### 4.2. Оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства

У сучасних умовах європейської інтеграції, що покликана наблизити та долучити Україну до розвинених країн світу, державно-приватне партнерство є одним із ключових механізмів забезпечення цього процесу. Співробітництво державних і місцевих органів влади з приватним бізнесом дає змогу успішно імплементувати масштабні проекти розвитку стратегічно важливих сфер країни, що з тих чи інших причин залишаються нереалізованими. Це уможлиблюється шляхом залучення інвестицій та досвіду приватного сектору до виконання таких проектів за державної підтримки і сприяння. Однак, в умовах соціально-економічної кризи в державі та, водночас, активізування євроінтеграційних процесів важливого значення набуває залучення іноземних інвесторів до взаємодії із державними і місцевими органами влади в Україні, що дасть змогу не лише забезпечити притік фінансових ресурсів, але й набути інноваційний досвід ведення роботи у певній сфері.

Незважаючи на вагомі переваги державного партнерства із зарубіжним приватним сектором, на сьогодні ця сфера в Україні залишається на етапі становлення та потребує подальшого прогресивного розвитку. Для активізування співробітництва з іноземними інвесторами необхідно забезпечити сприятливі та вигідні умови започаткування і ведення державно-приватного партнерства зарубіжним суб'єктом. У цьому контексті одним із важливих факторів є митне обслуговування в країні державного партнера, що спрямоване на забезпечення правомірного здійснення іноземним інвестором будь-яких операцій з товарами чи капіталом, які перетинають митний кордон і тією чи іншою мірою пов'язані з виконанням проекту державно-приватного партнерства. Так, чим більш сприятливим та якісним є митне обслуговування державно-приватного партнерства, тим більшою мірою іноземний приватний партнер зацікавлений у започаткуванні та веденні такого типу співробітництва. З огляду на усе вищевикладене, з'являється необхідність у

забезпеченні якісного митного обслуговування іноземних суб'єктів господарювання в межах державно-приватного партнерства.

В одержанні комплексної інформаційної картини про стан митного обслуговування державно-приватного партнерства зацікавлений як іноземний приватний партнер, так і державні органи влади, адже така інформація дає змогу, з однієї сторони, зарубіжному суб'єкту проаналізувати ефективність та сприятливість митного обслуговування в країні державного партнера і на цій основі ухвалити рішення щодо вигідності започаткування співробітництва з публічним сектором. З іншої сторони, на підставі інформації про реальний стан митного обслуговування державно-приватного партнерства органи державної влади можуть ідентифікувати ключові проблеми у цій сфері та реалізувати заходи щодо їхнього розв'язання з метою сприяння законному переміщенню товарів і капіталу іноземних приватних партнерів. Отримання такої інформації уможлиблюється на засадах здійснення цільових діагностичних процедур, що дає змогу оцінити стан досліджуваного об'єкта, ідентифікувати його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози подальшого розвитку.

В умовах європейської інтеграції України одним із невід'ємних завдань є гармонізація національної митної системи із європейськими митними принципами, нормами та стандартами. Саме тому проблематика оцінювання ефективності функціонування митної системи в цілому та її структурних сфер зокрема, якості реформування і відповідності загальноновизнаним міжнародним митним нормам викликає дедалі більше зацікавлення як серед представників наукової спільноти, так і серед митних практиків.

Так, колектив авторів підготував монографію (Бережнюк, ред. 2015), яка присвячена розкриттю концептуальних засад оцінювання митних процедур у контексті активізування зовнішньоекономічної діяльності. У книзі науковці зазначають про відсутність на сучасному етапі дієвого механізму діагностики роботи митних органів та, зокрема, митних процедур, який б ґрунтувався на вичерпному переліку репрезентативних індикаторів та відповідних їм

обґрунтованих критеріїв оптимальності. В межах системи оцінювання митних процедур автори пропонують виокремлювати об'єкт і цілі діагностики, критерії та показники. Варто зауважити, що такий перелік структурних елементів системи оцінювання не є вичерпним, оскільки, до прикладу, поряд із об'єктом оцінювання не визначає суб'єкта. Крім того, авторами не згадується ресурсне забезпечення, необхідне для виконання діагностичних процедур, технологія діагностики, принципи її реалізації, методи оцінювання тощо. Відсутність зазначених елементів формує загрозу отримання недостовірних або хибних результатів про стан і тенденції розвитку митних процедур.

У монографії (Бережнюк, ред. 2015) автори пропонують оцінювати ефективність митних процедур, під якою розуміють «результат якості виконання митними органами митних формальностей під час митного оформлення та митного контролю за критерієм відповідності прогресивній світовій практиці». При цьому, науковці наголошують на необхідності забезпечення прозорих та оперативних процедур митного оформлення товарів, що переміщуються через митний кордон країни, з метою створення сприятливих умов для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. За переконаннями авторів книги, при оцінюванні митних процедур слід орієнтуватись на митні інтереси різних суб'єктів (насамперед, держави, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, торговельних партнерів). Так, для оцінювання ефективності митних процедур пропонується розраховувати шість груп показників щодо забезпечення безпеки, фіскальної результативності, інформаційно-технічного забезпечення, організації митного контролю, сприяння бізнесу (комунікативний аспект) та ефективності діяльності працівників митних органів. Методика діагностики ефективності митних процедур ґрунтується на використанні інтегрального підходу, який передбачає розрахунок кожного показника в межах усіх шести груп в середньому для центрального митного органу та зокрема для досліджуваних митниць, а надалі уніфіковане відносне порівняння одержаних значень

індикаторів між собою. На наступному етапі для кожної групи показників обчислюється інтегроване значення як добуток уніфікованих значень розрахованих індикаторів. Опісля відбувається встановлення експертами вагових коефіцієнтів для кожної групи показників та розрахунок інтегрального показника ефективності реалізації митних процедур за кожною митницею, що дає змогу їх прорейтингувати.

Запропонований підхід до оцінювання ефективності митних процедур є доволі комплексним та обґрунтованим, оскільки охоплює ключові діагностичні сфери і значну кількість показників, дає змогу сформувати інтегроване бачення стану ефективності реалізації митних процедур за кожною з митниць, враховує митні інтереси ключових суб'єктів митних відносин тощо. При цьому, варто зазначити, що означена методика є загальною та стосується усіх митних процедур, які здійснюються на митницях незалежно від виду зовнішньоекономічної діяльності, особливостей митного режиму, параметрів товару, що переміщується через митний кордон країни, тощо. Тому такий підхід доцільно застосовувати для оцінювання загального стану і тенденцій реалізації митних процедур на різних митницях з метою удосконалення їхньої роботи.

Н.В. Архірейська (2014) аналізує різні підходи до оцінювання рівня ефективності митної справи, за якими поняття такої ефективності вона розглядає як:

- співвідношення результатів та витрат;
- рівень досягнення встановленої мети;
- рівень відповідності еталону;
- рівень задоволеності процесом його учасників.

При цьому, автор зазначає, що єдиного обґрунтованого підходу не існує, оскільки кожен з них характеризується недоліками, які потрібно враховувати при їхньому виборі та співставляти із цілями оцінювання.

Окремі науковці (Nieplowicz, 2013; Осадча, 2011) у цілях оцінювання ефективності роботи митних органів застосовують збалансовану систему



показників, формуючи характерне для митної сфери індикаторне наповнення кожного традиційного блоку цієї системи. Слід зауважити, що така збалансована система показників має стратегічний характер та в основному спрямована на оцінювання ефективності досягнення визначеної стратегії суб'єкта. Так, М. Nieplowicz (2013) у своїй праці досліджує досвід застосування збалансованої системи показників Нортон-Каплана для оцінювання ефективності функціонування митної служби Польщі за трьома діагностичними векторами, а саме:

- зовнішнє середовище – споживачі митних послуг;
- внутрішні бізнес-процеси;
- розвиток.

У межах запропонованої системи показників було свідомо виключено фінансову групу з огляду на те, що митна служба є бюджетною структурою, яка використовує наявні фінансові ресурси та шукає можливості їх додаткового залучення. Кожен блок був структурований на стратегічні цілі та заходи щодо їхнього досягнення в індикаторному вираженні.

Слід зауважити, що стратегія розвитку польської митниці на 2010-2015 рр. базувалась на збалансованій системі показників Нортон-Каплана. Автор зазначає, що використання цієї системи є доволі ефективним інструментом стратегічного менеджменту у публічному секторі, проте, водночас, наголошує про необґрунтованість неврахування фінансової складової, оскільки жодна організація не може ефективно досягати цілей та виконувати завдання без необхідного фінансового забезпечення і його оптимального розподілу.

Н.В. Осадча (2011, с.53-61) досліджує можливості впровадження збалансованої системи показників у роботу митних органів України. Зокрема, автор наголошує, що ключовим блоком в межах цієї системи для організацій публічного сектору є споживачі, задоволення інтересів яких забезпечуватиме зростання фінансових надходжень. Доцільність впровадження збалансованої системи показників Нортон-Каплана при розробленні стратегії

реформування вітчизняної митної системи науковець доводить на основі успішних прикладів її застосування у роботі іноземних органів влади, що дозволить більш якісно та оперативно імплементувати різні реформи на практиці.

У вітчизняній практиці оцінювання якості роботи митних органів доволі часто застосовується підхід, що ґрунтується на використанні ключових показників ефективності (KPI – key performance indicators). Застосування цієї методики у національних умовах обґрунтовується, насамперед, тривалим процесом реформування національної митної системи, що потребує репрезентативних кількісних вимірників досягнення запланованих заходів. Такий підхід ґрунтується на виокремленні переліку найбільш важливих базових індикаторів у кожній сфері митної системи, які оцінюються у контексті досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей розвитку митних органів. Так, наприклад, фахівці ГО «Інститут податкових реформ» (Хотенко, 2016) запропонували таку послідовність оцінювання діяльності Державної фіскальної служби України, до якої донедавна входила й митна система:

- ідентифікування ключових функціональних сфер діяльності центрального та територіальних органів у цілях оцінювання їх результативності;
- встановлення переліку ключових індикаторів ефективності для кожної функціональної сфери (не більше 2 показників для центрального органу та не більше 5 – для територіальних таких органів);
- розрахунок ключових індикаторів ефективності та визначення вагових коефіцієнтів у межах кожної функціональної сфери.

За переконаннями фахівців громадської організації, застосування такого підходу дає змогу уніфікувати і стандартизувати процес оцінювання, а також створює можливість для здійснення порівнянь ефективності функціонування досліджуваних об'єктів.

Фахівці Міністерства фінансів України (Міністерство фінансів України, 2016) разом із громадськими експертами та науковцями розробили сукупність ключових показників ефективності для оцінювання ефективності імплементації реформ Державної фіскальної служби України. Запропоновані індикатори, зокрема, стосувались й роботи митних органів, а саме за митним напрямом було виокремлено три ключові показники:

- граничний час митного оформлення товарів у режимах експорту, імпорту та транзиту, щодо яких не генерувались Автоматизованою системою аналізу та управління ризиками (АСАУР) митні формальності;
- частка митних декларацій, які були згенеровані АСАУР як ризикові та за якими було встановлено розбіжності;
- кількість митних оглядів, ініційованих працівниками митних органів без генерування митної формальності АСАУР.

Як бачимо, усі запропоновані показники стосуються роботи лише АСАУР та не відображають інших складових митної системи.

Доволі цікавою є також методика оцінювання роботи митних органів Інституту економічних досліджень і політичних консультацій (2018; 2019), що ґрунтується на щорічному експертному опитуванні вітчизняних експортерів та імпортерів різних розмірів, секторів і регіонів та порівнянні отриманих результатів за роками. Ключовими напрямками оцінювання роботи митних органів в межах такого опитування є:

- проблеми роботи митних органів щодо стану митного законодавства, програмно-технічного забезпечення, визначення митної вартості товарів, рівня прозорості і відкритості роботи митних органів, рівня корупції на митниці, організаційної побудови, рівня кваліфікації митних працівників, оподаткування;
- ефективність роботи митних органів, яка вимірюється за шкалою: повною мірою ефективна; загалом ефективна, однак потребує

- певних змін; загалом неефективна, проте ґрунтовні реформи зможуть удосконалити її роботу; зовсім неефективна;
- часові та грошові витрати на проходження процедур митного оформлення товарів;
  - стан використання механізму «єдиного вікна» для проходження процедур митного оформлення товарів;
  - рівень інноваційної діяльності митних органів (запровадження Інституту уповноваженого економічного оператора, механізму спільного митного контролю) тощо.

Варто зауважити, що запропонована фахівцями Інституту економічних досліджень і політичних консультацій (2018; 2019) методика оцінювання роботи митних органів передбачає не лише визначення одиничних показників, але й агрегованих індикаторів, що дає змогу сформуванню узагальнене бачення ефективності роботи митниць.

Також на сьогодні широко використовується інформація різноманітних міжнародних рейтингів, які оцінюють роботу митних органів країн світу за допомогою розрахунку комплексних і часткових індексів. Так, одним із найбільш відомих та авторитетних міжнародних рейтингів є Doing Business Світового банку (2019), який оцінює легкість ведення бізнесу в країні за низкою параметрів, серед яких є й параметр «міжнародна торгівля». В межах кожного параметру розраховується сукупність структурних індикаторів, на основі значень яких формується інтегральна оцінка відповідного параметру та його рейтинг. Надалі ранкінги кожного структурного параметру агрегуються у загальний рейтинг країни. При цьому, параметр «міжнародна торгівля» оцінюється за такими показниками, як:

- часові затрати на документальне оформлення експорту;
- часові затрати на проходження митних і прикордонних процедур оформлення експорту;
- грошові витрати на документальне оформлення експорту;

- грошові витрати на проходження митних і прикордонних процедур оформлення експорту;
- часові затрати на документальне оформлення імпорту;
- часові затрати на проходження митних і прикордонних процедур оформлення імпорту;
- грошові витрати на документальне оформлення імпорту;
- грошові витрати на проходження митних і прикордонних процедур оформлення імпорту.

Як бачимо, усі структурні показники в межах рейтингу Doing Business відображають часові та вартісні аспекти митного оформлення експортних й імпортних операцій.

Ще одним із провідних міжнародних рейтингів, який оцінює ефективність функціонування національної митної системи, є Індекс сприяння торгівлі. Цей рейтинг складається Світовим економічним форумом та Глобальним альянсом зі спрощення торговельних відносин (2016) на підставі оцінювання чотирьох структурних параметрів:

- доступ до ринків;
- прикордонна служба;
- інфраструктура;
- операційне середовище.

При цьому, кожен із параметрів поділяється на підпараметри, в межах яких визначається певна сукупність показників. Найбільш репрезентативним у контексті діагностування якості роботи митниць є параметр «прикордонна служба», в межах якого оцінюється ефективність та прозорість роботи прикордонної служби. Зокрема, визначаються такі індикатори, як:

- рівень митного обслуговування;
- ефективність процедур митного оформлення;
- часові затрати документального оформлення експортних та імпортних операцій відповідно;

- грошові витрати документального оформлення експортних та імпортних операцій відповідно;
- часові затрати на проходження процедур митного оформлення експортних та імпортних операцій відповідно;
- грошові витрати на проходження процедур митного оформлення експортних та імпортних операцій відповідно;
- рівень нелегальних платежів і корупції при оформленні експортних та імпортних операцій;
- рівень передбачуваності часових затрат для оформлення імпортних операцій;
- рівень прозорості роботи митних органів.

Крім того, в межах інших структурних параметрів Індексу сприяння торгівлі розраховуються індикатори, що прямо чи опосередковано стосуються роботи митних органів, наприклад, такі як: тарифні бар'єри, якість інфраструктури на кордоні тощо.

Варто зауважити, що наведена вище методика оцінювання роботи митних органів Світового економічного форуму та Глобального альянсу (2016), як і методика Світового банку (2019), в основному ґрунтується на діагностуванні часових і грошових параметрів митного оформлення експорту та імпорту і передбачає застосування агрегованого підходу.

Наступним репрезентативним міжнародним рейтингом у митній сфері є Індекс ефективності логістики, який формується Світовим банком (2018) кожних два роки та дає змогу оцінити якість логістичного забезпечення міжнародної торгівлі на кордоні. Цей Індекс визначається на основі діагностування шести ключових сфер:

- митниця;
- інфраструктура;
- міжнародні перевезення;
- логістичні компетенції;

- відстеження міжнародних поставок;
- вчасність міжнародних поставок.

При цьому оцінювання митного параметру передбачає діагностування ефективності процедур митного оформлення товарів, включаючи швидкість здійснення процедур, легкість їхнього проходження та передбачуваність. Своєю чергою, інфраструктурний параметр визначає якість інфраструктурного забезпечення усіх видів пунктів пропуску на кордоні та інформаційних технологій. Параметр логістичних компетенцій дає змогу оцінити якість та рівень кваліфікованості логістичного обслуговування міжнародних перевезень, яке здійснюється митними брокерами, транспортними організаціями тощо. Аналогічно, як і попередні міжнародні рейтинги, методика розрахунку Індексу ефективності логістики є агрегованою та ґрунтується на розрахунку часткових та комплексних показників, що дає змогу сформуванню як узагальнене, так і деталізоване тематичне бачення об'єкта дослідження.

З огляду на вищевикладене, можна зробити такі висновки:

- на сьогодні у науковій та практичній літературі існують різні підходи до оцінювання ефективності функціонування митної системи, які здебільшого дають змогу здійснити загальне оцінювання діяльності митних органів;
- чимало наявних підходів стосуються оцінювання стратегічного розвитку та реформування Державної фіскальної служби України, які на сьогодні втрачають актуальність з огляду на прийняте рішення про відокремлення митної і податкової служб, а тому виникає необхідність у розробленні нових чи удосконаленні існуючих діагностичних методик, які характеризуватимуться виключно митною специфікою;
- на сьогодні у наявних джерелах практично немає матеріалів, котрі б комплексно та обґрунтовано відображали механізми оцінювання якості митного обслуговування суб'єктів господарювання при

здійсненні ними певних конкретних видів зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі й в межах державно-приватного партнерства.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, категорія «якість» є широко розповсюдженою у різних сферах наукового і практичного середовища. Зазвичай науковці та практики застосовують цю категорію для означення сукупності властивостей певного об'єкта, процесу, системи, що визначають їхню здатність відповідати встановленим вимогам чи задовольняти визначені потреби. Зважаючи на значну поширеність категорії «якість», на сьогодні сформувалась низка підходів до трактування її сутності у суспільній, професійній та науковій термінології. Так, у повсякденному житті пересічного громадянина якість здебільшого асоціюється із споживчою якістю широкого спектру товарів, робіт та послуг, що відображає рівень їхньої цінності, корисності, придатності для задоволення тих чи інших потреб споживача. Якщо вести мову про професійне середовище, то категорія якості застосовується до відповідних процесів, систем чи об'єктів, що реалізуються, функціонують чи створюються у цьому середовищі та у більшості випадків пов'язується із їхньою відповідністю встановленим професійним стандартам і нормам на різних рівнях.

Що стосується наукового простору, то витоком до трактування сутності якості є філософський підхід, який формує осмислене поглиблене та пізнавальне розуміння цієї категорії. Виокремлення і тлумачення сутності якості як фундаментальної філософської категорії можна знайти ще у працях Арістотеля, І. Канта, Л. Фейєрбаха, Г. Гегеля, К. Маркса, Ф. Енгельса та інших, які заклали первинні вихідні засади філософського осмислення якості. У філософському енциклопедичному словнику (1989) якість розглядається як «невід'ємна від буття властивість об'єкта, яка визначає його сутність та відрізняє від інших об'єктів». Сучасна філософська наука трактує якість як сукупність специфічних властивостей та рис об'єкта, що вирізняють його з-поміж інших об'єктів.



Якщо вдатись до семантичного підходу, то в Академічному тлумачному словнику української мови (Академічний тлумачний, 2019) наводяться такі визначення категорії «якість»:

- внутрішня визначеність предмета, яка окреслює його специфіку та відрізняє від інших предметів;
- ступінь вартості, цінності, придатності чого-небудь у його використанні за призначенням;
- певна характерна ознака, властивість, риса чого- або кого-небудь.

З огляду на усе вищевикладене, можемо стверджувати, що якість трактується як сукупність певних специфічних характеристик, властивостей, рис, параметрів певного об'єкта, процесу чи системи, які формують їхню здатність досягати визначеної мети, цілей, завдань функціонування відповідно до встановлених стандартів і норм.

Якщо вести мову безпосередньо про якість процесу обслуговування, то у ДСТУ ISO 9000:2015 «Система управління якістю. Основні положення та словник термінів» (Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості», 2016) якість послуг оцінюють за спроможністю задовольняти вимоги замовників. При цьому, у Стандарті зазначається, що якість послуг включає «не лише їхні властиві функції та характеристики, а й цінність та користь для споживача». У наявній науковій літературі та практичних матеріалах найбільш часто якість розглядається щодо готельного, банківського, транспортного та інших видів обслуговування. Здебільшого у своїх працях автори оцінюють якість певного виду послуг як здатність задовольнити потреби споживачів цих послуг крізь призму їхніх властивостей і характеристик за встановленими стандартами, нормами, критеріями якості. Для діагностування якості того чи іншого виду обслуговування застосовуються різноманітні методи розрахункового та експертного характеру.

Варто зауважити, що у переважній більшості джерел для оцінювання якості послуг використовується сукупність визначених та взаємопов'язаних

критеріїв, під якими розуміються мірила для ідентифікації рівня якості. Така позиція є необґрунтованою, адже для вимірювання рівня, стану, властивостей, характеристик певного об'єкта обчислюються показники, тоді як критерії призначені для оцінювання та визначення оптимальності досліджуваних індикаторів. При цьому, слід погодитись, що якість будь-якого виду обслуговування доцільно оцінювати не за одним критерієм, а за їх сукупністю, що дасть змогу одержати комплексний діагностичний висновок та ухвалити оптимальні рішення як виробниками, так і споживачами послуг. Таким чином, у контексті проведення цільових діагностичних процедур якість обслуговування слід розглядати як багатокритеріальне поняття.

Ключовим призначенням митного обслуговування державно-приватного партнерства є забезпечення правомірного переміщення через митний кордон країни товарів чи капіталу іноземного приватного партнера, що втілюється через механізм їхнього митного оформлення. За найпростішого варіанту такий механізм ґрунтується на взаємодії двох суб'єктів (митних органів і підприємницьких структур), що передбачає виконання усіх підготовчих операцій до митного оформлення власними силами підприємства. Однак, за інших умов іноземний приватний партнер може доручити підготовку до митного оформлення його товарів чи капіталу іншим суб'єктам митного обслуговування (митним посередникам, спеціалізованим організаціям митного профілю тощо), які взаємодіятимуть з митними органами від його імені. Таким чином, митне обслуговування державно-приватного партнерства ґрунтується на наданні широкого спектру митних послуг різними суб'єктами (митними органами, митними посередниками, іншими спеціалізованими організаціями митного профілю) іноземним приватним партнерам, які в основному стосуються підготовки та здійснення митного оформлення їхніх товарів чи капіталу, що переміщуються через митний кордон країни.

У монографії (Бережнюк, ред. 2015) знаходимо визначення якості організації митних процедур, під якою розуміється «ступінь відповідності

характеристик митних процедур еталонним нормативним значенням відповідно до передової світової практики». При цьому, до таких характеристик автори книги відносять:

- часові затрати на проведення митних процедур;
- рівень електронного декларування та документообігу;
- фіскальну результативність;
- ефективність митного контролю у розрізі форм та обсягів його здійснення.

Очевидно, що запропонований авторами перелік оцінювальних параметрів якості митних процедур є незавершеним, оскільки не враховує й інших важливих характеристик. Наприклад, незрозуміло, чому поряд із часовими затратами на реалізацію митних процедур автори не враховують грошових витрат. Крім того, поза увагою залишилась інформаційно-комунікаційна складова митних процедур, що теж значною мірою визначає якість їхнього здійснення тощо.

Оскільки державно-приватне партнерство є одним із ключових стратегічних рушіїв розвитку національної економіки, а в умовах фінансово-економічної нестабільності вітчизняного бізнес-сектору актуалізується залучення капіталу іноземних приватних партнерів, то при оцінюванні якості митного обслуговування державно-приватного партнерства доцільно орієнтуватись на забезпечення сприятливих митних умов в межах цього виду співробітництва та врахування інтересів зарубіжних підприємств. Однак, варто зауважити, що окрім задоволення потреб іноземних приватних партнерів, при діагностуванні якості митного обслуговування державно-приватного партнерства слід орієнтуватись і на загальноприйняті міжнародні митні стандарти, принципи та норми, адже в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів пропагується уніфікація укладів усіх суспільних сфер, в тому числі й митної сфери.

Слід зазначити, що на сьогодні чітких кількісних митних норм і стандартів щодо якості митного обслуговування не існує, що очевидно з

огляду на різні рівні розвитку національних митних систем. При цьому, для спрощення та уніфікування митних процедур у різних державах світу Всесвітньою митною організацією сформовано ключові принципи підвищення якості митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Найбільшою мірою такі принципи знайшли відображення у Міжнародній конвенції про спрощення та гармонізацію митних процедур або Кіотській конвенції (1973). Так, у переглянутій Кіотській конвенції визначено наступні принципи реалізації митних процедур:

- прозорість та передбачуваність митних процедур;
- уніфікування та спрощення декларування товарів і супровідного документального забезпечення;
- спрощення митних процедур для уповноважених операторів;
- максимально можливе використання інформаційних технологій;
- обґрунтована мінімізація контрольних процедур при дотриманні митних правил;
- застосування системи управління митними ризиками та митного аудиту в межах процедур митного контролю;
- співробітництво з іншими прикордонними службами;
- взаємодія з бізнес-сектором.

З огляду на усе вищевикладене, в контексті цільового оцінювання пропонуємо розглядати якість митного обслуговування державно-приватного партнерства як рівень надання митних послуг іноземним приватним партнерам на засадах діагностування істотних параметрів, властивостей, характеристик процесу митного обслуговування у контексті врахування міжнародних, національних та підприємницьких митних інтересів. Мова йде, зокрема, про те, що якість митного обслуговування визначається рівнем сприятливості митного обслуговування для іноземних приватних партнерів, відповідності міжнародним митним нормам, стандартам і принципам, а також досягнення базових митних інтересів держави.

На підставі отриманих результатів аналізування спеціалізованої літератури та аналітичних матеріалів за проблемами оцінювання митної діяльності, врахування специфіки та існуючих проблем у митному обслуговуванні державно-приватного партнерства сформовано ключові індикатори для діагностики якості такого виду обслуговування, а також підібрано критерії їхньої оптимальності (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Індикаторно-критеріальна база для оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства

Індикатори якості митного обслуговування	Формули для розрахунку індикаторів якості митного обслуговування	Нормативні критерії індикаторів
1	2	3
Часові індикатори		
Рівень вчасності митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_v$ ), частк. од.	$R_v = \frac{T_f}{T_n},$ де $T_f$ – фактичні затрати часу на надання митними органами окремої послуги іноземному приватному партнеру в межах державно-приватного партнерства (наприклад, реєстрація створеної юридичної особи іноземним приватним партнером у митних органах, митне оформлення товарів чи капіталу іноземного приватного партнера тощо), год. або днів; $T_n$ – нормативні затрати часу на надання митними органами окремої послуги іноземному приватному партнеру в межах державно-приватного партнерства відповідно до положень чинного національного законодавства, год. або днів	$\leq 1$
Рівень передбачуваності часових затрат митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_p$ ), частк. од.	$R_p = \frac{T_p}{T_f},$ де $T_p$ – прогнозовані затрати часу на надання митними органами окремої митної послуги іноземному приватному партнеру в межах державно-приватного партнерства, год. або днів	$\geq 1$

Продовження табл. 4.1

1	2	3
Рівень порівняльної оперативності митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_o$ ), частк. од.	$R_o = \frac{T_f}{T_s},$ де $T_s$ – середні затрати часу на надання митними органами окремої послуги іноземному приватному партнеру в межах державно-приватного партнерства у країнах ЄС, год. або днів	$\leq 1$
Рівень порівняльної затратності часу на митне обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{td}$ ), частк. од.	$R_{td} = \frac{T_{fd}}{T_{sd}},$ де $T_{fd}$ – фактичні затрати часу іноземного приватного партнера на підготовку документів для митного оформлення в межах державно-приватного партнерства, год. або днів; $T_{sd}$ – середні затрати часу іноземного приватного партнера на підготовку документів для митного оформлення в межах державно-приватного партнерства в країнах ЄС, год. або днів.	$\leq 1$
Рівень порівняльної витратності митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{pv}$ ), частк. од.	$R_{pv} = \frac{V_f}{V_s},$ де $V_f$ – фактичні витрати іноземного приватного партнера на оплату окремої послуги митних органів в межах державно-приватного партнерства, дол. США; $V_s$ – середні витрати на оплату окремої послуги митних органів в межах державно-приватного партнерства в країнах ЄС, дол. США	$\leq 1$
Рівень порівняльної витратності документального оформлення в межах митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{vd}$ ), частк. од.	$R_{vd} = \frac{V_{fd}}{V_{sd}},$ де $V_{fd}$ – фактичні витрати іноземного приватного партнера на підготовку документів для митного оформлення в межах державно-приватного партнерства, дол. США; $V_{sd}$ – середні витрати іноземного приватного партнера на підготовку документів для митного оформлення в межах державно-приватного партнерства в країнах ЄС, дол. США	$\leq 1$
Рівень порівняльної бюрократичності документального оформлення в межах митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{bd}$ ), частк. од.	$R_{bd} = \frac{D_f}{D_s},$ де $D_f$ – подана кількість документів для митного оформлення іноземним приватним партнером в межах державно-приватного партнерства, од; $D_s$ – середня кількість документів для митного оформлення іноземного приватного партнера в межах державно-приватного партнерства в країнах ЄС, од.	$\leq 1$

Продовження табл. 4.1

1	2	3
Рівень гармонізованості митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_h$ ), частк. од.	$R_h = \frac{P_h}{P_z},$ де $P_h$ – кількість гармонізованих митних операцій, що реалізуються в межах митного обслуговування державно-приватного партнерства, із міжнародними та європейськими нормами і стандартами, од; $P_z$ – загальна кількість митних операцій, що реалізуються в межах митного обслуговування державно-приватного партнерства, од.	Прямування до 1
Рівень уніфікованості нормативно-правового забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_u$ ), од.	Кількість виявлених протиріч, розбіжностей, суперечностей та неузгодженостей у положеннях нормативно-правових документів, що регулюють митне обслуговування державно-приватного партнерства	Прямування до 0
Рівень прозорості митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{prz}$ ), частк. од.	$R_{prz} = \frac{O_p}{O_z},$ де $O_p$ – кількість митних операцій, що реалізувались митними органами максимально відкрито, прозоро та зрозуміло в межах митного обслуговування державно-приватного партнерства, од.; $O_z$ – загальна кількість митних операцій, що реалізувались митними органами в межах митного обслуговування державно-приватного партнерства, од.	Прямування до 1
Рівень автоматизованості митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_a$ ), частк. од.	$R_a = \frac{O_a}{O_z},$ де $O_a$ – кількість митних операцій, що реалізувались митними органами автоматизовано в межах митного обслуговування державно-приватного партнерства, од.	Прямування до 1
Рівень інноваційності митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{in}$ ), частк. од.	$R_{in} = \frac{O_{in}}{O_z},$ де $O_{in}$ – кількість митних операцій, що реалізувались митними органами з використанням інноваційних інструментів та технологій в межах митного обслуговування державно-приватного партнерства, од.	Прямування до 1
Рівень повноти інформаційно-довідкового забезпечення митного обслуговування партнерства ( $R_{idz}$ ), од.	Кількість незадоволених митними органами інформаційних запитів іноземного приватного партнера щодо митного обслуговування державно-приватного партнерства через наявні комунікаційні канали	Прямування до 0

Продовження табл. 4.1

1	2	3
Рівень актуалізованості інформаційно-довідкового забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{aidz}$ ), од.	Кількість виявлених неактуальних та застарілих інформаційних положень щодо митного обслуговування державно-приватного партнерства на офіційних інформаційних ресурсах митних органів, од.	Прямуювання до 0
Рівень оперативності консультаційно-роз'яснювального забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{ok}$ ), частк. од.	$R_{ok} = \frac{K_o}{K_z},$ де $K_o$ – кількість оперативно отриманих іноземним приватним партнером консультаційно-роз'яснювальних відповідей від фахівців митних органів щодо митного обслуговування державно-приватного партнерства, од.; $K_z$ – загальна кількість отриманих іноземним приватним партнером консультацій фахівців митних органів щодо митного обслуговування державно-приватного партнерства, од.	Прямуювання до 1
Рівень вичерпності консультаційно-роз'яснювального забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{vkrz}$ ), частк. од.	$R_{vkrz} = \frac{K_v}{K_z},$ де $K_v$ – кількість отриманих іноземним приватним партнером вичерпних та компетентних консультацій фахівців митних органів щодо митного обслуговування державно-приватного партнерства, од.	Прямуювання до 1
Рівень порівняльного податкового навантаження митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{ppn}$ ), частк. од.	$R_{ppn} = \frac{P_{mf}}{P_{ms}},$ де $P_{mf}$ – сплачені обсяги митних платежів іноземним приватним партнером в межах митного обслуговування державно-приватного партнерства, дол. США; $P_{ms}$ – середні обсяги митних платежів, що сплачуються іноземним приватним партнером в межах аналогічного митного обслуговування державно-приватного партнерства в країнах ЄС, дол. США.	$\leq 1$
Рівень матеріально-технічного забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{mtz}$ ), частк. од.	$R_{mtz} = \frac{O_{pt}}{O_{zt}},$ де $O_{pt}$ – кількість реалізованих митних операцій з використанням справного сучасного обладнання та програмних продуктів в межах митного обслуговування державно-приватного партнерства, од.; $O_{zt}$ – загальна кількість реалізованих митних операцій з використанням обладнання та програмних продуктів в межах митного обслуговування державно-приватного партнерства, од.	Прямуювання до 1



Продовження табл. 4.1

1	2	3
Рівень кадрового забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_k$ ), частк. од.	$R_k = \frac{O_h}{O_z},$ де $O_h$ – кількість митних операцій, що реалізовувались працівниками митних органів безпомилково, од.	Прямуювання до 1
Рівень інфраструктурного забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{izm}$ ), частк. од.	Індикатор оцінюється експертним методом за шкалою від 0 до 1 на підставі комплексного оцінювання стану інфраструктурного забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства за низкою критеріїв: стан пунктів пропуску, їхнє матеріально-технічне оснащення і пропускна здатність, рівень сервісного обслуговування у пунктах пропуску, стан транспортного сполучення і складських приміщень, наявність спільних митних постів тощо	Прямуювання до 1
Рівень посередницького митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{po}$ ), частк. од.	Індикатор оцінюється експертним методом за шкалою від 0 до 1 на підставі комплексного оцінювання розвитку інституту митних посередників та спеціалізованих митних організацій для митного обслуговування державно-приватного партнерства за низкою критеріїв: видова та географічна диверсифікованість митних посередників і митних організацій, легкість пошуку та налагодження контактів, рівень витрат на посередницькі послуги, рівень кваліфікації працівників (в тому числі й знання іноземних мов), особливості ведення роботи щодо сприяння зовнішньоекономічній діяльності іноземних приватних партнерів в межах державно-приватного партнерства тощо	Прямуювання до 1
Рівень порівняльної сприятливості митного обслуговування державно-приватного партнерства ( $R_{ps}$ ), частк. од.	$R_{ps} = \frac{S_f}{S_s},$ де $S_f$ – кількість діючих спрощень та пільг митного обслуговування для державно-приватного партнерства, од.; $S_s$ – середня кількість діючих спрощень та пільг митного обслуговування для державно-приватного партнерства в країнах ЄС, од.	$\geq 1$

Примітка: розроблено автором

Слід зазначити, що формування індикаторно-критеріальної бази для оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства здійснювалось на основі врахування інтересів іноземних приватних партнерів,

а також загальновизнаних міжнародних митних принципів і європейських тенденцій розвитку митної діяльності. Останнє обґрунтовується тим, що на сучасному етапі Україна активно інтегрується у Європейський Союз, а тому найбільш репрезентативними взірцями розвитку митного обслуговування державно-приватного партнерства є європейські митні норми, критерії і стандарти.

Методика оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства передбачає розрахунок запропонованих у табл. 4.1 показників на основі зібраних даних та порівняння обчислених фактичних значень індикаторів із відповідними їм критеріями оптимальності. При цьому, зіставлення фактичних значень показників із критеріями доцільно проводити за допомогою використання бінарного підходу, за яким:

- якщо індикатор відповідає критерію, то у такому випадку проставляється «1»;
- якщо індикатор не відповідає критерію, то у такому випадку проставляється «0».

Надалі відбувається сумування усіх отриманих результатів порівняння індикаторів якості митного обслуговування державно-приватного партнерства з критеріями оптимальності. Для інтерпретації отриманих результатів та визначення інтегрованого рівня якості митного обслуговування державно-приватного партнерства доцільно використати вербально-числову шкалу, найвідомішою з яких є шкала Харрінгтона, котра дає змогу поєднати кількісні та якісні оцінки. Слід зауважити, що для діагностування якості митного обслуговування державно-приватного партнерства було обрано найбільш репрезентативні індикатори, кожен з яких чинить визначальний вплив на досліджувану сферу, а тому недоцільно визначати вагомість показників, що також ускладнило б процедуру оцінювання з огляду на значну кількість діагностичних індикаторів (22 показники). При цьому, рекомендовано модифікувати класичну шкалу Харрінгтона (табл. 4.2) відповідно до

специфіки оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства.

Таблиця 4.2

Модифікована шкала Харрінгтона для інтерпретації результатів оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства

Лінгвістичні оцінки якості митного обслуговування	Дуже низька якість	Низька якість	Середня якість	Висока якість	Дуже висока якість
Інтервали шкали Харрінгтона	(0-0,2]	(0,2-0,37]	(0,37-0,63]	(0,63-0,8]	(0,8-1]
Інтервали бальних оцінок	1-4	5-8	9-14	15-18	19-22

Примітка: розроблено автором на підставі (Мельник, 2010)

Варто зазначити, що у модифіковану шкалу Харрінгтона для інтерпретації результатів оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства свідомо не включено нульове значення оцінки, оскільки у такому випадку недоцільно говорити про якість митного обслуговування.

Запропонована методика оцінювання якості митного обслуговування була апробована на прикладі взаємодії ТОВ «Кріс» із суб'єктами митного обслуговування в межах реалізації проекту державно-приватного партнерства щодо відбудови замку у с. Старе Село Львівської області. Результати порівняння розрахованих з табл. 4.1 індикаторів із встановленими критеріями оптимальності відображено у табл. 4.3. Варто зауважити, що визначення усіх кількісних та якісних показників якості митного обслуговування ТОВ «Кріс» здійснювалось на підставі даних результатів опитування фахівців підприємства, митних посередників, які його обслуговують, зовнішньоекономічної та митної документації суб'єкта господарювання, а також інформації міжнародних рейтингів та спеціалізованих аналітичних матеріалів.

Таблиця 4.3

Результати оцінювання якості митного обслуговування ТОВ «Кріс» за бінарним підходом у 2018 р.

Індикатори	$R_v$	$R_o$	$R_p$	$R_{td}$	$R_{pv}$	$R_{vd}$	$R_{bd}$	$R_h$	$R_u$	$R_{prz}$	$R_a$	$R_{in}$	$R_{aidz}$	$R_{ok}$	$R_{vkrz}$	$R_{ppn}$	$R_{mtz}$	$R_k$	$R_{izm}$	$R_{po}$	$R_{ps}$
«1», «0»	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1

Примітка: розраховано автором

На підставі сумування результатів порівняння фактичних значень індикаторів із нормативними критеріями одержано бальну оцінку «8», що відповідає низькому рівню якості митного обслуговування ТОВ «Кріс» в межах державно-приватного партнерства. Незважаючи на те, що одержана оцінка наближається до середнього рівня якості, однак у сфері митного обслуговування державно-приватного партнерства ще залишаються вагомні проблеми, пов'язані, насамперед, із невідповідністю часових і витратних параметрів надання митних послуг із європейськими стандартами, низьким рівнем матеріально-технічного та інфраструктурного забезпечення роботи митних органів, автоматизованості та інноваційності митних процедур тощо.

#### 4.3. Механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства

Проголосивши євроінтеграційний вектор розвитку, Україна поряд із перспективними можливостями взяла на себе чимало зобов'язань, пов'язаних із гармонізацією укладів ключових суспільних сфер відповідно до європейських норм та стандартів. Угодою про асоціацію між Україною та

Європейським Союзом (2014) було ідентифіковано перелік завдань для успішної інтеграції держави у європейську спільноту, які, на жаль, на сьогодні не виконані повною мірою з огляду на різні об'єктивні та суб'єктивні причини. Однією із ключових сфер, що покликана контролювати безпечний рух міжнародних ланцюгів постачання та водночас активізувати міжнародну торгівлю в державі, є національна митна система. На сьогодні в країні відбувається масштабне реформування митної сфери, що відображає кардинальну перебудову структури управління митних органів шляхом їхнього виокремлення з Державної фіскальної служби України у незалежний самостійний орган влади – Державну митну службу. Окрім впливу на євроінтеграційний процес, розвиток митної сфери відіграє важливу роль також і в налагодженні успішної співпраці України з Міжнародним валютним фондом (Коллективне ділове медіа «Бізнес», 2019), який визначив реформування вітчизняної митної системи як одну із пріоритетних умов взаємодії. Такі зміни повинні бути спрямовані на вирішення численних існуючих проблем у митній сфері, гармонізацію митної системи із міжнародними та європейськими нормами, модернізацію митних операцій тощо. Однак, з огляду на існуючий дефіцит коштів державного та місцевих бюджетів для фінансування цих реформ виникає необхідність у пошуку альтернативних джерел залучення коштів. Як свідчить міжнародна практика, за таких обставин одним із перспективних шляхів розв'язання цієї проблеми є використання механізму державно-приватного партнерства.

Про важливість залучення фінансових ресурсів та інноваційного досвіду приватного сектору до реалізації суспільно значущих проектів дедалі частіше зазначають й очільники органів влади на різних рівнях. Так, новообраний керівник Державної митної служби України Максим Нефьодов (2019) у своєму плані реформування митних органів зазначає про ключові проблеми і виклики, що пов'язані із високим рівнем корупції, низьким рівнем кваліфікації працівників, існуючим превалюванням фіскальної складової, невиконаними євроінтеграційними зобов'язаннями, низьким рівнем розвитку митної

інфраструктури. До пріоритетних напрямів удосконалення митної сфери очільник відносить розвиток електронної митниці, проведення кадрової реформи, розбудову митної інфраструктури, інтегрування у митну спільноту ЄС, функціональну переорієнтацію. При цьому, на думку чиновника, комплексна модернізація митної інфраструктури уможлиблюється в тому числі й за рахунок реалізації проектів державно-приватного партнерства.

Варто зауважити, що успішна імплементація цільових проектів державно-приватного партнерства у митній сфері дасть змогу значною мірою покращити якість митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що створюватиме сприятливі митні умови не лише для активізації міжнародної торгівлі, але й для залучення іноземних інвестицій у суспільно значущі проекти державно-приватного партнерства.

Якщо звернутись до чинного законодавства України, то на сьогодні у ньому немає чітких нормативно-правових приписів, котрі б комплексно розкривали засади здійснення державно-приватного партнерства у митній сфері. При цьому, у ст. 4 Закону України «Про державно-приватне партнерство» одним із напрямів реалізації проектів державно-приватного партнерства, що певним чином стосується розвитку митної системи, визначено будівництво та/або експлуатацію доріг, автострад, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури. Крім того, у нормативно-правовому документі зазначено й про можливість застосування державно-приватного партнерства в інших сферах діяльності за рішенням державного партнера. Тоді як ст. 562 Митного кодексу України визначає відносини митних органів та суб'єктів господарювання як офіційну взаємодію консультативного характеру, що ґрунтується на укладанні меморандумів про взаєморозуміння для подальшого розвитку співпраці, а також можливої участі підприємницьких структур в удосконаленні процедур митного контролю та оптимізуванні роботи митних органів. Як бачимо, на сьогодні у законодавстві чітко та прямо не прописано механізмів реалізації державно-приватного

партнерства у митній сфері, однак існуючі положення частково розкривають можливості співробітництва публічного і приватного секторів за цим напрямом.

Актуальність та доцільність імплементації проектів державно-приватного партнерства у митній сфері, зокрема, щодо спрощення процедур торгівлі, задекларовані й на міжнародному рівні у Рекомендації ООН/СЕФАКТ № 41 «Державно-приватне партнерство у сфері спрощення процедур торгівлі», розробленої Центром ООН зі спрощення процедур торгівлі та електронних ділових операцій (2017). Зокрема, у документі зазначається, що спрощення процедур торгівлі може забезпечуватись не лише за рахунок реалізації державно-приватного співробітництва у таких традиційних сферах, як модернізація інфраструктури портів та мереж залізничних і автомобільних доріг, але й стосовно конкретних інфраструктурних елементів підтримки: механізму «єдиного вікна», національного органу зі спрощення торгівельних процедур, інфраструктурної підтримки портових господарств, торгівельних і транспортних коридорів та інтегрованого управління кордонами. Ключовими перевагами реалізації державно-приватного партнерства у сфері спрощення торгівельних процедур є покращення якості обслуговування, зменшення витрат на міжнародну торгівлю, підвищення оперативності реалізації зовнішньоторговельних операцій, створення відкритого та прозорого ринку, сприяння залученню іноземних інвестицій тощо.

У Рекомендації ООН/СЕФАКТ № 41 «Державно-приватне партнерство у сфері спрощення процедур торгівлі» визначено три ключові типи державно-приватного партнерства за організаційною ознакою:

- партнерство, спрямоване на розвиток, яке не передбачає отримання того рівня економічних вигод, у якому були б зацікавлені приватні партнери. Метою такого типу співробітництва є розвиток та модернізація інфраструктури за

рахунок інвестиційних вкладень з донорських фондів при підтримці державних і недержавних організацій;

- гібридне партнерство, що ґрунтується на взаємодії трьох суб'єктів – державних і місцевих органів влади, підприємницьких структур та спеціального донора чи фонду. Вкладання інвестицій третьою особою у проект державно-приватного партнерства визначає його «гібридність», формуючи так званий «трикутник взаємовідносин»;
- комерційне або договірне партнерство, що передбачає укладання контракту між державними і приватним сектором, за яким очікується внесення приватним партнером у проект інвестицій та отримання комерційної вигоди.

Також у вищерозглянутому документі (ООН/СЕФАКТ) виокремлено два найбільш пріоритетні типи проектів державно-приватного партнерства для спрощення торгівельних процедур за функціональною ознакою:

- інфраструктурні проекти державно-приватного партнерства, що володіють потужним базовим активом, який підлягає будівництву чи капітальному ремонту, а надалі використовується відповідно до умов договору для надання певних послуг. До таких активів зазвичай належать будівлі та споруди, мережі автомобільних і залізничних доріг, порти, які сприяють розвитку торгівельних операцій. Як правило, інфраструктурні проекти є довгостроковими та розраховані на термін 20-30 років;
- проекти державно-приватного партнерства у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, до яких входять механізм «єдиного вікна», веб-сайти для реалізації торгівельних операцій, а також допоміжні елементи інформаційно-комунікаційних технологій інших проектів (торгівельні коридори та елементи інтегрованого управління кордонами).



У Рекомендації ООН/СЕФАКТ (2017) № 41 «Державно-приватне партнерство у сфері спрощення процедур торгівлі» зазначається, що найбільш поширеною формою реалізації проектів державно-приватного партнерства є модель типу «розроблення, будівництво, експлуатація та передавання», яка зазвичай передбачає розробку, будівництво й експлуатацію об'єктів проекту приватним партнером, тоді як після закінчення терміну дії договору державно-приватного партнерства права власності на такі об'єкти набуває державний партнер. При цьому, ключовими функціональними сферами імплементації проектів державно-приватного партнерства є механізм «єдиного вікна», торгівельні та логістичні коридори, порти і система інтегрованого управління кордонами.

Фахівці Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (2017) провели спеціалізоване дослідження щодо запровадження положень Рекомендації ООН/СЕФАКТ № 41 «Державно-приватне партнерство у сфері спрощення процедур торгівлі» у вітчизняну практику. Зокрема, у праці зазначається, що актуальними завданнями для спрощення торгівельних процедур в Україні є удосконалення логістики, модернізація транспортної та митної інфраструктури, спрощення бізнес-процесів при перетині товарами кордону, пришвидшення і розвиток управління інформаційними потоками в межах міжнародної торгівлі, покращення кадрового забезпечення. За переконаннями фахівців Інституту, вирішення цих завдань уможлиблюється на основі державно-приватного партнерства, що забезпечуватиме зниження витрат на реалізацію бізнес-процесів за рахунок використання інноваційних технологій. При цьому, одним із ключових напрямів імплементації таких проектів є механізм «єдиного вікна», який потребує подальшого розвитку та удосконалення матеріально-технічного, кадрового забезпечення, а також співпраці контролюючих органів влади на кордоні.

Ключовою рекомендацією фахівців Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (2017) для успішного запровадження й реалізації проектів державно-приватного партнерства зі спрощення процедур торгівлі є

створення окремого спеціалізованого національного органу у цій сфері. Основним завданням такого органу має стати розгляд можливостей державно-приватного партнерства щодо спрощення торгівельних процедур для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та надання різноаспектної підтримки у процесі реалізації цих проектів.

П.В. Пашко та К.І. Гунько (2018) у своїй праці досліджують особливості інституціоналізації державно-приватного партнерства у митній сфері, обґрунтовуючи доцільність застосування цього виду співробітництва наявністю спільних цілей державного та приватного сектору, а також одержанням синергійного ефекту від акумулювання ресурсів та можливостей обох сторін. Автори виокремлюють такі ключові напрями реалізації проектів державно-приватного партнерства у митній сфері, як: будівництво та експлуатація митної інфраструктури, передача приватному сектору повноважень щодо надання окремих видів публічних послуг, запровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Як бачимо, запропонований науковцями перелік напрямів реалізації державно-приватного партнерства у митній сфері є наближеним до вищерозглянутих рекомендацій ООН.

Що стосується митної інфраструктури, то П.В. Пашко та К.І. Гунько (2018, с. 4-8) розглядають особливості розбудови інфраструктури саме місць доставки товарів, якими можуть бути певні визначені території пункту пропуску, підрозділу митниці призначення, де здійснюється митне оформлення, залізничної станції, порту, аеропорту, вільної митної зони, сортувальних станцій, вантажного митного комплексу, місця міжнародного поштового обміну, митного складу, складу тимчасового зберігання. При цьому, науковці зазначають, що на сьогодні існує взаємодія між державою та власниками митних складів, складів тимчасового зберігання і вантажних митних комплексів, однак така співпраця згідно з чинним законодавством не відповідає критеріям державно-приватного партнерства, пов'язаних із відсутністю відповідного договору співробітництва. Однак, означена взаємодія державного і приватного сектору містить інші ознаки державно-

приватного партнерства, зокрема, відбувається внесення приватним партнером інвестицій та передача йому ризиків. Тому, автори пропонують інституціоналізувати таку співпрацю державного і приватного секторів у механізм державно-приватного партнерства, що дасть змогу активізувати роботи з розбудови та модернізації митної інфраструктури за рахунок використання переваг цього виду співробітництва.

Що стосується іншого напрямку реалізації державно-приватного партнерства у митній сфері, то П.В. Пашко та К.І. Гунько (2018, с. 4-8) запропонували інституціоналізувати передачу прав приватному сектору на надання публічних послуг щодо здійснення контролю за рухом товарів від моменту їхнього ввезення на територію країни до продажу споживачам. Таке співробітництво, на думку науковців, забезпечуватиме спрощення торгівельних процедур на кордоні, застосування митного аудиту як форми митного контролю, удосконалення системи управління різними митними ризиками.

Також П.В. Пашко та К.І. Гунько (2018, с.4-8) рекомендують впровадження інформаційних технологій у митній сфері в межах проектів державно-приватного партнерства. Мова йде, зокрема, про створення інтегрованої системи електронного обігу митної та податкової інформації не лише із внутрішніх джерел всередині країни, але й шляхом забезпечення взаємозв'язку із зовнішніми інформаційними ресурсами. Це, відповідно, ліквідує можливість маніпулювання розрахунками митної вартості товарів як бази для нарахування не лише митних платежів, але й інших податків. Науковці зазначають про необхідність створення комплексної системи обміну та використання інформації за встановленими стандартами, яка у перспективі може інтегруватись у міжнародну систему контролю за ланцюгами поставок. Це, відповідно, дасть змогу посилити боротьбу з митними правопорушеннями та контрабандою.

Таким чином, результати виконаних досліджень свідчать про актуальність та перспективність запровадження державно-приватного

партнерства для розвитку національної митної системи, в тому числі й митного обслуговування підприємств. При цьому, на сьогодні у чинному законодавстві немає чіткого виокремлення митної сфери як окремого напрямку реалізації проектів державно-приватного партнерства. В існуючих літературних джерелах та практичних матеріалах досліджено лише фрагментарно вектори й особливості взаємодії державного та приватного секторів щодо розвитку окремих складових митної системи. З огляду на усе вищевикладене, виникає необхідність у розробленні й обґрунтуванні інструментарію розвитку митного обслуговування в умовах взаємодії державного та приватного секторів.

Як свідчать результати виконаних досліджень, розвиток митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства є складним поліаспектним та комплексним процесом, що передбачає взаємодію декількох суб'єктів на різних рівнях, перебуває під впливом низки факторів мікро-, мезо-, макро- та мегасередовища, охоплює різні сфери митної системи, потребує відповідного ресурсного забезпечення тощо. Тому для забезпечення ефективності розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства необхідно сформувати комплексний механізм, що дасть змогу врахувати усі необхідні складові через відповідну множину їхніх взаємозв'язків.

В Академічному тлумачному словнику української мови механізм трактується як «внутрішня будова, система чого-небудь; сукупність станів та процесів, з яких складається певне явище». У цьому ж словнику розвиток розглядається як «процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого». Як зазначає О.Г. Мельник (2010, с.261), розвиток підприємства є багатоаспектною категорією, що дає змогу розглядати його як процес перетворення якісно-кількісних параметрів, результуюча характеристика параметрів підприємства у певних умовах, його іманентна властивість, динамічна характеристика, закономірність незворотності змін. Своєю чергою, досліджуючи сутність

категорії «розвиток», В.Ю. Самуляк (2009, с.112) виокремив три позиції до її тлумачення: як незворотна, закономірна зміна; як процес; як підвищення ефективності.

З огляду на специфіку та сучасний стан митного обслуговування, актуальність його розвитку в умовах європейської інтеграції, а також відсутність напрацьованих механізмів реалізації змін у цій сфері в умовах державно-приватного партнерства, розвиток митного обслуговування слід розглядати як цілеспрямований процес перетворення його складових і параметрів, результатом якого є прогресивні та якісні трансформації у митній сфері.

Таким чином, з огляду на усе вищевикладене можна стверджувати, що механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства є динамічним відображенням взаємодії та взаємозв'язків його невід'ємних складових через послідовність логічно обґрунтованих етапів для досягнення результативних змін. На підставі вивчення спеціалізованої літератури (Мельник, Адамів та Тодошук, 2018; Кузьмін, Тодошук та Мельник, 2016; Панасенко, 2012; Кузьмін та Мельник, 2003) удосконалено механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства (рис. 4.3).

Процес митного обслуговування ґрунтується на взаємодії суб'єктів різних рівнів (вітчизняних і зарубіжних суб'єктів господарювання, національних та іноземних митних органів, митних посередників, міжнародних організацій, тощо), а тому перебуває під впливом низки чинників із мікро-, мезо-, макро- та мегасередовища.

Крім того, розвиток митного обслуговування є доволі динамічним процесом в сучасних умовах, адже значна частина його складових пов'язана із науково-технічним прогресом. Таким чином, при реалізації проектів державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування важливим є врахування факторних впливів різних рівнів на цей процес.

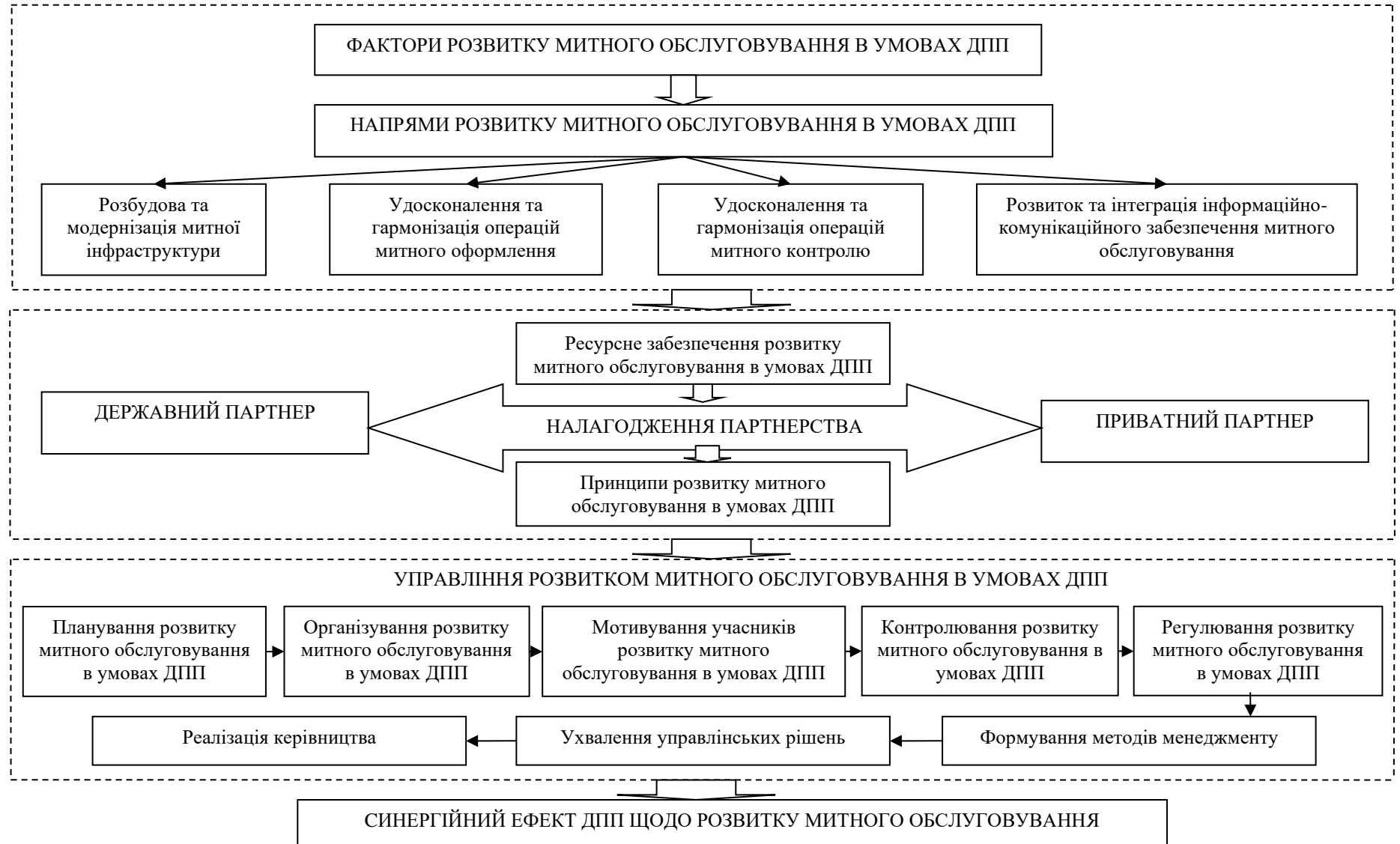


Рис. 4.3. Механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства

Примітка: розроблено автором

О.Ф. Будз (2017, с.30-33) розмежовує чинники, що визначають митне обслуговування підприємств, на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішніх чинників автор відносить економічні, військово-політичні, географічно-територіальні, зовнішньоторговельні, соціально-культурні фактори, а також міжнародне співробітництво країни та державну митну політику. Своєю чергою, чинники внутрішнього середовища розмежовані за критерієм суб'єктів митного обслуговування на відповідні групи (державні та місцеві митні органи, митні посередники, некомерційні організації митного профілю, суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності), в межах кожної з яких деталізовані переліки відповідних чинників.

Зважаючи на специфіку розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства, слід розмежувати чинники впливу у цій сфері за рівнями виникнення на чинники мега-, макро-, мезо- та мікрорівня. Так, до ключових чинників впливу мегасередовища на розвиток митного обслуговування в умовах реалізації проектів державно-приватного партнерства слід віднести політику провідних міжнародних організацій (Організації Об'єднаних Націй, Міжнародного валютного фонду, Європейського Союзу, Всесвітньої митної організації, Світової організації торгівлі та інших) щодо спрощення процедур міжнародної торгівлі та розвитку митного обслуговування, підтримки і сприяння в удосконаленні роботи національних митних органів у розрізі технічної, фінансової, консультаційної допомоги, а також особливостей ведення державно-приватного партнерства, в тому числі й щодо розвитку митної сфери; тенденції та пріоритети розвитку міжнародного митного середовища, науково-технічного прогресу за митним вектором, міжнародної торгівлі, глобалізаційних та інтеграційних процесів тощо.

Своєю чергою, на макрорівні ключовими чинниками впливу на розвиток митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства є такі:

- пріоритети та вектори державної митної політики;
- стратегічні й тактичні ініціативи та напрями розвитку митних органів, в тому числі й у частині митного обслуговування;
- особливості регулювання державно-приватного партнерства в країні;
- сучасний стан та проблеми митного обслуговування підприємств в країні;
- особливості співпраці вітчизняних центральних митних органів з іноземними митними органами та іншими органами влади;
- тенденції розвитку міжнародної торгівлі в країні;
- економічний та військово-політичний стан в країні;
- стан міжнародного співробітництва країни з іншими державами та міжнародними організаціями тощо.

До факторів впливу на розвиток митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства на мезорівні доцільно зарахувати стратегічні й тактичні плани розвитку місцевих митних органів, сучасний стан об'єктів митної інфраструктури, їхнього ресурсного забезпечення, використання прогресивних інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів в митній сфері, особливості співпраці вітчизняних та іноземних митних органів на місцях тощо.

Фактори мікрорівня, що впливають на розвиток митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства, представлені рівнем кваліфікованості, досвіду, ресурсного забезпечення митних посередників, спеціалізованих комерційних та некомерційних організацій митного профілю, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Важливою складовою запропонованого механізму є ідентифікування пріоритетних напрямів розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства, обґрунтований вибір яких дасть змогу не лише удосконалити роботу митних органів у різних сферах, модернізувати та



оптимізувати процеси надання митних послуг, але й створити сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій у проекти державно-приватного партнерства. Як зазначалось вище, на сьогодні у чинному законодавстві митна сфера чітко не виокремлена серед напрямів ведення державно-приватного партнерства, однак передбачено можливість реалізації таких проектів й за іншими векторами в умовах ухвалення відповідного рішення державним партнером.

З огляду на рекомендації міжнародних та національних організацій, загальнодержавні пріоритети розвитку митної сфери, сучасний стан і проблеми національної митної системи, ідентифіковано такі ключові пріоритетні напрями та цілі розвитку митного обслуговування в межах реалізації проектів державно-приватного партнерства (Кузьмін, Тодошук та Мельник, 2016; Мельник, Адамів та Тодошук, 2018; Павлюк, 2012; Пашко та Гунько, 2018):

- розбудова, удосконалення та модернізація митної інфраструктури шляхом покращення стану існуючих пунктів пропуску (покращення стану доріг у пунктах пропуску та при в'їзді і виїзді з них, створення пішохідних переходів, удосконалення проектування смуг руху та розміщення об'єктів митної інфраструктури у пунктах пропуску, покращення стану доріг між пунктами пропуску, побудова нових доріг і будівель у пунктах пропуску, забезпечення пунктів пропуску необхідними технічними засобами та дорожнім обладнанням, запровадження і підтримка прогресивних оглядових технологій вантажів);
- удосконалення сервісної інфраструктури у пунктах пропуску (проведення капітальних ремонтів у будівлях санітарно-гігієнічного призначення та побудова закладів харчування, стоянок для транспортних засобів, готелів, банківських, страхових, юридичних організацій);

- побудова нових пунктів пропусків на територіях інтенсивних потоків, а також спільних пунктів пропуску з іноземними митними органами;
- удосконалення процесів митного оформлення на засадах розроблення, запровадження і підтримки використання інноваційних автоматизованих технологій та інтелектуальних моделей перетину митного кордону і митного оформлення для забезпечення автоматизації операцій розподілу митних декларацій, визначення місць, обсягів та моменту завершення митного оформлення, випуску товарів в обіг на підставі результатів аналізування митних ризиків, здійснення митного оформлення за місцем знаходження підприємства; створення, впровадження та підтримки застосування прогресивних інструментів електронного обміну даними для розширення функціональних можливостей механізму «Єдине вікно» за міжнародними стандартами; розроблення, запровадження і підтримки використання спеціалізованих технологій та інструментів для спрощення процедур митного оформлення для окремих визначених категорій підприємств (до прикладу, Інститут авторизованих економічних операторів), в тому числі й для приватних партнерів державно-приватного співробітництва тощо;
- удосконалення процесів митного контролю шляхом створення, запровадження та підтримки використання прогресивних інструментів автоматизованої системи управління митними ризиками, митного пост-аудиту, інноваційних технологій відстеження товару на усіх етапах постачання та реалізації кінцевому споживачу, контролю за достовірністю визначення митної вартості, коду, країни походження товарів, а також застосування пільг і преференцій при сплаті митних платежів;

- розвиток інформаційно-комунікаційного забезпечення митного обслуговування на засадах створення, впровадження та підтримки використання інформаційно-аналітичних платформ, які об'єднуюватимуть дані митної та податкової служб, митної служби та інших національних органів влади, вітчизняних та іноземних митних органів; обладнання доріг міжнародного призначення електронними табло, що висвітлюватимуть інформацію про завантаженість пунктів пропуску; удосконалення інтернет-ресурсів митних органів шляхом забезпечення їхнього систематичного оновлення, зручності перегляду та зв'язку з інформаційними базами даних митних органів, проектування віртуального проходження митних формальностей; створення, впровадження та підтримки застосування електронних інформаційно-довідкових і комунікаційних платформ для забезпечення оперативних відповідей митних органів на запити суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, митних посередників та інших зацікавлених сторін; розроблення мобільних додатків для розкриття актуальної інформації про стан завантаження пунктів пропуску на усіх кордонах; створення, впровадження та підтримки використання механізму інтегрування інформаційної системи митних органів у міжнародну базу даних про рух міжнародних ланцюгів постачання.

Ще однією важливою складовою механізму розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства є ресурсне забезпечення. Зважаючи на специфіку такого типу співробітництва, очевидно, що реалізація проектів розвитку митного обслуговування здійснюватиметься за рахунок ресурсів як державного, так і приватного партнерів. При цьому, можливі варіанти також і залучення ресурсної бази інших третіх організацій, фондів, донорів. Розподіл ресурсних зобов'язань щодо їхнього виду, обсягів, особливостей використання узгоджується між державним і приватним

партнерами та обумовлюється у відповідному договорі державно-приватного співробітництва. Для реалізації проектів державно-приватного партнерства щодо розвитку різних складових митного обслуговування необхідними є фінансові, кадрові, інформаційні, техніко-технологічні, матеріальні ресурси. В сучасних реаліях здебільшого лівова частка фінансових ресурсів залучається від приватного партнера. При цьому, варто зауважити, що в умовах реалізації проектів державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування зростає також значення залучення інформаційних, кадрових, техніко-технологічних ресурсів приватного партнера, що дасть змогу забезпечувати інноваційно-прогресивний розвиток митної сфери.

Реалізація проектів державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування повинна відбуватись шляхом дотримання певних правил, що дасть змогу регламентувати та уніфікувати вихідні засадничі положення імплементації проектів у цій сфері. На підставі дослідження специфіки здійснення державно-приватного партнерства та митного обслуговування виокремлено ключові принципи реалізації такого типу проектів:

- цілеспрямованості (розвиток митного обслуговування повинен відбуватись відповідно до визначених пріоритетних напрямів та погоджених цілей між державним і приватним партнерами в межах проекту їхнього співробітництва, а також відповідати загальнодержавній стратегії розвитку митної служби, планам розвитку митних органів на місцях);
- гнучкості (процес розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства повинен бути гнучким та відбуватись з урахуванням факторів середовища функціонування на різних рівнях шляхом адаптації до їхнього впливу);
- гармонізованості (будь-які зміни та перетворення в процесі митного обслуговування за умов державно-приватного партнерства повинні реалізовуватись відповідно до положень

міжнародного митного законодавства і загальновизнаних у світі митних стандартів, правил, норм);

- взаємопогодженості (усі зміни та трансформації, що реалізуються в межах проектів державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування, повинні бути чітко погоджені між державним та приватним партнерами, відповідати положенням чинної вітчизняної нормативно-правової бази та не суперечити міжнародному законодавству у митній сфері);
- інноваційності (процес розвитку митного обслуговування в межах державно-приватного партнерства повинен ґрунтуватись на використанні передових інноваційних технологій та інструментів у митній сфері, відображати втілення досягнень кращої зарубіжної митної практики);
- прогресивності (реалізація проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування повинна завершуватись удосконаленням, покращенням, модернізацією, підвищенням рівня ефективності функціонування однієї чи декількох складових митного обслуговування);
- керованості (процес розвитку митного обслуговування повинен відбуватись не хаотично, а керовано під узгодженим управлінським впливом державного та приватного партнерів на засадах реалізації функцій менеджменту, створення методів менеджменту, ухвалення управлінських рішень, реалізації керівництва);
- економічної ефективності (витрати ресурсів на реалізацію проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування не повинні перевищувати отримані ефекти та вигоди);

- синергійності (співробітництво державного та приватного партнерів повинно забезпечувати отримання вищого рівня сумарної ефективності реалізації проекту розвитку митного обслуговування, аніж за умов окремої діяльності кожного із суб'єктів);
- результативності (реалізація проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування повинна відображати отримання конкретних позитивних результатів щодо покращення функціонування різних складових процесу митного обслуговування, що можуть бути виміряні відповідними якісними та кількісними показниками).

Після визначення пріоритетних напрямів розвитку митного обслуговування відбувається налагодження співпраці між державним та приватним партнерами за класичною схемою. Як влучно зазначає В.Ю. Самуляк (2009, с.112), «забезпечення цілеспрямованого розвитку підприємства втілюється через управлінський механізм систематичного впливу керуючої ланки на керовану шляхом реалізації функцій менеджменту». О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник (2003) також акцентують увагу на важливій ролі управління та його складових у забезпеченні якісних інституційних і структурних змін, інноваційних перетворень, переходу на новий рівень функціонування тощо. З огляду на вищевикладене, пропонуємо реалізовувати проекти державно-приватного партнерства через використання управлінського механізму, що дасть змогу забезпечити ефективний розвиток митного обслуговування на засадах його планування, організування, мотивування учасників, контролювання, регулювання, застосування методів управлінського впливу, ухвалення управлінських рішень та реалізації керівництва.

Так, на етапі планування розвитку митного обслуговування в умовах реалізації проекту державно-приватного партнерства відбувається збір комплексної інформації про визначену сферу митного обслуговування, в

межах якої функціонує або функціонуватиме об'єкт проекту державно-приватного партнерства. Мова йде про дослідження сучасного стану, проблем, загроз і перспектив розвитку відповідної сфери митного обслуговування та її конкретного об'єкта. Крім того, доцільно зібрати дані щодо кращої зарубіжної практики у досліджуваній сфері митного обслуговування, проаналізувати положення вітчизняної та міжнародної нормативно-правової бази, що регулюють відповідну сферу тощо.

На підставі сформованої інформаційної картини та відповідно до обраного напрямку розвитку митного обслуговування конкретизуються його цілі та завдання, які розподіляються між державним і приватним партнером у договорі їхнього співробітництва. Орієнтовний перелік цілей розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства наведено вище в межах характеристики відповідних напрямів. Також в процесі планування розвитку митного обслуговування проводиться ретельне аналізування та оцінювання впливу факторів мікро-, мезо-, макро- та мегасередовища на розвиток митного обслуговування, переліки яких відображено вище, прогнозуються умови та результати розвитку митного обслуговування у визначеній сфері. На основі отриманих результатів формується сукупність ключових показників реалізації проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування та заходи і терміни їхнього досягнення, складаються кошториси, бюджети, плани, графіки розвитку митного обслуговування, обирається стратегія і тактика його імплементації.

Функція організування розвитку митного обслуговування в умовах реалізації проекту державно-приватного партнерства передбачає, насамперед, визначення організаційно-правових форм і механізмів взаємодії між державним і приватним партнерами. Зокрема, йдеться про узгодження та вибір правового механізму взаємодії (на основі оренди державної чи комунальної власності, державного контракту, концесійного договору, договору про спільну діяльність, довгострокових інвестиційних угод, аутсорингу тощо) і

форми реалізації проекту державно-приватного партнерства (BOT, BOOT, BTO, BOO, BOMT, DBOOT, DBFO). Крім того, на цьому етапі чітко визначаються представники державного та приватного секторів чи інші суб'єкти, що будуть задіяні у реалізації проекту розвитку митного обслуговування, розподіляються переліки і обсяги завдань, повноважень та відповідальності між учасниками проекту, розробляються механізми їхніх взаємовідносин та взаємозв'язків, що прописується у відповідному договорі державно-приватного партнерства.

Мотивування учасників проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування передбачає обґрунтування та встановлення оптимального розміру винагороди для усіх задіяних у проект осіб. Схема та обсяги фінансування виплати заробітної плати виконавцям проекту узгоджуються між державним і приватним партнерами та можуть забезпечуватись за рахунок фінансових ресурсів одного чи обох партнерів або інших джерел. Форми та системи оплати праці учасників проекту визначаються відповідно до змісту виконуваних ними робіт. У межах мотивування виконавців проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування доцільно комбінувати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання, застосувати їхні прямі та непрямі види з метою забезпечення ефективного спонукання працівників до якісного виконання поставлених завдань.

Функція контролювання реалізації проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування передбачає перманентний моніторинг, спостереження, діагностування процесів виконання поставлених завдань та отримання результатів розвитку визначеної сфери митного обслуговування. Зміст завдань такого контролю визначається відповідно до специфіки об'єкта проекту державно-приватного партнерства. При цьому, суб'єктами контролю можуть бути представники державного та приватного секторів, а види контролюючих завдань розподіляються між партнерами відповідно до встановлених домовленостей. В межах цієї функції



важливо забезпечити контроль за якістю ресурсної бази, яка використовуватиметься в процесі реалізації проекту, за ефективністю реалізації операцій проекту, дотриманням термінів виконання завдань проекту, відповідністю отриманих фактичних показників плановим та нормативним критеріям тощо. Своєю чергою, функція регулювання покликана усунути та ліквідувати будь-які ідентифіковані в процесі контролювання відхилення, збої чи недоліки реалізації проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування на засадах розроблення та вжиття адекватних регулювальних дій і заходів.

За результатами реалізації функцій управління розвитком митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства формуються відповідні методи менеджменту, наприклад, бюджет проекту державно-приватного партнерства щодо капітального ремонту приміщень пункту пропуску, стратегія розвитку механізму «Єдине вікно», план модернізації інфраструктури зони митного контролю, договір концесії щодо будівництва спільного пункту пропуску, положення про матричну організаційну структуру управління процесом проектування інформаційно-комунікаційного забезпечення митного обслуговування, положення про мотивування учасників проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування, звіти про реалізацію етапів проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування тощо.

На наступному етапі управлінського механізму розроблені методи менеджменту трансформуються у відповідні управлінські рішення, які розробляються та ухвалюються представниками керівної ланки державного та приватного партнерів. Мова йде про виникнення конкретних ситуацій, що потребують ретельного дослідження, розроблення та оцінювання альтернативних заходів для вирішення виявлених проблем у процесі реалізації проекту державно-приватного партнерства, вибір та ухвалення оптимального управлінського рішення щодо забезпечення розвитку митного обслуговування. Слід зауважити, що управлінські рішення в межах реалізації

проектів державно-приватного партнерства можуть ухвалюватись одноосібно державним чи приватним партнером, або колективно чи колегіально представниками обох партнерів залежно від виду та обсягів їхніх повноважень.

В процесі управління розвитком митного обслуговування за умов виконання проектів державно-приватного партнерства важливим етапом є забезпечення управлінського впливу керівної системи на керовану, що досягається за допомогою реалізації механізму керівництва. Для досягнення належних результатів керівництво повинно здійснюватись на усіх етапах управлінського процесу.

Результатом реалізації проектів державно-приватного партнерства має бути, окрім покращення показників якості розвитку митного обслуговування, досягнення також синергійного ефекту. В межах принципів розвитку митного обслуговування було виокремлено синергійність, яка дає змогу досягнути вищого рівня ефективності за рахунок об'єднання ресурсів, можливостей та зусиль двох партнерів. У загальному випадку ефект синергії ( $E_s$ ) обчислюється за формулою:

$$E_s = E_{ab} - (E_a + E_b), \quad (4.1)$$

де  $E_{ab}$  – сумарний ефект, отриманий внаслідок взаємодії суб'єктів  $a$  і  $b$ ;

$E_a, E_b$  – одиничні ефекти, отримані внаслідок діяльності суб'єкта  $a$  і суб'єкта  $b$  відповідно.

Слід зауважити, що вищенаведена формула синергійного ефекту не зовсім відповідає специфіці державно-приватного партнерства, адже розвиток митного обслуговування належить до кола завдань державних і місцевих органів влади, а тому недоцільно вести мову про будь-яку самостійну діяльність приватного партнера у цій сфері.

Результати виконаних досліджень дають підстави запропонувати здійснювати діагностування синергійного ефекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування на засадах розрахунку таких показників:

- затрати часу на проходження митних процедур оформлення зовнішньоекономічної операції;
- затрати часу на підготовку пакету документів для проходження митних процедур оформлення зовнішньоекономічної операції;
- грошові витрати на проходження митних процедур оформлення зовнішньоекономічної операції;
- грошові витрати на підготовку пакету документів для проходження митних процедур оформлення зовнішньоекономічної операції.

Вибір вищенаведених показників не є випадковим, а зумовлений їх універсальним характером, що відображає якість митного обслуговування в країні та його сприятливість для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. При виборі індикаторів також було враховано визначені пріоритетні напрями розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства, які співпадають із функціональним призначенням зазначених показників. Крім того, слід зауважити, що відображені вище індикатори формують базу для оцінювання якості роботи митних органів в межах провідних міжнародних рейтингів.

На підставі вивчення спеціалізованої літератури та результатів виконаних досліджень запропоновано розраховувати коефіцієнт синергійного ефекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування за формулою (Панасенко, 2012, с.323):

$$K_{es} = \sqrt[4]{\frac{T_{s0}}{T_{s1}} \times \frac{T_{d0}}{T_{d1}} \times \frac{S_{s0}}{S_{s1}} \times \frac{C_{d0}}{C_{d1}}} \quad (4.2)$$

де  $K_{es}$  – коефіцієнт синергійного ефекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування, частк. од.;  $T_{s0}$ ,  $T_{s1}$  – затрати часу на проходження митних процедур оформлення зовнішньоекономічної операції до та після реалізації проекту державно-приватного партнерства, год.;  $T_{d0}$ ,  $T_{d1}$  – затрати часу на підготовку пакету документів для проходження митних

процедур оформлення зовнішньоекономічної операції до та після реалізації проекту державно-приватного партнерства, год.;  $S_{s0}$ ,  $S_{s1}$  – грошові витрати на проходження митних процедур оформлення зовнішньоекономічної операції до та після реалізації проекту державно-приватного партнерства, грн.;  $C_{d0}$ ,  $C_{d1}$  – грошові витрати на підготовку пакету документів для проходження митних процедур оформлення зовнішньоекономічної операції до та після реалізації проекту державно-приватного партнерства, грн.

За умов, якщо  $K_{es} > 1$ , то можна вести мову про наявність синергійного ефекту від державно-приватного партнерства у сфері розвитку митного обслуговування, у протилежному випадку – такий ефект відсутній.

Варто також зауважити, що оцінювання синергійного ефекту від запровадження державно-приватного партнерства у сфері розвитку митного обслуговування доцільно здійснювати з урахуванням специфіки кожного окремого проекту, що дає змогу застосовувати й інші кількісні та якісні показники, зокрема, такі як:

- рівень матеріально-технічного забезпечення пунктів пропуску;
- стан транспортного сполучення між пунктами пропуску;
- стан доріг у пунктах пропуску;
- якість сервісного обслуговування у пунктах пропуску;
- рівень завантаженості пунктів пропуску;
- рівень інноваційності митного обслуговування;
- рівень автоматизованості митного обслуговування;
- рівень якості комунікацій митних органів;
- рівень бюрократичності процедур митного обслуговування;
- рівень відкритості та прозорості роботи митних органів;
- рівень передбачуваності процедур митного обслуговування;
- рівень безпомилковості виконання митними органами митних операцій тощо.

## Висновки за розділом 4

1. На підставі ґрунтового дослідження чинного вітчизняного законодавства, що регламентує митне обслуговування державно-приватного партнерства, ідентифіковано та систематизовано ключові нормативно-правові положення у цій сфері, яких потрібно неухильно дотримуватись при митному обслуговуванні такого типу співробітництва:

– нормативно-правові засади митного обслуговування державно-приватного партнерства визначаються Законом України «Про державно-приватне партнерство», Митним кодексом України, Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Законом України «Про режим іноземного інвестування» та іншими документами;

– співпраця іноземного приватного партнера з державними або місцевими органами влади України може відбуватись прямо або за посередництвом створеної зарубіжним суб'єктом юридичної особи на території України для виконання завдань проекту, що вимагає її реєстрації у національних митних органах;

– в межах державно-приватного партнерства іноземний приватний партнер провадить діяльність на території України на умовах національного режиму інвестиційної та іншої господарської діяльності;

– відповідно до умов державно-приватного партнерства іноземний приватний партнер зобов'язаний внести інвестиції в об'єкти такої співпраці, що знаходяться на території України, на договірній основі або до статутного капіталу юридичної особи. При цьому інвестиції можуть вкладатись зарубіжним партнером у різних видах (валюти України або іноземної валюти, матеріальних або нематеріальних активів та інших цінностей);

– за чинним законодавством митне оформлення іноземних інвестицій зарубіжного приватного партнера здійснюється національними митними

органами у першочерговому порядку, при цьому митні органи не здійснюють реєстрацію іноземних інвестицій;

– іноземні інвестиції, що вкладаються зарубіжним партнером у вигляді матеріальних або нематеріальних активів в об'єкти державно-приватного партнерства на території України, повинні пройти митне оформлення відповідно до чинних національних нормативно-правових вимог;

– товари, які ввозяться іноземним інвестором на територію України в межах державно-приватного партнерства на термін не менше трьох років на договірній основі або у формі внеску до статутного капіталу об'єкта державно-приватного партнерства, звільняються від сплати ввізного мита.

2. Результати вивчення чинної нормативно-правової бази та спеціалізованої літератури засвідчили відсутність уніфікованих зведених положень, які б зрозуміло та комплексно розкривали послідовність дій щодо митного обслуговування державно-приватного партнерства. Це, відповідно, ускладнює для іноземного приватного партнера процес підготовки до митного оформлення товарів чи продукції, що перетинають митний кордон в межах реалізації проекту державно-приватного партнерства, і таким чином знижує його зацікавленість у налагодженні та продовженні ведення такої співпраці. Для розв'язання зазначеної проблеми удосконалено інструментарій митного обслуговування державно-приватного партнерства, що логічно поєднує суб'єктно-функціональну та поетапну моделі митного обслуговування державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера. Зокрема, суб'єктно-функціональна модель відображає максимально широкий спектр суб'єктів митного обслуговування державно-приватного партнерства і дає змогу наочно зрозуміти механізм їхньої функціональної взаємодії та взаємозв'язків. Своєю чергою, у доповнення до зазначеного інструменту поетапна модель розкриває логічно обґрунтовану та уніфіковану з положеннями чинного законодавства послідовність дій різних суб'єктів митного обслуговування для забезпечення правомірного переміщення продукції чи капіталу через митний кордон країни в межах державно-

приватного партнерства на засадах реалізації комплексу операцій щодо підготовки і здійснення їхнього митного оформлення. Запропонована поетапна модель комплексно відображає множину максимально можливих умов та варіантів митного обслуговування державно-приватного партнерства, що у сукупності формує завершене бачення цього процесу.

3. У цілях отримання комплексної інформаційної картини про стан, проблеми, загрози і можливості розвитку митного обслуговування державно-приватного партнерства удосконалено метод оцінювання якості надання митних послуг у цій сфері. Запропонований метод ґрунтується на розрахунку комплексу репрезентативних індикаторів, їхньому порівнянні з визначеними критеріями оптимальності за бінарним підходом та кількісно-якісному інтерпретуванні одержаних результатів, що дає змогу ідентифікувати інтегральний та локальні рівні якості митного обслуговування державно-приватного партнерства. Систему індикаторів для оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства сформовано на підставі врахування європейських митних стандартів і норм, що логічно відповідає тенденціям європейської інтеграції та зокрема долучення національної митної системи до європейського митного простору. Так, до переліку індикаторів віднесено такі: рівень вчасності, порівняльної оперативності, передбачуваності часових затрат, порівняльної затратності часу, порівняльної витратності, порівняльної витратності документального оформлення, порівняльної бюрократичності документального оформлення, гармонізованості, уніфікованості нормативно-правового забезпечення, прозорості, автоматизованості, інноваційності, повноти інформаційно-довідкового забезпечення, актуалізованості інформаційно-довідкового забезпечення, вичерпності консультаційно-роз'яснювального забезпечення, оперативності консультаційно-роз'яснювального забезпечення, порівняльного податкового навантаження, матеріально-технічного забезпечення, кадрового забезпечення, інфраструктурного забезпечення, порівняльної сприятливості та посередницького митного обслуговування

державно-приватного партнерства. Реалізація запропонованого методу формує обґрунтоване інформаційне забезпечення розроблення та ухвалення рішень суб'єктами господарювання щодо доцільності налагодження і ведення державно-приватного партнерства та органами державної влади щодо розв'язання проблем митного обслуговування і його прогресивного розвитку.

4. У контексті забезпечення прогресивного розвитку митного обслуговування рекомендовано реалізовувати цільові проекти державно-приватного партнерства у цій сфері та обґрунтовано їхню перспективність. Відсутність чітких конкретних положень у чинному законодавстві щодо регулювання державно-приватного партнерства у митній сфері, а також фрагментарність висвітлення в існуючих літературних джерелах особливостей взаємодії державного та приватного секторів щодо розвитку митної системи зумовили необхідність в удосконаленні комплексного механізму розвитку митного обслуговування державно-приватного партнерства. Запропонований механізм є динамічним відображенням взаємодії та взаємозв'язків його невід'ємних складових через послідовність реалізації конкретної функції менеджменту – управління розвитком митного обслуговування для досягнення якісних, інноваційних та результативних змін у цій сфері. Означений механізм передбачає врахування впливу чинників мікро-, мезо-, макро- та мегасередовища на розвиток митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства, ідентифікує ключові напрями та принципи розвитку митного обслуговування, визначає ресурсне забезпечення реалізації проектів державно-приватного партнерства, обґрунтовує засади співпраці державного та приватного партнерів через реалізацію управлінського процесу на засадах виконання класичних функцій менеджменту, створення методів менеджменту, ухвалення управлінських рішень та здійснення керівництва для досягнення цільових результативних показників та синергійного ефекту державно-приватного партнерства щодо розвитку зазначеного митного обслуговування.



5. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 4, опубліковано у працях (Комарницька, 2019а; Комарницька, 2019с; Комарницька, 2019g; Комарницька, 2019q; Комарницька, 2019s; Комарницька та Кузьмін, 2019b).

## РОЗДІЛ 5

### ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНО- ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 5.1. Методи оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні у літературі існує чимала кількість різних підходів до оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Це пов'язано перш за все із актуальністю цього напрямку дослідження, зокрема, у контексті актуальності державно-приватного партнерства як такого. Воно сьогодні стало одним із ключових понять дослідження, адже дає змогу розв'язати чимало важливих завдань суспільного характеру шляхом співпраці органів державної влади і бізнесу.

Хоча державно-приватне партнерство передбачає тісне переплетіння інтересів державного і приватного партнерів, які безпосередньо залучені у процеси управління відповідними проектами та процесами, маючи свої власні інтереси, все ж домінуючу роль у моделі таких взаємовідносин має власник інвестиційних ресурсів, яким найчастіше є саме приватний партнер. Очевидно, що він сам встановлює для себе критерії оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Водночас, враховуючи думку Н.А. Шибаєвої (2008, с.64-65), доречно зауважити, що причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями в проекти державно-приватного партнерства і показниками економічного росту частко є доволі опосередкованими, оскільки на

економічну систему територіального утворення чи держави загалом впливає чимала кількість різних взаємопов'язаних чинників. Ефективність таких проектів і її різні форми за своїм змістом є вираженням певних інтересів як державного, так і приватного партнерів або суспільства загалом. Відтак, з позиції різних рівнів реалізації проектів державно-приватного партнерства отриманий результат буде іншим залежно від встановлених цілей.

Здійснюючи оцінювання державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, теоретики та практики найчастіше звертають увагу на доцільність врахування таких напрямків оцінювання, як:

- розрахунок загальної вартості проекту державно-приватного партнерства з урахуванням його передпроектної, проектної та післяпроектної стадій;
- отримання найбільш кращого й оптимального ефекту від реалізації проекту;
- очікувані грошові вкладення і доходи;
- вплив ризиків реалізації проекту та розроблення заходів з реагування на них;
- врахування інфляційного чинника під час реалізації проектів державно-приватного партнерства;
- врахування інтересів усіх стейкхолерів (насамперед, усіх інвесторів), що беруть участь в проекті;
- наповненість та обґрунтованість прогнозів руху грошових коштів під час реалізації проекту;
- співставимість угод порівняння різних проектів державно-приватного партнерства для вибору найкращого варіанту управлінського рішення.

Оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності

проводиться для установлення трьох ключових позицій, що пов'язані з ризиками, рентабельністю та окупністю проектів державно-приватного партнерства (рис. 5.1).

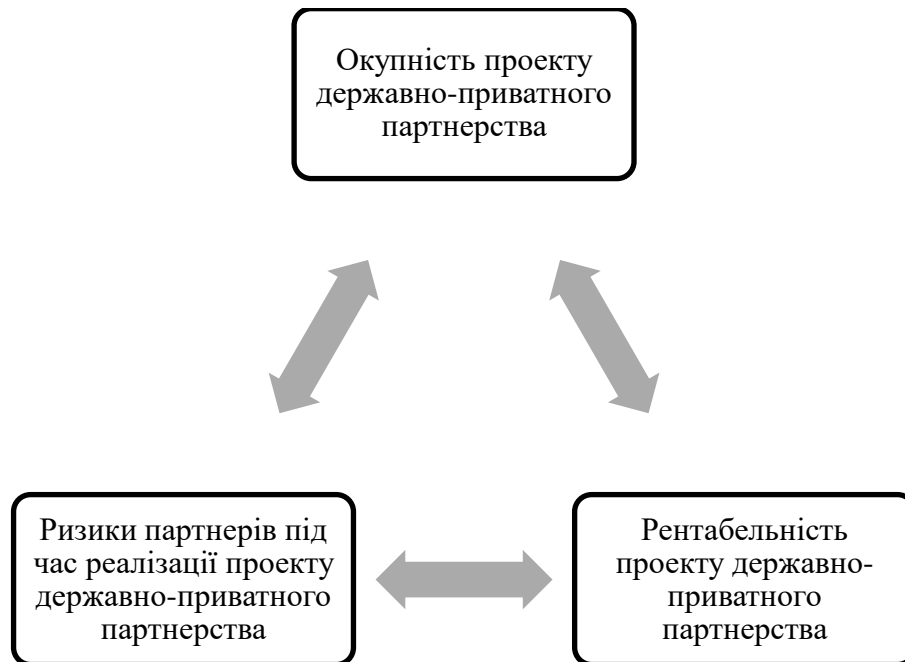


Рис. 5.1. Ключові позиції оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності

Примітка: сформовано автором на основі (Безп'ята, 2012, с.2-4; Оцінка інвестицій, 2018; Петровська, 2013, с.26-31).

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що формування і реалізація проектів державно-приватного партнерства за своїм змістом належить до категорії проектів інвестиційного характеру, з огляду на що є доцільним застосування усього доступного інструментарію оцінювання інвестиційних проектів і до проектів в моделі державно-приватного партнерства. Загальновідомим в аналізованому контексті є факт, що більшість методів оцінювання інвестицій враховують співставлення одержаних результатів та витрат інвестиційного характеру.

Враховуючи результати досліджень А.Н. Єфанова (2012, с.147-156), слід зауважити, що під час оцінювання економічної ефективності державно-

приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності необхідно враховувати три різних позиції:

- національної економіки загалом (економічна ефективність);
- власника інвестицій (комерційна ефективність);
- територіального утворення (бюджетна ефективність).

Причому, на думку автора, критерії оцінювання для кожного з трьох видів ефективності є різними, а саме:

- оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства повинне показати вигоди і витрати відповідного проекту в цілому для країни, суспільства, економіки тощо;
- оцінювання ефективності державно-приватного партнерства з позиції інвестора (учасника проекту) повинне показати, наскільки швидко і в якому розмірі інвестор зможе повернути авансований капітал;
- оцінювання ефективності державно-приватного партнерства з позиції бюджетних інтересів повинно показати, яким чином очікувана реалізація проектів цього виду партнерства вплине на відповідний бюджет (об'єднаної територіальної громади, міста, села тощо).

Беручи до уваги результати наукових досліджень В.Д. Калачанова, С.С. Жидаєва, Н.А. Рижко та Б.Ж. Оралмагомбетова (2011, с.60), доцільним є розгляд двох видів економічного ефекту під час оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності (рис. 5.2). Причому, частка першого такого ефекту у структурі загального ефекту є невеликою; домінуючим все ж є так званий побічний ефект від державно-приватного партнерства. З метою його ідентифікування автори пропонують широкий спектр різних показників, наприклад (з прив'язкою до державно-приватного партнерства):

- економію на умовно-постійних витратах завдяки нарощенню виробничих потужностей територіального утворення чи приватного партнера в моделі державно-приватного партнерства;
- економію від зменшення потреби в оборотному капіталі та, відповідно, зменшення наднормативних запасів;
- економію завдяки зниженню рівня браку, виробничих відходів, втрати сировини;
- економію на зменшенні витрат не виробничого характеру (штрафи, оплата виконання надурочних робіт тощо);
- економію на собівартості виробництва (наприклад, завдяки зниженню величини чи частки матеріальних ресурсів);
- рівень підвищення рентабельності виробництва, фондівіддачі чи фондоозброєності;
- збільшення обсягів реалізації продукції і, відповідно, обсягів прибутку.

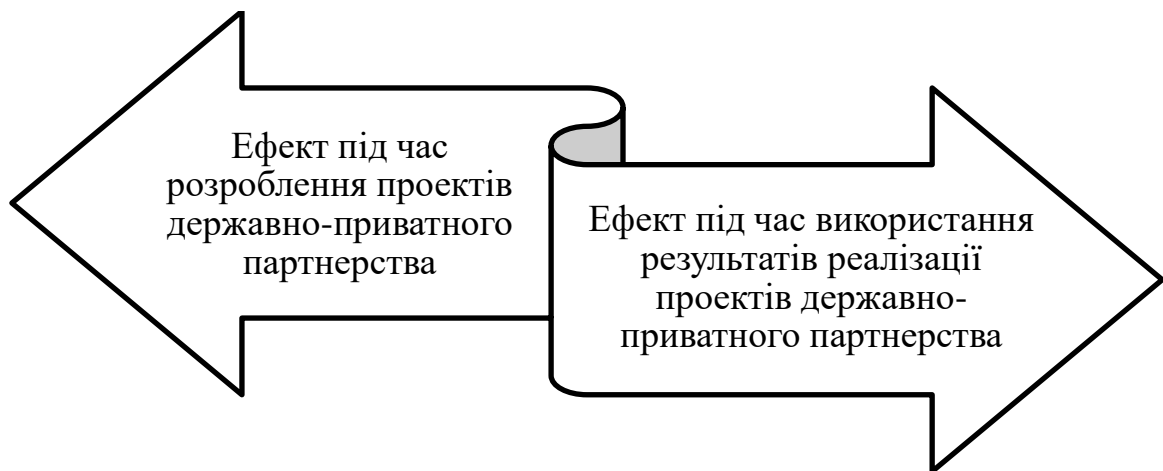


Рис. 5.2. Види економічного ефекту під час оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства

Примітка: наведено на основі (Калачанова та ін., 2011, с.60)

Розв'язання завдання оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності дає змогу:

- визначити доцільність інвестування капіталу у проект за моделлю державно-приватного партнерства;
- здійснювати ідентифікування та оцінювання допустимих для державного чи приватного партнерів параметрів ризику;
- обрати і застосувати умови страхування ризиків за проектами державно-приватного партнерства;
- обрати найбільш оптимальні умови кредитування та інвестування в межах державно-приватного партнерства;
- виявити чинники, які найбільш істотно можуть вплинути на хід реалізації проекту державно-приватного партнерства;
- обрати і застосувати заходи, спрямовані на постінвестиційний моніторинг державно-приватного партнерства;
- обрати оптимальні за певним критерієм варіанти управлінських рішень щодо формування і реалізації проектів державно-приватного партнерства.

Завдяки доступному інструментарію оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності як державні, так і приватні партнери мають змогу робити обґрунтовані висновки, ухвалювати рішення, здійснювати розрахунки, оцінювати ефективність проекту такого партнерства за різних альтернативних шляхів його реалізації, а також обирати оптимальні сценарії управління проектами державно-приватного партнерства із множини наявних.

Враховуючи наведені у роботі (Оцінка інвестицій, 2018) положення, слід зауважити, що оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності може здійснюватися за трьома напрямками (рис. 5.3). Під час оцінювання фінансової ефективності пропонується розраховувати показник чистого дисконтованого доходу за проектом: якщо його значення є більшим

нуля, за інших рівних умов інвестувати в проект державно-приватного партнерства є доцільно. Таким чином, оцінювання фінансової ефективності державно-приватного партнерства дає змогу ідентифікувати рентабельність інвестування капіталу у відповідні проекти.

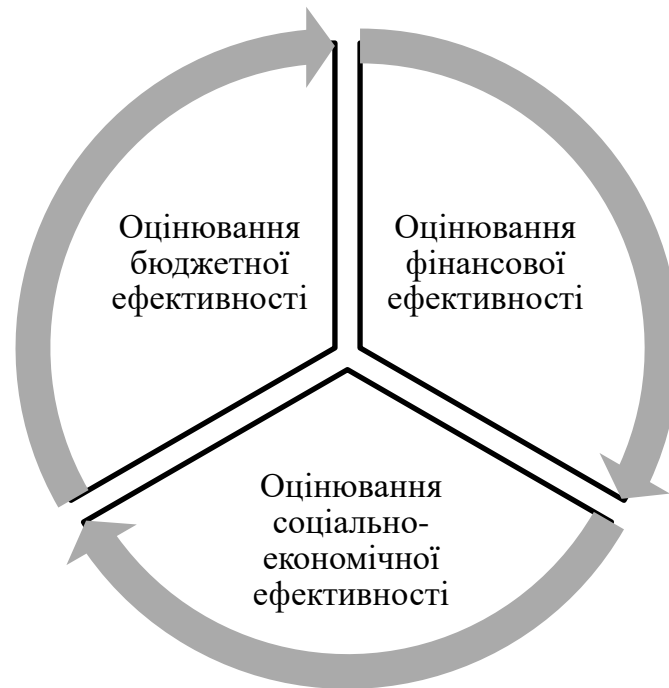


Рис. 5.3. Напрями оцінювання ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності  
Примітка: наведено на основі (Оцінка інвестицій, 2018)

Соціально-економічна ефективність державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності відображає корисність такого проекту для держави, суспільства, бізнесу тощо.

Показниками соціально-економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності можуть, зокрема, бути:

- величина прибутку від реалізації нематеріальних активів, утворених в межах проекту державно-приватного партнерства;
- загальні грошові показники (рівень дивідендів на одну акцію, величина чистого сукупного доходу тощо);



- створення нових робочих місць у межах територіального утворення внаслідок реалізації проекту партнерства;
- внесок у розвиток культурної сфери регіону;
- підвищення якості товарів і послуг на ринку тощо.

Остання – бюджетна ефективність державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності передбачає порівняння розміру інвестицій з певного бюджету та сумарний дохід для усієї бюджетної системи. Іншими словами, цей вид ефективності має на меті порівняти дохідну та витратну частини бюджету відповідного територіального утворення. У теорії і практиці найбільш репрезентативним показником бюджетної ефективності державно-приватного партнерства є обсяг чистого дисконтованого доходу бюджету. Також популярним є розрахунок інтегрального бюджетного ефекту.

Оцінювання ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності може здійснюватися як з використанням динамічних, так і статичних показників. Перші з-поміж них містять положення щодо необхідності дисконтування грошових потоків під час реалізації проектів державно-приватного партнерства, що дає змогу порівнювати витрати та результати за кожним таким проектом на конкретний період часу. Своєю чергою, статичні індикатори оцінювання ефективності передбачають вираховання усереднених значень з урахуванням різних часових періодів.

Очевидно, що з практичної точки зору вибір того чи іншого методу оцінювання ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності визначається низкою чинників, основними серед яких є такі:

- часові обмеження оцінювання;
- наявний рівень інформаційного забезпечення оцінювання;
- очікуваний рівень точності оцінювання;

- кваліфікація персоналу в сфері оцінювання;
- установлені цілі та завдання оцінювання;
- інтереси зацікавлених стейкхолдерів в процесі оцінювання ефективності тощо.

Проблема оцінювання ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності посилюється під впливом чималої вартості проектів такого партнерства, про що зазначалось вище. Окрім того, доцільно брати до уваги і доволі часто велику кількість різних груп стейкхолдерів, які прямо чи опосередковано дотичні до конкретної моделі взаємодії державного і приватного партнерів, а відтак «зацікавлені» і в певних результатах оцінювання, а також можуть впливати на відповідні процеси оцінювання.

Підходи з оцінювання ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності слід класифікувати також у розрізі загальної та порівняльної ефективності, що є поширеним поняттям в науковій літературі. У цьому контексті А.Б. Анисіфоров та Л.О. Анисіфорова (2014, с.16) слушно стверджують, що перший вид такої ефективності (загальна) використовується для діагностування загальноекономічних результатів за конкретний період і в динаміці. Загальна ефективність пов'язана із поняттям економічного ефекту, який враховує витрати та результати (у нашому випадку – витрати та результати, пов'язані із реалізацією проекту державно-приватного партнерства). Зазначені автори акцентують увагу і на тому, що установлення такої економічної ефективності передбачає визначення низки узагальнених та диференційованих показників, які, відповідно, свідчать про певний рівень ефективності ресурсів і витрат. Натомість, з урахуванням позиції науковців, порівняльна (або відносна) ефективність проектів державно-приватного партнерства визначається з метою виявлення переваг певного альтернативного варіанта управлінського рішення, яке буде найкращим із низки варіантів, зокрема, за

критерієм порівняння приведених і поточних витрат у моделі державно-приватного партнерства.

Н.Ю. Ковалевська у своїй праці (2018, с.33-34) пропонує два види ефективності інвестиційних проектів, які можуть бути застосовані і до проектів державно-приватного партнерства. Ними, зокрема, є:

- ефективність проекту державно-приватного партнерства загалом;
- ефективність участі партнерів у проекті державно-приватного партнерства.

Зокрема, з урахуванням думки автора, ефективність проекту державно-приватного партнерства загалом оцінюється з метою визначення потенційної привабливості такого проекту, насамперед, для представників бізнесу, та для пошуку необхідних джерел фінансування заходів. Натомість, ефективність участі у проекті державно-приватного партнерства повинна встановлюватися з метою перевірки рівня реалізації такого проекту та зацікавленості в ньому усіх його сторін.

Вивчення теорії і практики оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності дає змогу констатувати те, що нерідко однією з визначальних проблем у цій тематиці є проблема однозначного ідентифікування ефектів від використання створених чи вдосконалених внаслідок реалізації проектів державно-приватного партнерства об'єктів. Також нерідко складно розрахувати в аналізованому контексті абсолютні значення прибутку чи доходу. Це можна пояснити насамперед тим, що більшість об'єктів державно-приватного партнерства не беруть безпосередньої участі у створенні доданої вартості чи в безпосередньому генеруванні фінансових результатів чи державного, чи приватного партнерів у моделі партнерства. Часто результати реалізації проектів державно-приватного партнерства виконують так звану допоміжну роль, допомагаючи розв'язувати суспільно значимі проблеми (наприклад, новий тунель чи метрополітен, осушувальна система, побудований медичний заклад,

встановлені очищувальні системи води тощо). Це означає, що самі по собі об'єкти державно-приватного партнерства часто безпосередньо не здійснюють формування прибутку, не генерують безпосередньо доходів, не підвищують конкурентоспроможність державного чи приватного партнерів тощо.

На засадах огляду й узагальнення літературних джерел (Анісіфоров та Анісіфорова, 2014; Овчарук, 2018) можливим є установлення визначальних передумов результативності оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, зокрема:

- необхідність ідентифікування існуючих обмежень оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства, за яких можливим є досягнення соціальних, економічних, інформаційних, правових та інших видів ефектів;
- необхідність ідентифікування реальної корисності від створення (вдосконалення) об'єкта державно-приватного партнерства (мова йде про корисність для державного партнера, приватного партнера та інших стейкхолдерів);
- необхідність реалізації в межах проектів державно-приватного партнерства тих варіантів рішень, які дадуть змогу максимально повно одержати очікувані ефекти з урахуванням обмежень нормативно-правового характеру та з мінімальними витратами залучених ресурсів;
- необхідність порівняння очікуваних ефектів проекту державно-приватного партнерства з фактичними.

Реалізація проектів державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, як зазначалось вище, пов'язана і з низкою ризиків, які безпосередньо впливають на економічну ефективність таких проектів. Зокрема, Методичними рекомендаціями щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного

партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 07.06.2016 р. №944 (далі – Методичні рекомендації), вказано на необхідність якісного та кількісного оцінювання таких ризиків. Зокрема, якісне оцінювання ризиків слід проводити згідно цього нормативно-правового акту за критеріями ймовірності їхнього настання та рівня їхнього впливу на здійснення державно-приватного партнерства. Причому, визначено три рівні ймовірності настання ризиків здійснення державно-приватного партнерства:

- «низька» – ризик здійснення державно-приватного партнерства навряд чи настане (імовірність цього – до 33%);
- «середня» – ризик здійснення державно-приватного партнерства можливо настане (імовірність від 33% до 66%);
- «висока» – ризик здійснення державно-приватного партнерства швидше за все настане (імовірність більше за 66%).

Методичними рекомендаціями також визначено три рівні «сутності, з якою ризик може вплинути на досягнення поставлених цілей здійснення державно-приватного партнерства в період настання такого ризику» (мова йде про рівень впливу). Цей рівень впливу пропонується визначати як:

- «низький» – незначний вплив аналізованого ризику на досягнення цілей здійснення державно-приватного партнерства;
- «середній» – помірний вплив аналізованого ризику на досягнення цілей здійснення державно-приватного партнерства (фінансові втрати, які можуть бути мінімізовані за рахунок застосування оперативних заходів управління);
- «високий» – критичний вплив аналізованого ризику на досягнення цілей здійснення державно-приватного партнерства (чималі фінансові втрати, що можуть призвести до припинення реалізації проекту державно-приватного партнерства).

Для ідентифікування істотних ризиків реалізації проектів державно-приватного партнерства та для здійснення їхнього ранжування Методичними рекомендаціями запропоновано використання шкали від 1 до 3, де:

- «1» – низький рівень імовірності та низький рівень впливу ризику державно-приватного партнерства;
- «2» – середній рівень імовірності та середній рівень впливу ризику державно-приватного партнерства;
- «3» – високий рівень імовірності та високий рівень впливу ризику державно-приватного партнерства.

Узагальнення ризиків державно-приватного партнерства згідно Методичних рекомендацій пропонується здійснювати у формі табл. 5.1, яка відображає категорію і підкатегорію ризику, його опис, ймовірність настання, рівень впливу, а також оцінювання рівня ризику.

Таблиця 5.1

Форма таблиці для оцінювання рівня ризику державно-приватного партнерства

№з/п	Категорія і підкатегорія ризику	Опис ризику	Ймовірність настання ризику (від 1 до 3)	Рівень впливу ризику (від 1 до 3)	Оцінювання рівня ризику
1	2	3	4	5	6
...	...	...	...	...	...

Примітка: наведено на основі (Методичні рекомендації щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними, затверджені наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 07.06.2016 р. №944)

Методичними рекомендаціями передбачено також здійснення кількісного оцінювання ризиків державно-приватного партнерства. Для розв'язання цього завдання у нормативно-правовому акті рекомендується використання трьох методів (рис. 5.4).

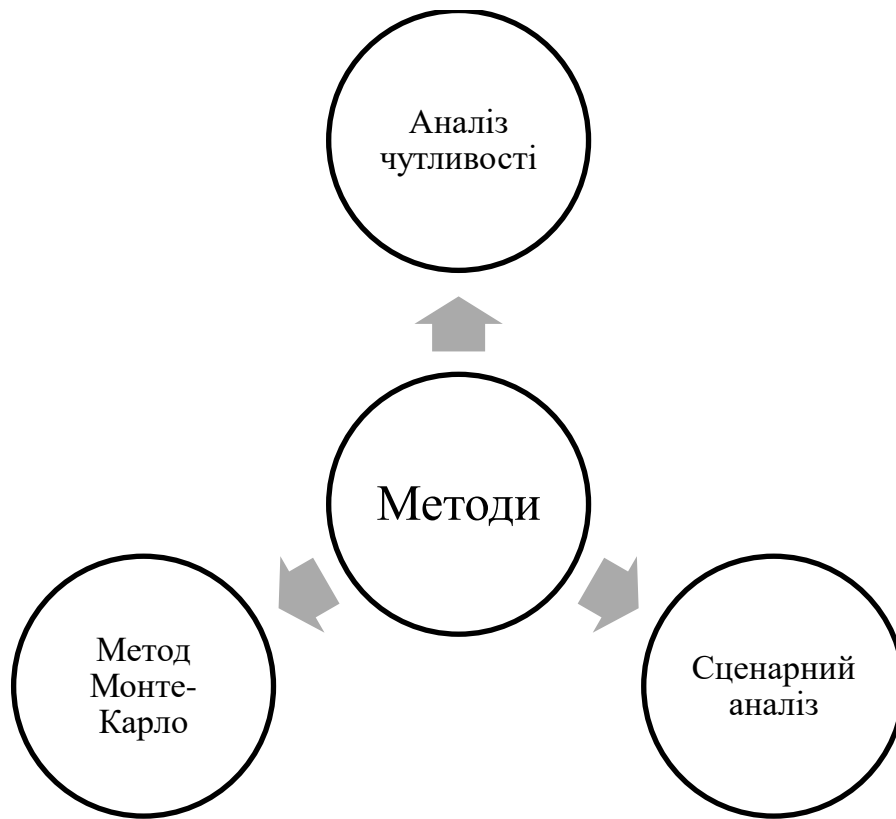


Рис. 5.4. Методи кількісного оцінювання ризиків державно-приватного партнерства

Примітка: наведено на основі (Методичні рекомендації щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними, затверджені наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 07.06.2016 р. №944)

Очевидно, що спектр методів кількісного оцінювання ризиків державно-приватного партнерства може бути значно ширшим і включати, зокрема, аналізування критичного річного обсягу продажів (у вартісних чи кількісних одиницях), рівня резерву прибутковості, розрахунок точки беззбитковості, визначення еластичності NPV, здійснення ймовірнісних оцінок тощо.

Проектне оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності може враховувати також потенційні перевитрати коштів під час проекту. Враховуючи результати досліджень Н. Ковалевської (2018, с.72), слід зауважити, що такі перевитрати можуть бути спричинені:

- змінами меж проекту державно-приватного партнерства, обумовленими новими обставинами;

- початковою недооцінкою вартості проекту державно-приватного партнерства загалом чи його окремих фаз і складових;
- відхиленнями очікуваної продуктивності машин та механізмів від фактичної;
- відхиленнями фактичної вартості проекту у порівнянні із запланованою внаслідок інфляції чи зміни законодавства.

Слід зауважити, що оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності загалом перебуває під впливом чималої кількості ризиків, які також частково описані і в зазначених вище Методичних рекомендаціях. Ними зокрема, є:

- ризик зміни рівня попиту на продукцію;
- ризик інвестиційних витрат;
- ризик операційних витрат та доходів;
- ризик умов фінансування і ставок дисконтування;
- ризик податків та внесків;
- ризик валютних курсів та динаміки цін (рис. 5.5).

Враховуючи вищенаведене, доцільно виокремити низку підходів до оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності (рис. 5.6).

Як слушно зауважує В.В. Овчарук (2019, с.352), у радянські часи оцінювання інвестиційних проектів передбачало перш за все обчислення індикатора мінімуму приведених витрат, який визначався як добуток капітальних вкладень щодо кожного варіанта інвестиційного проекту на нормативний коефіцієнт ефективності таких капіталовкладень з урахуванням собівартості кожного варіанту інвестиційного рішення. Цілком очевидним є те, що цей підхід можна застосовувати і до оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства та реалізації різних інвестиційних проектів в його межах.



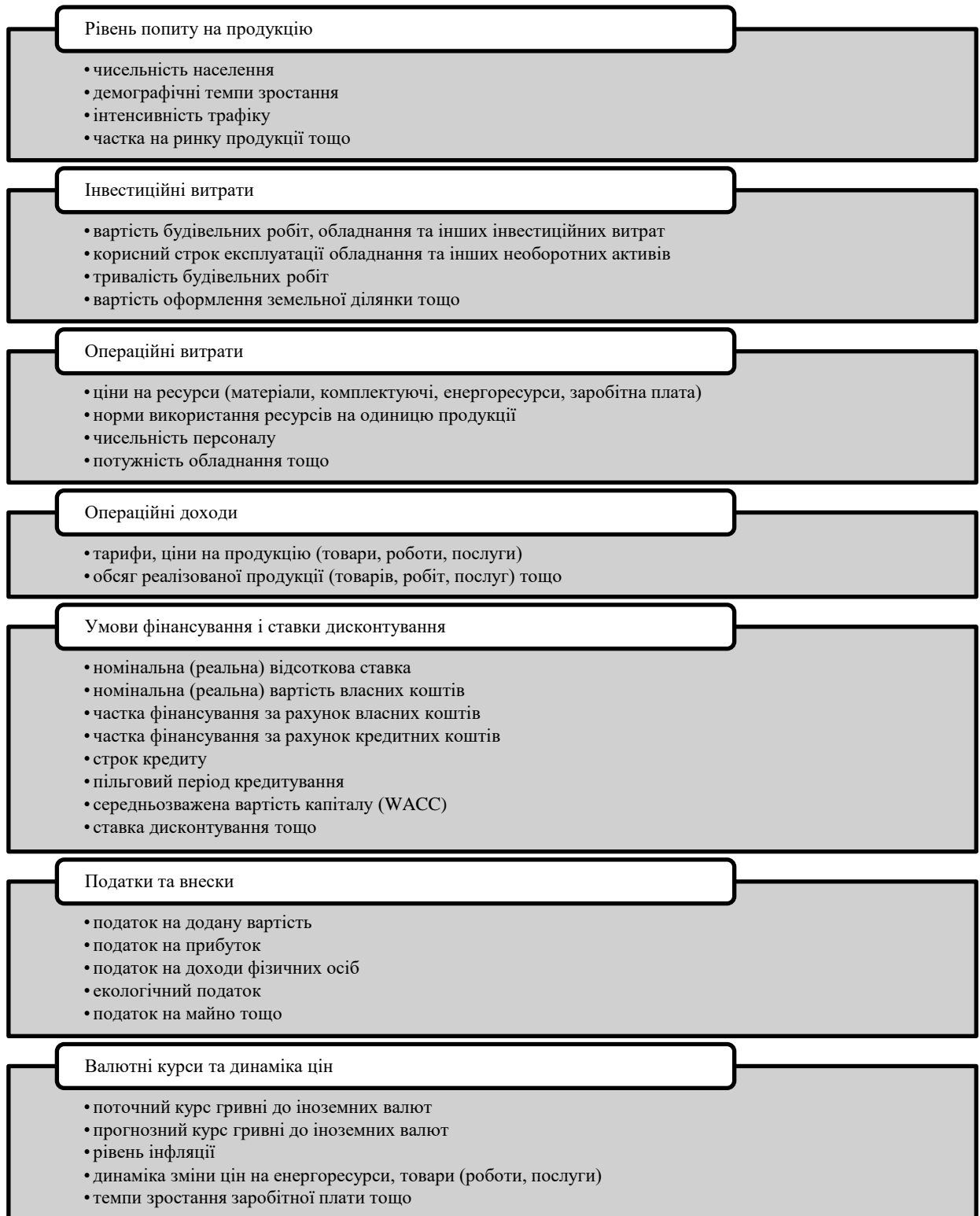


Рис. 5.5. Основні групи ризиків, що впливають на оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності

Примітка: побудовано на основі (Методичні рекомендації щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними, затверджені наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 07.06.2016 р. №944)

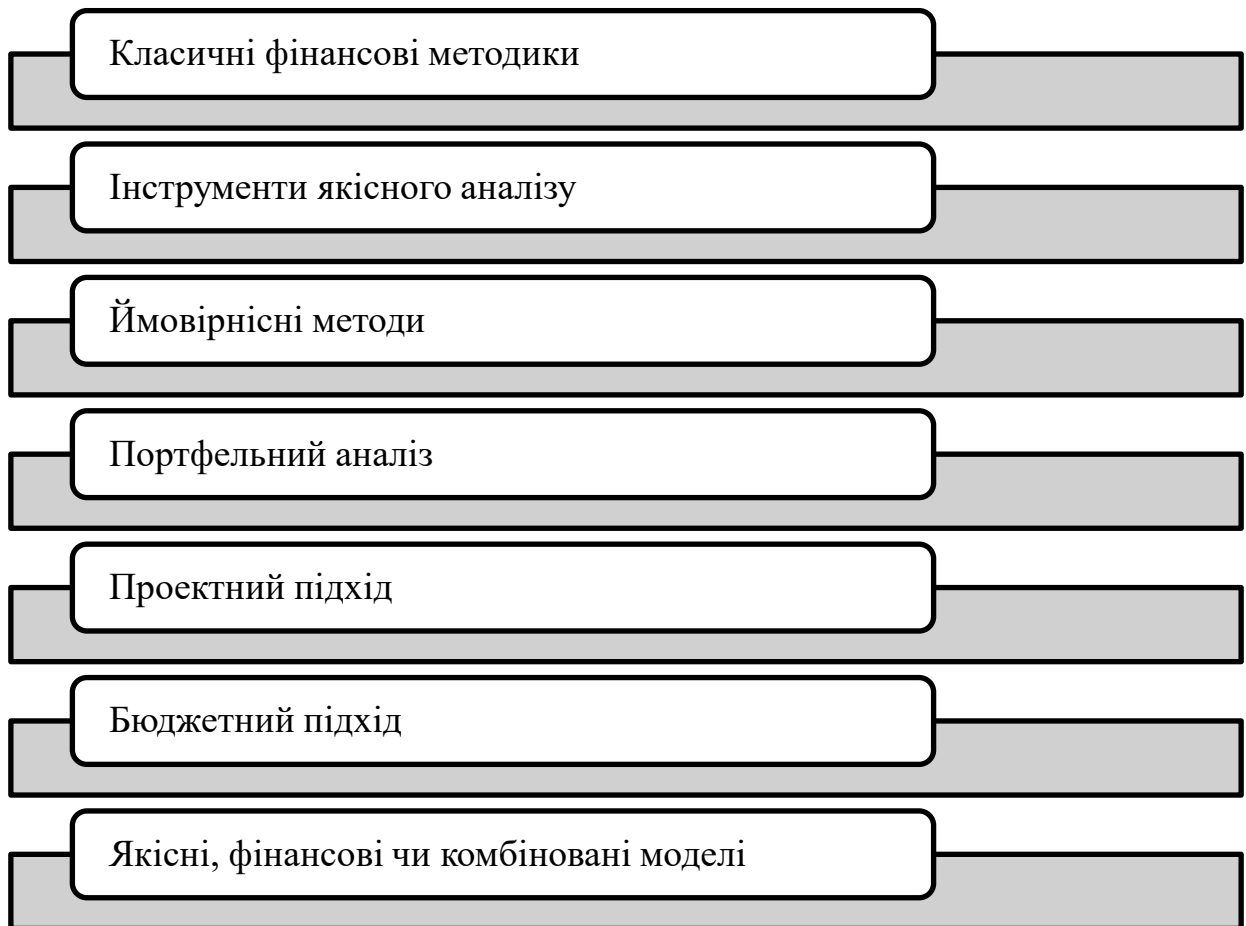


Рис. 5.6. Основні підходи до оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності

Примітка: сформовано автором на основі (Беккер, 2010; Ковалевська, 2018; Круглов, 2018; Нароліна, 2009; Овчарук, 2019; Скворцов, 2003; Теслюк та Румянцева, 2014)

Визначальна умова застосування методу обчислення індикатора мінімуму приведених витрат – наявність капітальних вкладень в межах проектів державно-приватного партнерства – є характерною для абсолютної більшості цих проектів.

Огляд й узагальнення літературних джерел з інвестиційного аналізу та інвестиційного менеджменту дає змогу зробити висновок про те, що традиційні фінансові методики для оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності також є різними (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Основні традиційні фінансові методики для оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності

Примітка: сформовано автором на основі (Анісіфоров та Анісіфорова, 2014; Беккер, 2010; Замлинський, 2014; Ковалевська, 2018; Круглов, 2018; Мельник, 2016; Нароліна, 2009; Овчарук, 2019; Скворцов, 2003; Теслюк та Румянцева, 2014; Шемаєв і Ромодан, 2014; Шкільняк, Мельник та Микитюк, 2019; Ястремська, 2004)

Термін окупності проекту державно-приватного партнерства, як відомо з теорії та практики, дає змогу отримати інформацію про період, із якого такий проект приносить зацікавленим сторонам прибуток. Показник визначається як ділення загальної вартості інвестицій в проект державно-приватного партнерства на середньорічні грошові надходження за таким проектом (за умови рівномірності надходження грошових доходів за проектом у річному вимірі) (Комарова, 2014, с.61). Якщо ж такої рівномірності немає, тоді показник терміну окупності проекту державно-приватного партнерства обчислюється як кількість років, коли «сумарні чисті грошові надходження перевищать величину вкладених інвестицій» (Комарова, 2014, с.62).

Для практичного розрахунку значення терміну окупності проекту державно-приватного партнерства слід перш за все мати можливість визначити середньорічні грошові надходження за таким проектом (що з практичних міркувань далеко не завжди є простим завданням). Варто брати до уваги і те, що тривалий період реалізації більшості проектів державно-приватного партнерства призводить до зміни вартості грошей у часі, на що слід також звертати увагу.

Економічно оцінювати ефективність державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності можна і з використанням індикатора чистої приведеної вартості (*NPV*), який розраховується таким чином (Морщениук, 2009, с.110):

$$NPV = PV - I_0, \quad (5.1)$$

де *NPV* – чиста приведена вартість проекту державно-приватного партнерства, гр. од.;

*I*<sub>0</sub> – обсяг інвестицій в реалізацію проекту державно-приватного партнерства в нульовий період, гр. од.;

*PV* – поточна вартість доходів від реалізації проекту державно-приватного партнерства, гр. од.

Таким чином, показник чистої приведеної вартості проекту державно-приватного партнерства ілюструватиме його підсумковий абсолютний ефект з урахуванням дисконтування чистих грошових потоків. Причому, поточна вартість доходів у межах проекту цього виду партнерства *PV* визначатиметься так (Янковий, Мельник та Янковий, 2013, с.51):

$$PV = \sum_{t=0}^n \frac{N_t}{(1+r)^t}, \quad (5.2)$$

*N*<sub>*t*</sub> – грошові надходження внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства в період *t*, гр. од.;

*n* – кількість періодів;

*r* – ставка дисконтування, частк. од.

Для оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності серед традиційних фінансових методик може застосовуватись і profitability index (*PI*) – індекс прибутковості. Він, як відомо з теорії і практики, відображає величину прибутку від реалізації проекту державно-приватного партнерства на одиницю відповідних витрат (Морщеник, 2009; Скворцов, 2003).

Внутрішня норма доходності проекту державно-приватного партнерства визначається за такою формулою (Гавриленко, 2013; Комарова, 2014; Овчарук, 2019; Шемаєв та Ромодан, 2014):

$$NPV_{irr} = \sum_{t=1}^n \frac{N_t}{(1 + IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1 + IRR)^t} = 0, \quad (5.3)$$

де  $N_t$  – грошові надходження внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства в період  $t$ , гр. од.;

$IRR$  – ставка відсотка, за якої  $NPV = 0$ ;

$I_t$  – обсяги інвестування у проект державно-приватного партнерства (витрати) у  $t$ -періоді;

$n$  – загальна кількість періодів.

Таким чином, за своєю сутністю внутрішня норма доходності проекту державно-приватного партнерства відображає ставку дисконтування, за якої  $NPV = 0$ . Як вказують А.Б. Анісіфоров та Л.О. Анісіфорова (2014, с.29), якщо встановлена ставка внутрішньої норми доходності проекту державно-приватного партнерства є більшою, ніж нормативна ставка рефінансування чи ставка проценту за кредит, такий проект можна трактувати ефективним за інших рівних умов.

Окрім того, доцільно враховувати і таке співвідношення (Гавриленко, 2013; Комарова, 2014; Овчарук, 2019; Шемаєв та Ромодан, 2014):

$$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1 + r)^t} = \frac{\sum_{i=1}^n N_t \times (1 + d)^{n-t}}{(1 + MIRR)^n}, \quad (5.4)$$

де  $d$  – рівень реінвестицій у межах проекту державно-приватного партнерства, частк. од.;

$r$  – ставка дисконтування, частк. од.;

*MIRR* – модифікована внутрішня норма доходності.

Можливим й актуальним з позиції оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності є використання і таких так званих нових методик практичного спрямування:

- Total Cost of Ownership (TCO) – визначення сукупної вартості володіння;
- C/SCSC (Cost/Schedule Control Systems Criteria) – діагностування затратно-часових показників;
- IT Scorecard – застосування модифікованої збалансованої системи показників (врахування відомих проєкцій збалансованої системи показників з позиції проєктів державно-приватного партнерства);
- Activity Based Costing (ABC) – використання функціонально-вартісного аналізу;
- Applied Information Economics (AIE) – використання інформаційної економіки прикладного характеру;
- Total Economic Impact (TEI) – визначення загального економічного ефекту;
- Total Value of Opportunities (TVO) – визначення загальної цінності можливостей;
- Rapid Economic Justification (REJ) – застосування методу швидкого економічного обґрунтування тощо.

Підсумовуючи вищенаведене, слід зауважити, що сьогодні теорією і практикою сформовано чимало підходів до оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Кожен з них має свої переваги та

недоліки, а також чітко визначені умови практичного застосування. З огляду на це, для отримання ґрунтовніших висновків за означеною тематикою оцінювання економічної ефективності слід використовувати два чи більше таких підходи.

## 5.2. Моделювання фінансових відносин у державно-приватному партнерстві

У сучасній моделі державного управління щораз частіше здійснюється залучення приватного бізнесу для розв'язання суспільно значимих завдань. Це, зокрема, характерно як для загальнодержавного рівня державного управління, так і місцевого. Елементом стратегії багатьох економічно розвинутих країн світу є самоусунення органів державної влади з чималої кількості сфер суспільної, публічної чи господарської діяльності. Вони лише залишають за собою відповідальність за окремі суспільно значимі сфери державного управління на відповідному його рівні. Наслідком цього є лібералізація багатьох ринків задоволення потреб територіальних утворень і розв'язання їхніх актуальних проблем. У цьому контексті нова філософія державного управління, як зазначає К. Bodzoń (2013, с.6), якраз і передбачає так звану «приватизацію виконання державних завдань», а підставою її здійснення, на думку автора, є переконання, що якщо окреслений напрямок діяльності може безпроблемно бути реалізованим на засадах ринкових відносин, тому безпідставно стверджувати, щоб це виконували лише державні суб'єкти. З огляду на це органи державної влади припиняють (або намагаються припинити) фінансування окремих заходів із власного бюджету, залучаючи з цією метою зацікавлений приватний бізнес.

Державно-приватне партнерство за своїм змістом є також конкретними нормами угод, відображеними в текстах відповідних контрактів під час

реалізації проектів такого партнерства. Такі норми повинні стосуватись і фінансових взаємовідносин державного та приватного партнерів.

Вивчення теорії і практики державно-приватного партнерства дає змогу зробити висновок про те, що одна із ключових та найбільш проблемних сфер взаємодії державного і приватного партнерів у межах відповідної моделі – це сфера фінансових відносин. В аналізованому контексті слід зауважити, що низка положень із таких відносин визначена чинним законодавством. Так, згідно Закону України «Про державно-приватне партнерство» передбачено джерела фінансування державно-приватного партнерства. Ними, згідно ст. 9 цього нормативно-правового акту, зокрема, є:

- фінансові ресурси приватного партнера;
- фінансові ресурси запозиченого характеру;
- кошти державного та місцевих бюджетів;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Також згідно 8 Закону України «Про державно-приватне партнерство» «фінансування робіт з розроблення (виготовлення) землевпорядної документації та її експертиза здійснюється за рахунок коштів відповідних бюджетів чи за рахунок коштів особи, яка подала пропозицію про здійснення державно-приватного партнерства». Згідно п. 7 ст. 17 цього Закону «особа, яка організовує або надає фінансування в рамках державно-приватного партнерства, може брати участь у договорі, укладеному в рамках державно-приватного партнерства, на стороні приватного партнера»; «у разі невиконання приватним партнером своїх зобов'язань за договором, укладеним у рамках державно-приватного партнерства, особа, яка організовує або надає фінансування в рамках державно-приватного партнерства, має право звернутися до державного партнера з пропозицією про заміну приватного партнера за договором, укладеним у рамках державно-приватного партнерства, у порядку та спосіб, визначені Кабінетом Міністрів України».

Окремі аспекти фінансових відносин у державно-приватному партнерстві визначені і постановою Кабінету Міністрів України «Деякі



питання організації здійснення державно-приватного партнерства» від 11.04.2011 р. №384. Нею, зокрема, затверджено:

1. Порядок проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної, комунальної власності та об'єктів, які належать Автономній Республіці Крим (далі – Порядок проведення конкурсу).

2. Порядок проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства (далі – Порядок проведення аналізу).

Наприклад, порядком проведення конкурсу (його п. 7) передбачено, що істотними умовами договору між державним і приватним партнерами можуть, зокрема, бути «умови, розмір і порядок внесення платежів, якщо такі передбачено умовами здійснення зазначеного партнерства» і «порядок та умови розподілу між сторонами договору про партнерство доходу та/або продукції, якщо такий розподіл передбачено умовами здійснення зазначеного партнерства».

Критеріями проведення оцінки конкурсних пропозицій від приватних партнерів за проектами державно-приватного партнерства згідно п. 28 Порядку проведення конкурсу з-поміж інших є критерії фінансового та комерційного характеру (рис. 5.8). Іншими такими критеріями є:

- критерії технічного та інженерно-конструкторського характеру;
- критерії екологічного та соціального характеру;
- відповідність конкурсної пропозиції вимогам, визначеним Порядком проведення конкурсу;
- інші критерії залежно від об'єкта, істотних умов та виду договору про партнерство.

Згідно положень Порядку проведення аналізу однією із складових конкурсної пропозиції для участі у конкурсі з визначення приватного партнера для реалізації проектів державно-приватного партнерства є (п. 6):



Рис. 5.8. Критерії фінансового та комерційного характеру вибору проектів державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано на основі Порядку проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної, комунальної власності та об'єктів, які належать Автономній Республіці Крим

- «розрахункова вартість проекту, включаючи витрати на його розроблення та реалізацію, обґрунтування вибору можливих джерел фінансування»;

- «інформація про оціночну вартість експлуатації (утримання) об'єкта державної або комунальної власності та джерела фінансування його експлуатації (утримання)»;
- «результати попереднього аналізу ефективності реалізації проекту» (у т.ч. у розрізі економічних вигод);
- «детальне обґрунтування соціально-економічних та екологічних результатів здійснення державно-приватного партнерства за результатами аналізу:

а) економічних та фінансових показників реалізації державно-приватного партнерства;

б) соціальних результатів реалізації державно-приватного партнерства, включаючи підвищення якості послуг та рівня забезпечення попиту на товари (роботи і послуги);

в) екологічних результатів реалізації державно-приватного партнерства з урахуванням можливого негативного впливу на стан навколишнього природного середовища;

г) обґрунтування підвищення ефективності проекту в разі його реалізації із залученням приватного партнера порівняно з реалізацією проекту без такого залучення;

д) оцінки виявлених ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх розподілу між партнерами, а також визначення форми управління такими ризиками;

е) визначення форми здійснення державно-приватного партнерства та обґрунтування її ефективності для державного і приватного партнера;

є) соціально-економічних та екологічних перспектив реалізації державно-приватного партнерства після закінчення строку дії договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства».

Таким чином, вищенаведене дає змогу зробити висновок про те, що як приватний, так і державний партнери ще перед участю у проекті державно-приватного партнерства повинні дати собі відповіді на чимало різновекторних

питань фінансово-економічного характеру. Наприклад, приватний такий партнер може фінансувати проект державно-приватного партнерства самостійно повністю, частково чи залучаючи кошти третіх осіб. Зміст такого фінансування може охоплювати, зокрема, усі видатки, почавши від видатків інвестиційного характеру (будова чи ремонт об'єкта, витрати, пов'язані з розвитком інфраструктури, тощо) і завершуючи видатками експлуатаційного характеру. Приватний партнер згідно чинного законодавства хоча б частково повинен фінансувати проект державно-приватного партнерства, оскільки в іншому випадку взаємодія державного і приватного партнерів не матиме характеру державно-приватного партнерства. Водночас, нормативно-правова база не обмежує джерела такого фінансування, що розкриває перед приватними партнерами додаткові можливості (дотації, кредити, позики).

У літературі форми фінансування проектів державно-приватного партнерства економічно розвинутих країн класифіковано за поворотністю на поворотні та неповоротні (рис. 5.9).

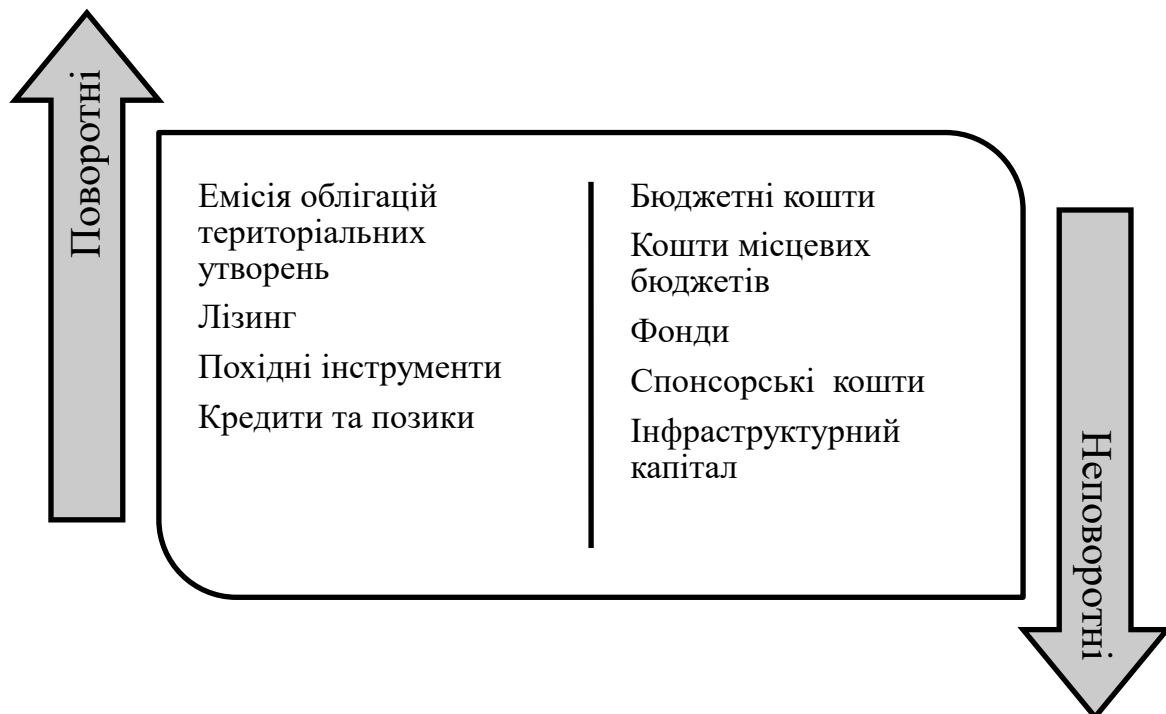


Рис. 5.9. Поворотні та неповоротні форми фінансування проектів державно-приватного партнерства

Примітка: сформовано на основі (Brzozowska, 2010)

Найбільш поширеним неповоротним джерелом фінансування проектів державно-приватного партнерства є інвестиції. У межах ЄС, наприклад, обов'язковою умовою залучення фондів ЄС до реалізації таких проектів є певна частка власних інвестицій.

Таким чином, в межах державно-приватного партнерства як державний, так і приватний партнери мають широкий діапазон дій щодо визначення фінансових аспектів відповідних проектів, адже нормами як вітчизняного, так й іноземного законодавства більшою мірою окреслено лише загальні риси фінансових відносин між сторонами.

Узагальнюючи практику і теорію державно-приватного партнерства, варто наголосити на тому, що один із аспектів домовленості між державним і приватним партнерами під час укладення договору – спосіб отримання доходу приватним партнером. У цьому контексті цей партнер, наприклад, має можливість зазначити у договорі про отримання доходу одноразовим платежем чи із застосуванням комбінації періодичних платежів та першого внеску. Якщо ж обрана друга альтернатива, тоді, логічно, виникає ще можливість нарахування періодичних платежів у фіксованому розмірі чи з використанням комісійної ставки. Очевидно, що на ухвалення відповідних рішень щодо обрання тієї чи іншої альтернативи у формуванні структури доходу приватного партнера від реалізації проектів державно-приватного партнерства впливає низка різних чинників, зокрема:

- вид проекту державно-приватного партнерства;
- готовність приватного партнера до ризику під час реалізації проекту державно-приватного партнерства;
- вимоги і обмеження державного партнера;
- політика та цілі сторін договору державно-приватного партнерства;
- об'єкт державно-приватного партнерства (наприклад, водоочисна споруда, лікарня, міст, автострада тощо);

- плановані ефекти від створення (модернізації) об'єкта державно-приватного партнерства тощо.

Із наведеного вище зрозуміло: якщо приватний партнер не схильний до ризику, а все ж має можливість обрати спосіб отримання доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства, він швидше за все обере отримання доходу одноразовим платежем за принципом «виконав роботу – отримав дохід». Також, якщо договором буде передбачено поєднання періодичних платежів та першого внеску, несхильний до ризику приватний партнер наполягатиме фіксованій ставці цих періодичних платежів. Натомість, якщо під час реалізації проекту державно-приватного партнерства приватний партнер все ж готовий ризикувати, він надасть перевагу не одноразовому платежу, а поєднанню періодичних платежів та першого внеску, причому, методом нарахування перших буде комісійна ставка, а їхня величина – істотною.

Доцільно наголосити на іншому аспекті отримання доходу приватним партнером від реалізації проектів державно-приватного партнерства. Якщо він надасть перевагу одноразовому платежу або істотній частці першого внеску у комбінації з періодичними платежами, існує висока ймовірність недоотримання частини доходу внаслідок того, що очікувані ефекти проекту державно-приватного партнерства будуть вищими, аніж очікувалось. З іншого, якщо такі очікувані ефекти будуть нижчими, ніж передбачалось, то обрання одноразового платежу або істотної частки першого внеску у комбінації з періодичними платежами мінімізуватиме ризик недоотримання частини доходу приватного партнера.

Якщо приватний партнер надає перевагу одноразовому платежу або істотній частці першого внеску у комбінації з періодичними платежами під час реалізації проекту державно-приватного партнерства, він немовби сам страхує себе від його неуспішності. Наприклад, якщо об'єктом проекту державно-приватного партнерства є автострада, приватний партнер інвестує у неї свої кошти, виконує відповідні роботи і надалі хоче отримати фіксовані періодичні

платежу кожного звітного періоду (наприклад, щомісячні, щоквартальні, щорічні тощо) – і це лягає в основу договору державно-приватного партнерства. В інших випадках використовується принцип «виконаної роботи – одержаної винагороди», що також з позиції фінансових взаємовідносин між сторонами угоди має умовний ризиковий характер. Водночас, приватні партнери в аналізованому контексті мають й іншу альтернативу: ставити обсяг отриманого ними доходу від реалізації проектів державно-приватного партнерства в залежність від економічної ефективності таких проектів: чим більшою буде така ефективність (тобто чим ефективнішим буде проект державно-приватного партнерства), тим вищі доходи отримає приватний партнер.

Вивчення й узагальнення вітчизняного та іноземного досвіду дає змогу стверджувати, що управлінські рішення у сфері проектного менеджменту можуть ухвалюватися в умовах трьох станів (рис. 5.10).

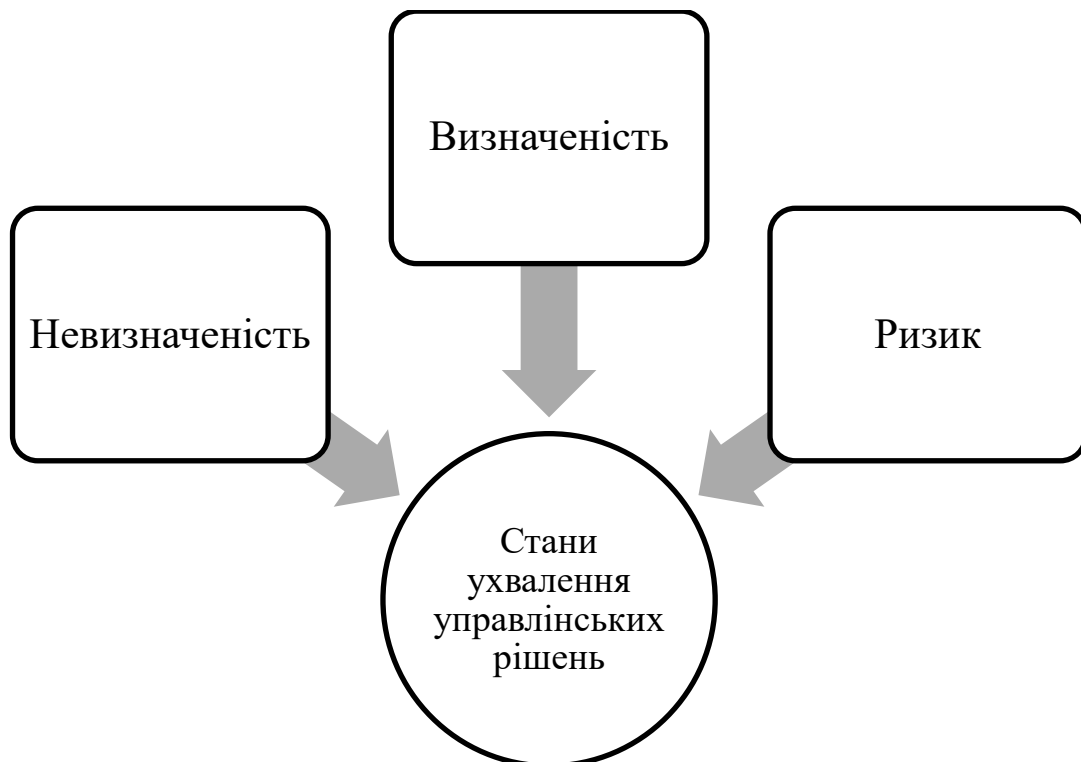


Рис. 5.10. Стани ухвалення управлінських рішень у сфері проектного менеджменту

Примітка: сформовано на основі (Балджи, 2015; Вітлінський, 2004; Загородній та Стадницький, 2000; Кузьмін, Сухорська та Мирончук, 2007; Машина, 2003; Матвійчук, 2005; Половкін та Зозолук, 1997; Посохов, 2015; Ястремський, 1992)

Якщо керівник ухвалює управлінське рішення, володіючи при цьому повною та достовірною інформацією за кожною виявленою альтернативою, тоді стверджують, що таке рішення ухвалюється в умовах визначеності (Кузьмін, Сухорська та Мирончук, 2007, с.69). Відсутність такої повної і достовірної інформації змушує керівника шукати додаткову інформацію, а у випадку неможливості цього – ухвалювати рішення навмання, в умовах невизначеності. Чим більше такої невизначеності, тим вищим є рівень ризику. Якщо ж керівник має змогу ідентифікувати ймовірність настання того чи іншого варіанту розвитку подій, тоді кажуть, що рішення ухвалюється в умовах ризику. Як слушно зауважує в аналізованому контексті А.П. Черніков (2013, с.57-58), сучасна економіка перебуває під впливом чинників невизначеності у різних сферах. Це автор пояснює низкою обставин:

- ринковими чинниками;
- політичною нестабільністю і недосконалістю законодавства;
- природніми явищами;
- науково-технічним прогресом.

А.П. Черніков (2013, с.58) також наводить низку положень, які необхідно враховувати під час ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику, а саме:

- підвищується значимість імітаційних моделей, що описують різні стани систем та переходи до них;
- основою ухвалення управлінських рішень має бути не детермінований, а ймовірнісний підхід, що дає змогу досліджувати різні реально можливі ситуації, варіанти під час ухвалення рішень, а також зону їхньої невизначеності;
- недостатньо застосовувати лише формалізовані методи, а слід їх доповнювати неформалізованими, зокрема, методи експертних оцінок, евристичні методи тощо.



Доцільно наголосити на тому, що для кожного із наведених вище станів ухвалення управлінських рішень у сфері проектного менеджменту теорією і практикою пропонується широкий спектр підходів, методів та моделей. Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок і про те, що управлінські рішення в державно-приватному партнерстві щодо його фінансово-економічних аспектів більшою мірою ухвалюються в умовах ризику. Це пояснюється тим, що приватні партнери, реалізуючи проекти державно-приватного партнерства, не володіють повною та достовірною інформацією щодо економічних ефектів проекту, щодо величини потенційного доходу за кожної іншої альтернативи періодичних платежів і початкового внеску, але водночас, приватні партнери у більшості випадків все ж мають змогу установити ймовірність настання наслідків ухвалення того чи іншого варіанту управлінського рішення щодо структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства (наприклад, використовуючи бенчмаркінг, ідентифікуючи тенденції ринку, емпірично аналізуючи інші подібні проекти тощо).

Огляд й узагальнення наукової літератури з проблем управління ризиком (Балджи, 2015; Вітлінський, 2004; Загородній та Стадницький, 2000; Кузьмін, Сухорська та Мирончук, 2007; Машина, 2003; Матвійчук, 2005; Половкін та Зозолюк, 1997; Посохов, 2015; Ястремський, 1992) дає змогу стверджувати, що під час ухвалення управлінських рішень в умовах ризику найчастіше використовуються такі концепції, як:

- теорія нечітких множин;
- теорія статистичних рішень,
- стохастичне програмування;
- теорія ігор та ін.

Ретельне аналізування кожної із наведених таких концепцій дає змогу зробити висновок про доцільність використання саме теорії ігор для визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства. Вона, як відомо, за своїм змістом передбачає і

дослідження операцій, і обрання оптимальних стратегій математичним шляхом, і спосіб моделювання впливу рішень на ринок і конкурентів, і метод узгодження інтересів сторін (Binmore, 2007; Burguillo, 2010; Chander, 2018; Davis, 1973; DeVos and Kent, 2016; Friedman, 1998; Fudenberg, Tirole and NetLibrary, 1991).

Основою теорії ігор під час ухвалення управлінських рішень, як відомо, є виявлення оптимальної стратегії для кожного гравця, причому, поняття гри є ключовим у межах цієї теорії. Воно розглядається як процес, у якому за реалізацію своїх інтересів будуть змагатися щонайменше двоє гравців. Ці гравці у теорії ігор називаються учасниками. Одна із важливих передумов практичного використання теорії ігор для розв'язання завдань управлінського характеру – ідентифікування ключових гравців з їхнього переліку, ігноруючи другорядних учасників.

Теорією ігор також передбачено, що кожний гравець у межах гри має свою власну стратегію її ведення, тобто сукупність і дій, які дадуть йому змогу залежно від ситуації, яка виникла, обрати ті чи інші свої дії, які будуть найкращими і конкурентоспроможними щодо інших учасників гри.

Розглядаючи визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства з позиції теорії ігор, доцільно наголосити, що ключовим гравцем у нашому випадку буде саме приватний партнер, який у межах проекту державно-приватного партнерства має змогу обрати той чи інший спосіб визначення структури таких платежів (тобто певну стратегію гри з-поміж альтернативних варіантів) для максимізування величини свого прибутку. Іншим таким гравцем буде держаний партнер, який безпосередньо впливає на приватного і на потенційну можливість отримання ним певної величини доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства.

На підставі вивчення й узагальнення літературних джерел з теорії ігор (Пісарук, 2013; Шиян, 2009; Binmore, 2007; Burguillo, 2010; Chander, 2018; Davis, 1973; DeVos and Kent, 2016; Friedman, 1998; Fudenberg, Tirole and NetLibrary, 1991; Prisner, 2014; Rabin, 1993; Rubinstein, 1991) можливим є

виокремлення узагальнених етапів її використання для розв’язання окресленого завдання визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства (рис. 5.11).

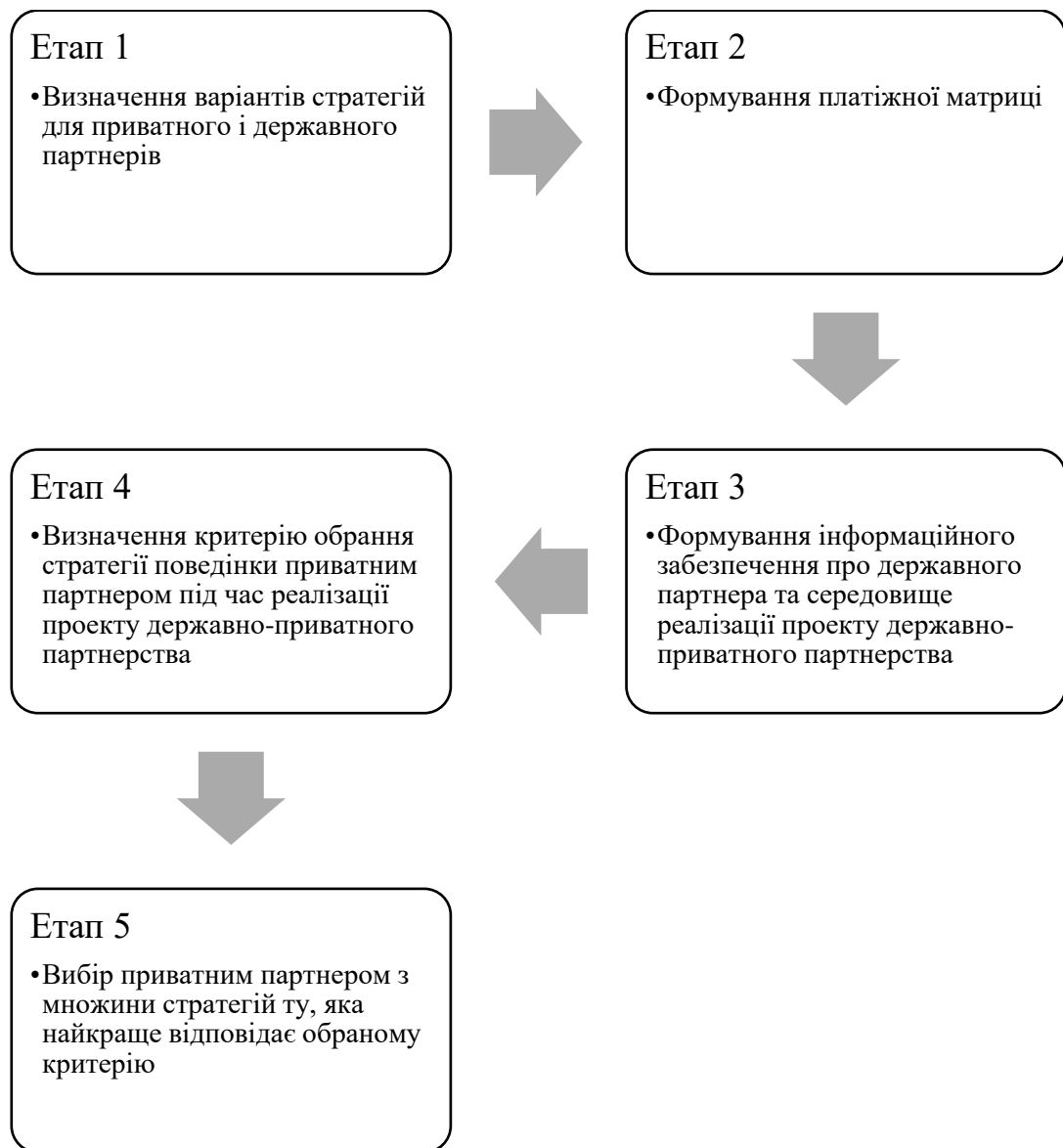


Рис. 5.11. Етапи використання теорії ігор для розв’язання завдання визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства

Примітка: побудовано автором на підставі (Пісарук, 2013; Шиян, 2009; Binmore, 2007; Burguillo, 2010; Chander, 2018; Davis, 1973; DeVos and Kent, 2016; Friedman, 1998; Fudenberg, Tirole and NetLibrary, 1991; Prisner, 2014; Rabin, 1993; Rubinstein, 1991)

Отже, застосовуючи класичні в межах теорії ігор позначення і термінологію для розв’язання завдання визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства, доцільно зауважити, що

мова йде про гру двох учасників: приватного і державного партнерів. Перший гравець, тобто приватний партнер, має дві своїх так званих альтернативних «чистих» стратегії:

$$S = (s_1; s_2), \quad (5.5)$$

де  $S$  – альтернативні «чисті» стратегії приватного партнера під час реалізації проекту державно-приватного партнерства;

$s_1$  – стратегія отримання доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства одноразовим платежем;

$s_2$  – стратегія отримання доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства періодичними платежами залежно від погодженого сторонами результуючого індикатора.

Другий гравець – державний партнер – також має свої альтернативні стратегії, які можна відобразити так:

$$\theta = (\theta_1; \dots; \theta_n), \quad (5.6)$$

де  $\theta$  – множина альтернативних стратегій державного партнера під час реалізації проекту державно-приватного партнерства;

$\theta_1; \dots; \theta_n$  – «чисті» стратегії державного партнера під час реалізації проекту державно-приватного партнерства (погоджений сторонами результуючий показник).

В аналізованому контексті зрозуміло, що з практичних міркувань складно, а часто й неможливо здійснити прогнозування значення погодженого державним і приватним партнерами результуючого показника, тому А.А. Шиян (2009, с.56) для вирішення цієї проблеми пропонує враховувати інтервали потенційних значень такого індикатора. Причому, О.Є. Кузьмін, У.Р. Сухорська та Т.В. Мирончук (2007, с.72) доводять, що достатньо враховувати лише 7-10 цих інтервалів, не множачи надмірну їхню кількість.

Виокремивши гравців та визначивши їхні альтернативні варіанти стратегій, надалі слід формалізувати у математичному виразі ймовірність того, що державний партнер реалізує такі свої стратегії. Це формалізування матиме такий свій вигляд:

$$Q = (q_1; \dots; q_n), \sum_{j=1}^n q_j = 1, q_j \geq 0, j = 1, \dots, n, \quad (5.7)$$

де  $Q$  – альтернативні варіанти ймовірності досягнення державним партнером своїх «чистих» стратегій під час реалізації проекту державно-приватного партнерства (тобто варіанти ймовірності того, що створення (вдосконалення) об'єкта державно-приватного партнерства дасть змогу досягнути того чи іншого значення результуючого індикатора (наприклад, що завдяки побудові платної автостради щорічно можна буде отримувати дохід від проїзду нею автомобільного транспорту у розмірі 100 млн. грн.));

$q_1; \dots; q_n$  – ймовірність досягнення державним партнером своїх «чистих» стратегій під час реалізації проекту державно-приватного партнерства.

Наступний етап визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства передбачає побудову платіжної матриці, яка фактично становить функціонал оцінювання:

$$F = \begin{pmatrix} f_{11} & \dots & f_{1j} & \dots & f_{1n} \\ f_{21} & \dots & f_{2j} & \dots & f_{2n} \end{pmatrix}, \quad (5.8)$$

де  $f_{kj}$  – величина доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства за умови застосування ним стратегії  $s_k$  та значення  $\theta_j$  погодженого партнерами результуючого показника.

Перший вектор наведеної вище платіжної матриці  $F(s_1) = (f_{11}; \dots; f_{1n})$  слід трактувати як вектор, який уможливорює оцінювання першої чистої стратегії приватного партнера під час реалізації проекту державно-приватного партнерства за умови настання будь-якої з множини альтернативної стратегії державного партнера.

Рівень ефективності іншої альтернативної стратегії приватного партнера під час реалізації проекту державно-приватного партнерства дає змогу виявити інший вектор платіжної матриці, а саме:  $F(s_2) = (f_{21}; \dots; f_{2n})$ .

Таким чином, якщо приватний партнер під час реалізації проекту державно-приватного партнерства обере стратегію  $s_1$ , величина його доходу в межах моделі такого партнерства не буде залежати від значення

результуючого показника (такий показник у цьому випадку взагалі може не погоджуватися сторонами і братися до уваги). Математично це виглядатиме так:

$$f_{11} = \dots = f_{ij} = \dots = f_{1n} = V = V_0, \quad (5.9)$$

де  $V$  – очікувана величина доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства, тис. грн.;

$V_0$  – сформований одноразовим платежем дохід приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства, тис. грн.

Натомість, якщо приватний партнер обере свою другу альтернативну стратегію  $s_2$ , тоді елементи платіжної матриці розраховуватимуться таким чином:

$$f_{2j} = D \cdot K, \quad (5.10)$$

де  $D$  – коефіцієнт отримання приватним партнером очікуваної величини доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства за умови застосування ним альтернативної стратегії  $s_2$ ;

$K$  – значення погодженого партнерами результуючого показника під час реалізації проекту державно-приватного партнерства відповідно до  $j$ -тої стратегії державного партнера за розрахунковий період.

На наступному етапі визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства слід ретельно діагностувати середовище виконання такого проекту. У літературі одним з найпоширеніших у цьому контексті є підхід, згідно якого виокремлюють 7 потенційних інформаційних ситуацій у такому середовищі (рис. 5.12) (Вітлінський, 2004, с.68; Кузьмін, Сухорська та Мирончук, 2007, с.74). Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що приватні партнери під час участі у моделі державно-приватного партнерства здебільшого перебувають під впливом першої інформаційної ситуації, адже мають змогу більшою мірою об'єктивно розподілити ймовірність досягнення державним партнером своєї стратегії під час реалізації проекту державно-приватного партнерства.

### Ситуація 1

- Наявний розподіл ймовірності досягнення стратегій державним партнером

### Ситуація 2

- Наявний певний закон розподілу ймовірності досягнення стратегій державним партнером із точністю до невідомих параметрів

### Ситуація 3

- Наявна низка обмежень щодо визначення ймовірності досягнення стратегій державним партнером

### Ситуація 4

- Наявний невідомий розподіл ймовірності досягнення стратегій державним партнером та немає активного спротиву цих стратегій державного партнера цілям першого гравця (приватного партнера)

### Ситуація 5

- Мають місце абсолютно протилежні інтереси державного і приватного партнерів, що нерідко може призводити до конфлікту між ними

### Ситуація 6

- Наявна певна часткова інформація щодо розподілу ймовірності, а також абсолютно протилежних інтересів державного і приватного партнерів

### Ситуація 7

- Наявне існування нечіткої множини станів альтернативних стратегій державного партнера

Рис. 5.12. Типологія потенційних інформаційних ситуацій, які впливають на вибір рішення приватного партнера щодо визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства

Примітка: побудовано на основі (Вітлінський, 2004, с.68; Кузьмін, Сухорська та Мирончук, 2007, с.74)

Отож, ідентифікувавши першу інформаційну ситуацію як найпоширенішу, за якої ухвалюють рішення приватні партнери у моделі державно-приватного партнерства, слід зауважити, що пріоритетними критеріями ухвалення таких рішень при цьому є критерії мінливості значення платіжної матриці та критерії Байєса (Садовін та Садовіна, 2011, с.56). Так, у першому випадку рекомендується ухвалювати таке рішення, для якого «міра мінливості елементів відповідного вектора оцінювання щодо обраного центру

групування є найменшою» (Кузьмін, Сухорська та Мирончук, 2007, с. 75). Відповідно до критерію Байєса (Ус, 2014, с.7) «оптимальними рішеннями (або множиною таких рішень) вважають такі, для яких математичне сподівання оцінного функціонала набуває найбільшого (або найменшого) можливого значення» (залежно від типу функціонала: з додатнім або від'ємним інгредієнтом).

Для якнайкращого вибору оптимального з-поміж вищенаведених критеріїв альтернативного варіанту слід наголосити на тому, що оптимальною для приватного партнера під час реалізації проектів державно-приватного партнерства буде така структура доходу (*i*, відповідно, стратегія), яка дасть йому змогу отримати найвищий дохід за мінімального рівня ризику. Отож, приватний партнер під час ухвалення рішення щодо структури платежів за проектами державно-приватного партнерства найімовірніше братиме до уваги таких два критерії:

- передбачувана величина доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства;
- рівень передбачуваного ризику.

Теорією і практикою доведено, що передбачувану величину доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства можна визначити завдяки обчисленню математичного сподівання величини цього доходу  $m$ . Водночас, рівень передбачуваного ризику пропонується оцінювати із використанням дисперсії  $\sigma^2$ . Математичне представлення цього є таким (Вітлінський, 2002, с.140-147):

$$m_k = \sum_{j=1}^n q_j \cdot f_{kj}; \quad (5.11)$$

$$\sigma_k^2 = \sum_{j=1}^n (q_j (f_{kj} - m_k)^2), \quad (5.12)$$

де  $m_k$  – математичне сподівання передбачуваної величини доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства за умови використання  $k$ -ї альтернативної стратегії;



$\sigma_k^2$  – дисперсія рівня передбачуваного ризику отримання приватним партнером прогнозованої величини доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства за умови використання величини математичного сподівання.

Наведені вище пропозиції стосувались лише так званих «чистих» стратегій приватного партнера під час реалізації проектів державно-приватного партнерства. Водночас, очевидним є й існування «змішаних» таких стратегій ( $s_p$ ), які у різній комбінації поєднують вектори цих «чистих» стратегій. Відтак, вектор оцінювання приватним партнером «змішаної» стратегії ( $F(s_p)$ ) матиме такий вигляд:

$$F(s_p) = p_1 \cdot F(s_1) + p_2 \cdot F(s_2), \quad p_1 + p_2 = 1, \quad p_1 \geq 0, \quad p_2 \geq 0 \quad (5.13)$$

де  $F(s_p)$  – вектор оцінювання приватним партнером «змішаної» стратегії під час реалізації проектів державно-приватного партнерства;

$p_1, p_2$  – частки відповідно початкового та періодичних платежів в межах реалізації проекту державно-приватного партнерства, частк. од.

Таким чином, використання формули 5.13 дає змогу не лише формалізувати будь-яку «змішану» стратегію приватного партнера під час визначення структури платежів внаслідок реалізації проектів державно-приватного партнерства, а й математично представити будь-яку «чисту» стратегію. Тоді за умови погодження партнерами отримання разового доходу (перша «чиста» стратегія приватного партнера)  $p_1 = 1, p_2 = 0$ . Якщо ж сторони угоди державно-приватного партнерства домовляться виключно про періодичні платежі, тоді  $p_1 = 0, p_2 = 1$ . Це означає, що завдання визначення оптимальної структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства фактично полягає у встановленні  $p_1$  і  $p_2$  для кожного варіанта «змішаної» стратегії.

У праці В. Вітлінського (2002, с.168) акцентується увага на необхідності певного уточнення розрахунків математичного сподівання передбачуваної величини доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-

приватного партнерства в умовах застосування «змішаної» стратегії. Такі уточнення автор відображує у формулах:

$$m_p = \sum_{k=1}^m \sum_{j=1}^n p_k \cdot q_j \cdot f_{kj}, \quad (5.14)$$

$$\sigma_p^2 = \sum_{k=1}^m \sum_{l=1}^m p_k \cdot p_l \cdot \sigma_k \cdot \sigma_l \cdot \rho_{kl}, \quad (5.15)$$

де  $m_p$  – математичне сподівання передбачуваної величини доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства в умовах застосування «змішаної» стратегії;

$\sigma_k^2$  – дисперсія передбачуваного ризику отримання очікуваної величини доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства в умовах застосування «змішаної» стратегії;

$m$  – кількість «чистих» стратегій приватного партнера;

$\sigma_k, \sigma_l$  – середньоквадратичне відхилення відповідно  $m_k$  та  $m_l$  елементів вектору «чистих» стратегій приватного партнера ( $k$ -ї та  $l$ -ї) щодо математичного сподівання;

$\rho_{kl}$  – коефіцієнт кореляції складових векторів оцінювання  $k$ -ї та  $l$ -ї «чистих» стратегій приватного партнера.

Щодо вищенаведених розрахунків слід зробити певні уточнення. Насамперед, варто наголосити на тому, що приватний партнер під час установлення структури доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства розглядає як альтернативи дві своїх «чистих» стратегії, відтак,  $m = 2$ . Окрім того,  $m_1 = V$ , де  $V$  є величиною доходу приватного партнера, який він планує отримати від реалізації проекту державно-приватного партнерства. Також  $\sigma_1^2 = 0$ , оскільки стратегія державного партнера не береться до уваги за умови першої альтернативної «чистої» стратегії приватного партнера (це пояснюється тим, що приватний партнер отримає свій дохід від реалізації проекту державно-приватного партнерства виключно одноразовим платежем). Це означає, що  $\sigma_1 = 0$ , оскільки  $\sigma_k = \sqrt{\sigma_k^2}$  (бо  $\sigma_1^2 = 0$ ).

Варто наголосити на тому, що  $\rho_{11} = \rho_{22} = 1$ , що пояснюється характеристиками коефіцієнта кореляції складових векторів оцінювання  $k-i$  та  $l-i$  альтернативних «чистих» стратегій приватного партнера. Окрім того, справедливим є і співвідношення  $p_1 + p_2 = 1, p_1 \geq 0, p_2 \geq 0$ .

Отож, на підставі вказаного вище, враховуючи результати досліджень (Вітлінський, 2002; Кузьмін, Сухорська та Мирончук, 2007) та представивши  $p_1$  через  $x$ , а  $p_2$  відповідно через  $1 - x$ ), співвідношення 5.14 та 5.15 відобразимо у такому вигляді:

$$m_p = x \cdot V + (1 - x) \cdot \sum_{j=1}^n q_j \cdot f_{2j} = x \cdot V + (1 - x) \cdot m_2, \quad (5.16)$$

$$\begin{aligned} \sigma_p^2 &= p_1 \cdot p_1 \cdot \sigma_1 \cdot \sigma_1 \cdot \rho_{11} + p_1 \cdot p_2 \cdot \sigma_1 \cdot \sigma_2 \cdot \rho_{12} + p_2 \cdot p_1 \cdot \sigma_2 \cdot \sigma_1 \cdot \rho_{21} + \\ &+ p_2 \cdot p_2 \cdot \sigma_2 \cdot \sigma_2 \cdot \rho_{22} = 0 + 0 + 0 + p_2^2 \cdot \sigma_2^2 = p_2^2 \cdot \sigma_2^2 = (1 - x)^2 \cdot \sigma_2^2 \end{aligned} \quad (5.17)$$

Враховуючи те, що приватний партнер під час реалізації проекту державно-приватного партнерства намагатиметься насамперед максимізувати свій прибуток за оптимального для нього рівня ризику, це повинно бути відображено у стратегії установаження структури доходу такого партнера від участі у моделі партнерства. Відтак, у відповідній математичній моделі слід відобразити оці два критерії:

$$\left\{ \begin{array}{l} m_p = x \cdot V + (1 - x) \cdot m_2 \rightarrow \max \\ \sigma_p^2 = (1 - x)^2 \cdot \sigma_2^2 \rightarrow \min \end{array} \right. \quad (5.18)$$

Як свідчить вивчення теорії і практики, застосування моделі 5.18 під час установаження структури платежів в умовах реалізації проектів державно-приватного партнерства на практиці істотно ускладнюється, оскільки це завдання матиме однозначний розв'язок лише у випадку застосування альтернативної «чистої» стратегії з нульовим ризиком (тоді  $m_p$  набуватиме максимальних значень). В інших умовах такої однозначності немає, що пояснюється насамперед тим, що у практичній діяльності, як правило, покращення значення одного критерію призводить до погіршення значення іншого. Тому і у випадку реалізації проектів державно-приватного

партнерства оптимальна стратегія встановлення структури доходу приватного партнера – це, фактично, пошук компромісу.

Вивчення теорії і практики дає змогу обґрунтувати доцільність ранжування критеріїв встановлення структури доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства. Іншими словами, мова йде про необхідність визначення коефіцієнтів вагомості як для дисперсії, так і для математичного сподівання. Такий коефіцієнт вагомості для дисперсії  $\lambda$  слід розглядати як коефіцієнт, що відображає несхильність приватного партнера до ризику під час погодження структури доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства: чим меншим є значення  $\lambda$ , тим схильність приватного партнера до ризику збільшується, і навпаки.

В аналізованому контексті очевидним є те, що якщо коефіцієнт вагомості дисперсії доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства становить  $\lambda$ , то  $1 - \lambda$  – це значення коефіцієнта вагомості математичного сподівання передбачуваної величини цього доходу. Отож, маючи таку інформацію, приватний партнер під час встановлення структури доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства з урахуванням критеріїв очікуваної величини такого доходу та схильності партнера до ризику може обрати для себе відповідну оптимальну стратегію. На підставі огляду й узагальнення літературних джерел цю проблему існування двох критеріїв для приватного партнера можна розв'язати із використанням максимізації функції корисності:

$$U(x) = (1 - \lambda) \cdot m_p - \lambda \cdot \sigma_p^2 = (1 - \lambda)(x \cdot V) + (1 - x)m_2 - \lambda((1 - x)^2 \cdot \sigma_2^2) \\ \rightarrow \max \quad (5.19)$$

Використовуючи положення теорії корисності, відомо, що функція досягає свого максимуму, коли її перша похідна  $U(x)$  дорівнюватиме 0. Враховуючи те, що  $x = p_1$ , доцільно наголосити, що таке  $p_1$  фактично і є оптимальною часткою початкового платежу приватному партнеру в межах реалізації проекту державно-приватного партнерства за умови досягнення максимуму функцією 5.19.

Відтак, оптимальна величина початкового платежу для приватного партнера під час реалізації проектів державно-приватного партнерства обчислюватиметься таким чином:

$$V_0^{opt} = x \cdot V, \quad (5.20)$$

де  $V_0^{opt}$  – оптимальна величина початкового платежу для приватного партнера під час реалізації проекту державно-приватного партнерства.

Окрім того, оптимальний для приватного партнера коефіцієнт одержання очікуваної величини доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства у межах структури платежів за таким проектом (враховуючи, що  $p_2 = (1 - x)$ ) слід розраховувати за формулою:

$$D^{opt} = (1 - x) \cdot D \quad (5.21)$$

де  $D^{opt}$  – оптимальний для приватного партнера коефіцієнт одержання очікуваної величини доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства.

Отож, вищенаведене дає змогу приватному партнеру визначати структуру платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства. Водночас, при цьому не слід ігнорувати наявні обмеження як з боку державного, так і з боку приватного партнерів. Такі обмеження, зокрема, можуть стосуватись стабільності ринкового середовища, готовності іншої сторони погодитись на визначену іншою стороною як оптимальна форму і частку платежів, обмеження нормативно-правової бази щодо розрахунків за конкретними проектами державно-приватного партнерства тощо. За таких умов слід відкоригувати частки  $p_1$  і  $p_2$  до  $p_1'$  і  $p_2'$ .

Узагальнена послідовність визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства наведена на рис. 5.13. Вона передбачає реалізацію семи ключових етапів, що дають змогу приватним партнерам обрати оптимальні для себе абсолютні значення та / чи відносні частки початкового та періодичних платежів під час реалізації проекту державно-приватного партнерства з урахуванням наявних обмежень

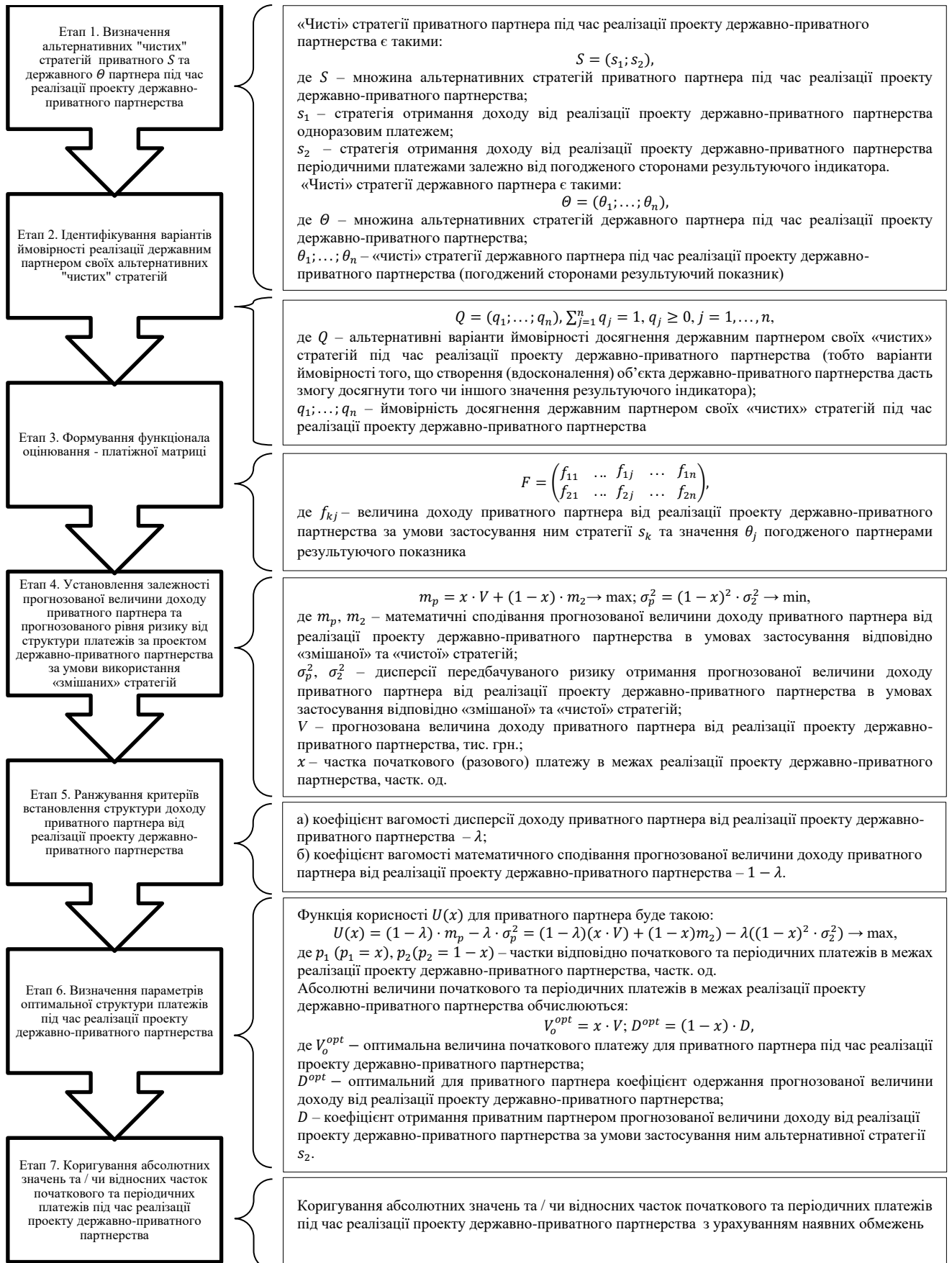


Рис. 5.13. Узагальнена послідовність визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства

Примітка: розроблено автором

У будь-якому випадку визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства – це складне завдання, яке зумовлює необхідність здійснення ретельних розрахунків, аналізування середовища, прогнозування кон'юнктури ринку, балансування інтересів різних груп стейкхолдерів, узгодження дискусійних позицій тощо.

### 5.3. Економічне обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності

Одним із пріоритетних завдань управління територіальними утвореннями є здійснення такої локальної політики, яка дасть змогу забезпечити розвиток підприємництва і покращення життя мешканців. Із цією метою керівники органів державної влади повинні використовувати усі доступні інструменти, перш за все державно-приватне партнерство. Досвідом економічно розвинутих країн світу доведено, що така модель взаємодії державного і приватного партнерів є однією з найпопулярніших та апробованих в реаліях сьогодення.

Державно-приватне партнерство щораз більше спричиняє інтерес до нього з боку теорії і практики. Перша причина цього – зростаючі потреби територіальних утворень в щораз кращому задоволенні потреб їхніх мешканців. Інша така причина – обмеженість бюджетів цих утворень для реалізації суспільно-значимих інвестиційних проектів.

Ефективність державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності визначається багатьма чинниками, серед яких варто відзначити чітко окреслену політику у цьому напрямку, інституційну підтримку ініціатив співпраці державного і приватного партнерів, обґрунтований поділ ризику між сторонами угоди, взаємну співпрацю між ними, наявність конкретних і зрозумілих правових норм тощо.

Економічне обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства державним партнером здебільшого здійснюється на виконання вимог чинного законодавства. Наприклад, в Україні існує Методика проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства (далі – Методика), затверджена наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 27.02.2012 р. №255 із змінами та доповненнями. Згідно неї, державний партнер зобов'язаний здійснювати аналізування ефективності таких проектів за результатами «розгляду концептуальної записки та техніко-економічного обґрунтування» (рис. 5.14).

Напрями аналізування ефективності	Ретельне обґрунтування соціально-економічних та екологічних результатів здійснення державно-приватного партнерства (діагностування економічних, фінансових показників, а також екологічних та соціальних результатів проекту)
	Обґрунтування підвищення ефективності проекту в разі його реалізації із залученням приватного партнера порівняно з реалізацією проекту без такого залучення (шляхом порівняння, у тому числі показників економічної ефективності)
	Визначення соціально-економічних та екологічних перспектив після закінчення строку дії договору, укладеного в межах державно-приватного партнерства
	Виявлення видів ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінювання та визначення форми управління ними
	Визначення форми здійснення державно-приватного партнерства

Рис. 5.14. Основні напрямки аналізування ефективності проектів державно-приватного партнерства державним партнером

Примітка: сформовано на основі (Методика проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, затверджена наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 27.02.2012 р. №255 із змінами та доповненнями)



Зазначена Методика також конкретизує економічні та фінансові показники реалізації проектів державно-приватного партнерства, які повинен враховувати державний партнер. Такими показниками, зокрема, є (п. 2 розділу 3):

- чиста приведена вартість реалізації проекту державно-приватного партнерства;
- індекс прибутковості проекту державно-приватного партнерства;
- внутрішня норма рентабельності проекту державно-приватного партнерства;
- дисконтований період окупності проекту державно-приватного партнерства.

На основі аналізування ефективності проектів державно-приватного партнерства державний партнер в Україні відповідно до Методики зобов'язаний складати спеціальний висновок, що містить:

- інформацію щодо проекту державно-приватного партнерства (його мета; стислий опис ініціатора пропозиції про реалізацію проекту; наявність чи відсутність земельної ділянки та прав щодо неї; прогнозований термін дії договору державно-приватного партнерства; відповідність мети проекту партнерства пріоритетам політики у відповідній сфері на відповідному рівні державного управління; обґрунтування доцільності реалізації проекту партнерства з урахуванням загальносуспільних інтересів; відповідність проекту характеристикам державно-приватного партнерства; розрахункова вартість проекту партнерства; передбачувані джерела фінансування проекту; існування зацікавлених приватних партнерів для реалізації проекту);

- інформацію про економічні, соціальні та екологічні результати реалізації проекту державно-приватного партнерства (конкретні значення показників, які повинні бути досягнуті приватним партнером за результатами виконання проекту державно-приватного партнерства; основні вимоги до товарів, робіт та послуг, що будуть характерними для проекту партнерства;

вплив проекту державно-приватного партнерства на навколишнє природне середовище, доцільність здійснення екологічної експертизи проекту тощо);

– інформацію про чинники, що обумовлюють доцільність використання саме моделі державно-приватного партнерства порівняно із іншими шляхами розв'язання наявних проблем та виконання завдань в межах територіальних утворень (існування альтернативних варіантів реалізації проекту; порівняння результуючих показників фінансового і нефінансового характеру за таких альтернативних варіантів тощо);

– інформацію про ризики реалізації проектів державно-приватного партнерства (наприклад, ризики щодо вартості проекту, його тривалості, отримання дозволів та ліцензій, наявності фінансування, форм-мажорні обставини тощо);

– інформацію про необхідність державної підтримки проекту державно-приватного партнерства (форма державної підтримки, її відповідність потребам проекту тощо);

– інформацію про форму державно-приватного партнерства;

– підсумковий висновок щодо доцільності чи недоцільності реалізації проекту державно-приватного партнерства.

Вивчення теорії і практики, натомість, дає змогу зробити висновок про те, що проектні рішення у сфері державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності потенційними приватними партнерами часто ухвалюються без належного економічного обґрунтування. Зокрема, трапляються випадки використання з цією метою емпіричного інструментарію, що призводить до необ'єктивних і необґрунтованих розрахунків. Для розв'язання цієї проблеми приватним партнерам слід врахувати два визначальних напрямки:

– ідентифікування чинників, якими керується партнер під час державно-приватного партнерства щодо економічного обґрунтування проектних рішень;

- розроблення методу, який б враховував вплив цих чинників під час економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства.

Проблема ідентифікування чинників, якими керується партнер під час державно-приватного партнерства щодо економічного обґрунтування своїх проектних рішень, певним чином розглянута у теорії і практиці, зокрема, у працях А. Апарова та А. Яценка (2015, с.27-35), О. Вінник (2012), Т. Губанової (2019, с.220-224), О. Гудзь та С. Байрамова (2016, с.5-12), Ю.С. Залозної та І.П. Петрової (2017, с.30-34), Ю.С. Залозної, Н.В. Бутенко та І.П. Петрової (2016, с.21-28), І.В. Запатріної (2010, с.62-86), О.М. Ковальової (2015), М.А. Мащенко (2018, с. 31-35), К.С. Пашинської (2015, с.48-52), С. Підгайця (2011, с.291-305), Т.М. Сугак (2016, с.33-40), Л.І. Тараша та І.П. Петрової (2015, с.97-103), О.В. Тофанюка та І.Г. Чалого (2011, с.41-53), С.В. Філіпової та О.Л. Малін (2017, с.5-15) і багатьох інших. Вивчення й узагальнення цих літературних джерел дає змогу зробити висновок, що ключовими такими чинниками є тривалість реалізації проекту державно-приватного партнерства, середня норма рентабельності в галузі, рівень складності виконання робіт в межах проекту, прогнозні економічні ефекти від використання об'єктів державно-приватного партнерства тощо.

Враховуючи вищенаведене, слід зауважити, що, здійснюючи економічне обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, приватний партнер намагатиметься перш за все покрити усі витрати, понесені ним у зв'язку із реалізацією цього проекту, й отримати при цьому певну норму прибутку. Це дає змогу зробити висновок про те, що ключовим чинником, яким керується приватний партнер під час економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства, є величина витрат, що буде понесена ним з цією метою.

Вивчення теорії і практики дає змогу систематизувати основні групи витрат приватного партнера щодо формування і реалізації проектів державно-приватного партнерства (рис. 5.15).

## Групи Витрат

---

Витрати на розроблення бізнес-плану проекту державно-приватного партнерства

---

Витрати на пошук державних партнерів для реалізації проектів державно-приватного партнерства

---

Витрати на підготовку документації, пов'язаної з реалізацією проектів державно-приватного партнерства

---

Витрати на придбання матеріальних цінностей, пов'язаних з реалізацією проектів державно-приватного партнерства

---

Витрати на забезпечення підтримки державного партнера за результатами реалізації проектів державно-приватного партнерства

---

Витрати, пов'язані з навчанням персоналу державного партнера за результатами реалізації проектів державно-приватного партнерства

---

Рис. 5.15. Основні групи витрат приватного партнера щодо формування і реалізації проектів державно-приватного партнерства

Примітка: виокремлено автором

Охарактеризуємо групи витрат ретельніше.

1. Витрати на розроблення бізнес-плану проекту державно-приватного партнерства. Згідно Закону України «Про державно-приватне партнерство» та відповідно до Порядку проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 р. №384 (далі – Порядок проведення аналізу) пропозиція про реалізацію такого партнерства «готується центральними або місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування

чи органами Автономної Республіки Крим або особами, які відповідно до Закону можуть бути приватними партнерами (далі – ініціатори підготовки пропозиції), та подається уповноваженому органіві». Ця пропозиція, зокрема, включає такі документи: концептуальну записку з визначенням мети проекту, його обґрунтуванням, прогнозними обсягами витрат, результатами попереднього аналізування ефективності проекту, установленням додаткових заходів, які слід буде реалізувати (дослідження, проектування), а також техніко-економічного обґрунтування реалізації проекту державно-приватного партнерства. Фактично ці два документи є бізнес-планом проекту державно-приватного партнерства, який повинен розробити приватний партнер і розробка якого зумовлюватиме необхідність понесення відповідних витрат. Як приклад, приватний партнер, усвідомлюючи свій певний рівень потенціалу державно-приватного партнерства, може вдатись до проведення маркетингового дослідження (і нести відповідні витрати), результати якого будуть додатковою інформаційною базою для ухвалення рішень щодо участі у потенційному проекті державно-приватного партнерства.

2. Витрати на пошук державних партнерів для реалізації проектів державно-приватного партнерства. У контексті державно-приватного партнерства слід застосовувати поняття ринку таких проектів, де є попит і пропозиція. Це означає, що приватні партнери самі можуть бути ініціаторами розв'язання проблем територіальних утворень з використанням моделі державно-приватного партнерства. Такі дії, зокрема, можуть призводити до необхідності понесення витрат на формування інформаційно-презентаційних матеріалів, на організування і проведення зустрічей із потенційними державними партнерами (наприклад, прийом делегацій, відрядження в інші регіони країни тощо).

3. Витрати на підготовку документації, пов'язаної з реалізацією проектів державно-приватного партнерства. Саме розроблення необхідної документації в межах державно-приватного партнерства також може бути пов'язано із різними витратами, наприклад, витратами на залучення зовнішніх експертів

для визначення розрахункової вартості проекту чи оцінювальної вартості експлуатації об'єкта, що має бути створений за результатами реалізації проекту державно-приватного партнерства, витратами на здійснення зовнішньої екологічної експертизи тощо. Зокрема, відповідно до Порядку проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної, комунальної власності та об'єктів, які належать Автономній Республіці Крим, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 р. №384 (далі – Порядок проведення конкурсу) державний партнер може брати на себе зобов'язання «щодо відшкодування витрат на підготовку документів, з яких складається пропозиція партнерства, у сумі, яка документально підтверджена, але становить не більш як 2,5 відсотка вартості проекту державно-приватного партнерства, а також витрат на розроблення (виготовлення) землепорядної документації та проведення її експертизи відповідно до підтвердних документів». Таким чином, наприклад, приватний партнер може нести і витрати на розроблення (виготовлення) землепорядної документації.

4. Витрати на придбання матеріальних цінностей, пов'язаних з реалізацією проектів державно-приватного партнерства. Основна стадія реалізації проекту державно-приватного партнерства містить найбільше витрат, що пов'язані безпосередньо із виконанням взятих на себе зобов'язань в межах проекту. Це може бути, наприклад, безпосереднє будівництво автостради, залізниці, злітно-посадкової смуги, мосту, тунелю, морських і річкових портів, метрополітену, спортивної споруди, осушувальної системи тощо і виконання всіх опосередкованих робіт. Окремо слід зазначити, що відповідно до Порядку проведення конкурсу державний партнер може ставити свої вимоги до якості товарів, робіт та послуг, які виконуються в межах договору про державно-приватне партнерство, що, очевидно, має бути враховано приватним партнером.

5. Витрати на забезпечення підтримки державного партнера за результатами реалізації проектів державно-приватного партнерства.

Відповідно до п. 3 ст. 7 Закону України «Про державно-приватне партнерство» «передача існуючих об'єктів, що перебувають у державній або комунальній власності чи належать Автономній Республіці Крим, приватному партнеру для виконання умов договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, не зумовлює перехід права власності на ці об'єкти до приватного партнера; такі об'єкти підлягають поверненню державному партнеру після припинення дії договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства. Право власності на об'єкти, що добудовані, перебудовані, реконструйовані в рамках державно-приватного партнерства, належить державному партнеру». Згідно ст. 4 цього Закону «об'єкти державно-приватного партнерства, створені або придбані приватним партнером на виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, можуть належати йому на праві власності та використовуватися ним або державним партнером чи іншою стороною договору в порядку та на умовах, визначених таким договором, якщо інше не встановлено законом. Такі об'єкти підлягають передачі приватним партнером державному партнеру в порядку та строки, визначені договором, укладеним у рамках державно-приватного партнерства, але не пізніше дати припинення дії такого договору». Вищезазначене свідчить про те, що з позиції власності модель державно-приватного партнерства є складним механізмом взаємодії державного і приватного партнерів із чималою кількістю особливостей та проблемних ділянок. Розуміючи це, а також враховуючи різний рівень складності об'єктів в межах проектів державно-приватного партнерства, насамперед державні партнери можуть ставити вимоги до своїх приватних партнерів здійснити підтримку перших під час подальшої експлуатації об'єктів партнерства. Такі зобов'язання можуть бути зафіксованими як в основній угоді, так і в окремих додаткових.

6. Витрати, пов'язані з навчанням персоналу державного партнера за результатами реалізації проектів державно-приватного партнерства. Наприклад, таким проектом може бути передбачено впровадження

інноваційних енергозберігаючих технологій, що вимагають особливих нових компетенцій управління ними у майбутньому.

На основі вищенаведеного, а також за результатами вивчення теорії та практики доцільно наголосити, що приватний партнер перш за все буде хотіти покрити усі свої витрати, пов'язані з реалізацією проекту державно-приватного партнерства, а тоді вже отримати прибуток (очевидно, що поняття прибутку в моделі державно-приватного партнерства має умовний характер, що пов'язаний у тому числі із специфікою об'єкта угоди чи особливостями переходу права володіння чи користування ним). Тому можна зробити висновок, що загальний обсяг витрат приватного партнера під час виконання проекту державно-приватного партнерства повинен визначати мінімальний розмір доходу, який він намагатиметься отримати.

Водночас доречним є систематизація витрат державно-приватного партнерства не за лише їхнім змістом (що було зроблено вище), а й за особливостями їхнього здійснення. За цією класифікаційною ознакою слід виокремлювати:

1) витрати, які пов'язані з реалізацією угоди державно-приватного партнерства;

2) витрати, які пов'язані з виконанням інших так званих додаткових угод між державним і приватним партнерами (мова йде про угоди, які не є прямими додатками до основної угоди);

3) витрати, які прямо не стосуються взаємовідносин між приватним і державними партнерами, однак їх слід понести приватному партнеру для забезпечення ефективності державно-приватного партнерства.

Доцільність відображення цієї класифікаційної ознаки обґрунтовується тим, що під час визначення мінімальної величини доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства не слід брати до уваги витрати, які пов'язані з виконанням інших так званих додаткових угод між державним і приватним партнерами, адже вони з позиції теорії і практики покриваються платежами відповідно до змісту додаткових угод. Такі



додаткові угоди, наприклад, можуть стосуватись навчання працівників державного партнера, надання постпроектних консультаційних послуг тощо. Прикладом витрат, які прямо не стосуються взаємовідносин між приватним і державними партнерами, однак їх слід понести приватному партнеру для забезпечення ефективності державно-приватного партнерства, є витрати на пошук державних партнерів, на підготовку інформаційно-презентаційних матеріалів, на проведення маркетингових досліджень тощо.

Крім вищенаведеного поділу витрат, витрати приватного партнера під час участі у державно-приватному партнерстві доцільно класифікувати за можливістю віднесення на окремих державних партнерів, виокремлюючи при цьому:

1) витрати державно-приватного партнерства, які можна віднести на конкретного державного партнера (витрати прямого характеру);

2) витрати державно-приватного партнерства, які не пов'язані із конкретним державним партнером (витрати непрямого характеру);

Прикладом витрат державно-приватного партнерства, які можна віднести на конкретного державного партнера (витрати прямого характеру), є витрати на придбання матеріальних цінностей, пов'язаних з реалізацією проекту державно-приватного партнерства, чи витрати на підготовку документації, пов'язаної із ним. Своєю чергою, прикладом непрямих витрат є витрати на підготовку інформаційно-презентаційних матеріалів, на дослідження ринку проектів державно-приватного партнерства тощо.

Очевидно, що за умови наявності лише одного державного партнера, з яким ведуться перемовини про потенційну участь у моделі державно-приватного партнерства, усі витрати такого партнерства слід трактувати прямими. Їхнє чітке ідентифікування є необхідним для економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства, а також для визначення отієї мінімальної величини доходу, яку намагатиметься отримати приватний партнер. Це означає, що у випадку наявності непрямих

витрат приватний партнер змушений здійснити їхній розподіл за визначеним критерієм.

Враховуючи вищенаведені положення, класифікації та обґрунтування, мінімальний розмір доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства слід розраховувати за формулою:

$$D_{min} = W_{pr} + W_{rnpr}, \quad (5.22)$$

де  $D_{min}$  – мінімальний розрахунковий обсяг доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства, млн. грн.;

$W_{pr}$  – прямі витрати приватного партнера, пов'язані з реалізацією проекту державно-приватного партнерства, млн. грн.;

$W_{rnpr}$  – розподілені непрямі витрати приватного партнера, пов'язані з реалізацією проекту державно-приватного партнерства, млн. грн.

Важливо підкреслити, що формула розрахунку мінімального розрахункового обсягу доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства не повинна включати згадані вище витрати, які пов'язані з виконанням інших так званих додаткових угод між державним і приватним партнерами (мова йде про угоди, які не є прямими додатками до основної угоди), через те, що вони покриваються платежами згідно таких додаткових окремих угод.

Слід врахувати те, що розрахований за формулою 5.22 мінімальний розрахунковий обсяг доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства за інших рівних умов забезпечуватиме лише беззбиткову роботу цього суб'єкта. Водночас, зрозуміло, що реалізація такого проекту партнерства на умовах, коли  $D_{min}$  буде меншим за витрати (також за інших рівних умов), свідчатиме про збитковість участі приватного партнера у моделі державно-приватного партнерства. Зрозумілим є те, що на практиці така збитковість може мати місце, наприклад, тоді, коли пріоритет стратегічних інтересів приватного партнера є іншим (тобто пріоритет прибутковості є другорядним) (зокрема, бажання розширення меж ринку,

входження у нову ринкову нішу тощо). Таким чином, такі стратегічні інтереси приватного партнера також є чинником впливу на прогнозований його дохід від реалізації проекту державно-приватного партнерства.

Здійснюючи економічне обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, слід звернути увагу і на визначення верхньої розрахункової межі доходу приватного партнера від реалізації проекту такого партнерства. Виконані дослідження дають змогу зробити висновок про те, що така верхня розрахункова межа пов'язана перш за все із матеріальними і нематеріальним благами, які можна отримати від об'єкта державно-приватного партнерства. Якщо запити приватного партнера будуть істотно вищими за реальну величину таких благ, це може стати причиною відмови державного партнера співпрацювати з ним у межах моделі державно-приватного партнерства.

Визначаючи верхню розрахункову межу доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства, доцільно у структурі такого доходу виокремити дві групи платежів за їхнім характером. Перша така група – так звані основні платежі за проектом державно-приватного партнерства (наприклад, виконання архітектурно-проектних робіт, виготовлення проектно-кошторисної документації тощо), а друга – супроводжуючі такі платежі (придбання матеріальних цінностей для проекту, навчання працівників тощо). З урахуванням цього, дохід приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства можна формалізувати таким чином:

$$D = W_{osn} + W_{supr}, \quad (5.23)$$

де  $D$  – очікувана величина доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства, млн. грн.;

$W_{osn}$  – основні платежі за проектом державно-приватного партнерства, млн. грн.;

$W_{supr}$  – супроводжуючі платежі за проектом державно-приватного партнерства, млн. грн.

Результати огляду й узагальнення літературних джерел дають змогу зробити висновок про те, що у більшості випадків не є надто складним завданням установлення величини супроводжуючих платежів за проектом державно-приватного партнерства. Найскладніше в аналізованому контексті все ж розрахувати основні платежі за таким проектом, тобто платежі, які становлять основний його зміст. Знаючи це, доцільно зауважити, що роботи і послуги у проекті державно-приватного партнерства фактично умовно є товаром, для якого характерний увесь комплекс маркетингу, у т.ч. й усі закони цінової політики.

Із теорії маркетингу відомо, що існують різні моделі ціноутворення, зокрема, дохідна, витратна та ринкова. Кожна з них може використовуватись для визначення ціни проекту державно-приватного партнерства, однак за результатами вивчення теорії і практики все ж пропонується пріоритетно застосовувати дохідну таку модель. В її основі – ідентифікування здатності товару генерувати дохід та прибуток, а у випадку об'єкта державно-приватного партнерства – приносити конкретний економічний результат. Цей підхід, очевидно, не може бути застосований до будь-якого проекту державно-приватного партнерства, а лише до того, що передбачає створення умовно комерційного об'єкта. Саме тоді виникає можливість визначити такі основні платежі за проектом державно-приватного партнерства, які враховують реальну комерційну вигоду проекту.

Використовуючи дохідну модель ціноутворення в межах проектів державно-приватного партнерства, слід зауважити, що економічна вигода державного партнера (як, зрештою, і приватного) пов'язана безпосередньо із його активами. Частина таких активів державний партнер вже має у своїй власності, а іншу частину може набувати внаслідок реалізації проектів партнерства. Якщо приватний партнер визначить очікувану величину свого доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства на рівні, що

перевищуватиме реальну величину прибутку державного партнера, останньому за інших рівних умов буде економічно не вигідно вибудовувати свої відносини з приватним партнером в межах моделі цього виду партнерства.

Таким чином, очікувану основну величину доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства можна визначити за формулою:

$$P_{osv}^{max} = \sum_{i=1}^T \frac{P_a}{(1+r)^i}, \quad (5.24)$$

де  $P_{osv}^{max}$  – прогнозоване максимальне значення основної частини доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства, млн. грн.;

$P_a$  – прибуток на активи в межах проекту державно-приватного партнерства, млн. грн.;

$T$  – розрахунковий термін, роки;

$r$  – ставка дисконтування, частк. од.

Розглядаючи значення розрахункового терміну у формулі визначення прогнозованого максимального значення основної частини доходу від реалізації проекту державно-приватного партнерства, слід зауважити, що такий термін повинен бути предметом домовленостей державного і приватного партнерів. Справа в тому, що на практиці практично не трапляється випадків наявності абсолютно ідентичних за усіма параметрами проектів державно-приватного партнерства. В одних випадках, зокрема, створений об'єкт може приносити позитивні комерційні результати одразу після створення, в іншому ж випадку на це слід потратити від півроку і довше. Тому приватний партнер повинен обирати в розрахунках такий варіант  $T$ , який дасть змогу щонайменше покрити усі понесені ним витрати. Якщо розрахунковий період прирівнюється до 1, дисконтування у формулі 5.24 не здійснюється.

Узагальнюючи наведену вище інформацію, максимальну верхню розрахункову межу доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства слід обчислювати таким чином:

$$D^{max} = \sum_{i=1}^T \frac{P_a}{(1+r)^i} + W_{supr}, \quad (5.25)$$

де  $D^{max}$  – очікувана розрахункова максимальна величина доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства, млн. грн.

Використання зазначеного підходу до економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності має низку обмежень. Зміст першого такого обмеження полягає в тому, що проект державно-приватного партнерства повинен передбачати створення (реконструкцію) об'єкта, який має комерційне значення. Згідно іншого обмеження необхідно мати змогу однозначно визначити ту частину прибутку, яка утворена активами за результатами реалізації проекту державно-приватного партнерства.

Запропонований метод дає змогу приватному партнеру формувати свою цінову політику у сфері державно-приватного партнерства з урахуванням двох протилежних меж – максимальної (пов'язана з реальними вигодами державного партнера від реалізації відповідного проекту партнерства) та мінімальної (стосується витрат, понесених приватним партнером під час реалізації проекту державно-приватного партнерства).

## Висновки за розділом 5

1. Розглянуто методи оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. В аналізованому контексті виокремлено такі напрямки оцінювання, як: розрахунок загальної вартості проекту державно-приватного партнерства з урахуванням його передпроектної, проектної та післяпроектної стадій; отримання найбільш кращого й оптимального ефекту від реалізації проекту; очікувані грошові вкладення і доходи; вплив ризиків реалізації проекту та розроблення заходів з реагування на них; врахування інфляційного

чинника під час реалізації проектів державно-приватного партнерства; врахування інтересів усіх стейкхолерів (насамперед, усіх інвесторів), що беруть участь в проекті; наповненість та обґрунтованість прогнозів руху грошових коштів під час реалізації проекту; співставимість угод порівняння різних проектів державно-приватного партнерства для вибору найкращого варіанту управлінського рішення. Серед ключових позицій оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності виокремлено: окупність проекту державно-приватного партнерства, рентабельність такого проекту та ризику партнерів під час його реалізації.

2. Наголошено на тому, що розв'язання завдання оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності дає змогу: визначити доцільність інвестування капіталу у проект за моделлю державно-приватного партнерства; здійснювати ідентифікування та оцінювання допустимих для державного чи приватного партнерів параметрів ризику; обрати і застосувати умови страхування ризиків за проектами державно-приватного партнерства; обрати найбільш оптимальні умови кредитування та інвестування в межах державно-приватного партнерства; виявити чинники, які найбільш істотно можуть вплинути на хід реалізації проекту державно-приватного партнерства; обрати і застосувати заходи, спрямовані на постінвестиційний моніторинг державно-приватного партнерства; обрати оптимальні за певним критерієм варіанти управлінських рішень щодо формування і реалізації проектів державно-приватного партнерства.

3. Виокремлено чинники вибору методів оцінювання ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, зокрема: часові обмеження оцінювання, наявний рівень інформаційного забезпечення оцінювання, очікуваний рівень точності оцінювання, кваліфікація персоналу в сфері оцінювання, установлені цілі та

завдання оцінювання, інтереси зацікавлених стейкхолдерів в процесі оцінювання тощо.

4. Виокремлено низку підходів до оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, зокрема: класичні фінансові методики, інструменти якісного аналізу, ймовірнісні методи, портфельний аналіз, проектний підхід, бюджетний підхід, а також якісні, фінансові чи комбіновані моделі. До традиційних фінансових методик оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства віднесено: індекс прибутковості, термін окупності, внутрішню норму доходності, середню норму доходності, модифіковану внутрішню норму доходності, рівень рентабельності інвестицій.

5. Здійснено моделювання фінансових відносин у державно-приватному партнерстві. В аналізованому контексті виокремлено критерії фінансового та комерційного характеру вибору проектів державно-приватного партнерства відповідно до чинної нормативно-правової бази, а саме: сума платежів, зборів, що сплачуватиметься під час виконання договору про партнерство на користь приватного партнера; обсяг та форма фінансової участі приватного партнера; витрати на виконання проектно-конструкторських і будівельних робіт, щорічні витрати на експлуатацію та матеріально-технічне обслуговування; обсяг та форма державної підтримки, якщо надання такої підтримки передбачається в конкурсній пропозиції; надійність запропонованих механізмів фінансування виконання договору державно-приватного партнерства; обсяг інвестицій, у тому числі власних або залучених, що здійснюватимуться учасником конкурсу, строк окупності та рентабельність об'єкта.

6. Зроблено висновок про те, що як приватний, так і державний партнери ще перед участю у проекті державно-приватного партнерства повинні дати собі відповіді на чимало різновекторних запитань фінансово-економічного характеру. Форми фінансування проектів державно-приватного партнерства



класифіковано за поворотністю на поворотні та неповоротні. До переліку перших, зокрема, віднесено: емісію облігацій територіальних утворень, лізинг, похідні інструменти, а також кредити і позики. Своєю чергою, неповоротні форми фінансування цих проектів включають: бюджетні кошти, кошти місцевих бюджетів, фонди, спонсорську допомогу, а також інфраструктурний капітал.

7. Наведено етапи використання теорії ігор для розв'язання завдання визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства. Такими етапами, зокрема, є: визначення варіантів стратегій для приватного і державного партнерів; формування платіжної матриці; формування інформаційного забезпечення про державного партнера та середовище реалізації проекту державно-приватного партнерства; визначення критерію обрання стратегії поведінки приватним партнером під час реалізації проекту державно-приватного партнерства; вибір приватним партнером з множини стратегій ту, яка найкраще відповідає обраному критерію. Запропонований метод дає змогу приватним партнерам обрати оптимальні для себе абсолютні значення та / чи відносні частки початкового та періодичних платежів під час реалізації проекту державно-приватного партнерства з урахуванням наявних обмежень.

8. Розглянуто економічне обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Зокрема, діагностовано основні напрямки аналізування ефективності проектів такого партнерства державним партнером згідно чинного вітчизняного законодавства, а саме: ретельне обґрунтування соціально-економічних та екологічних результатів здійснення державно-приватного партнерства (діагностування економічних, фінансових показників, а також екологічних та соціальних результатів проекту), обґрунтування підвищення ефективності проекту в разі його реалізації із залученням приватного партнера порівняно з реалізацією проекту без такого залучення (шляхом порівняння, у тому числі показників економічної ефективності),

визначення соціально-економічних та екологічних перспектив після закінчення строку дії договору, укладеного в межах державно-приватного партнерства, виявлення видів ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінювання та визначення форми управління ними, визначення форми здійснення державно-приватного партнерства.

9. Розглянуто проблему ідентифікування чинників, якими керується партнер під час державно-приватного партнерства щодо економічного обґрунтування своїх проектних рішень. До переліку таких чинників віднесено тривалість реалізації проекту державно-приватного партнерства, середню норму рентабельності в галузі, рівень складності виконання робіт в межах проекту, прогностичні економічні ефекти від використання об'єктів державно-приватного партнерства тощо.

10. Виокремлено основні групи витрат приватного партнера щодо формування і реалізації проектів державно-приватного партнерства. Такими групами, зокрема, є: витрати на розроблення бізнес-плану проекту державно-приватного партнерства; витрати на пошук державних партнерів для реалізації проектів державно-приватного партнерства; витрати на підготовку документації, пов'язаної з реалізацією проектів державно-приватного партнерства; витрати на придбання матеріальних цінностей, пов'язаних з реалізацією проектів державно-приватного партнерства; витрати на забезпечення підтримки державного партнера за результатами реалізації проектів державно-приватного партнерства; витрати, пов'язані з навчанням персоналу державного партнера за результатами реалізації проектів державно-приватного партнерства. Запропоновано класифікувати такі витрати за особливостями їхнього здійснення, виокремлюючи: витрати, які пов'язані з реалізацією угоди державно-приватного партнерства; витрати, які пов'язані з виконанням інших так званих додаткових угод між державним і приватним партнерами (мова йде про угоди, що не є прямими додатками до основної угоди); витрати, які прямо не стосуються взаємовідносин між приватним і державними партнерами, однак їх слід понести приватному партнеру для

забезпечення ефективності державно-приватного партнерства. Крім вищенаведеного поділу витрат, витрати приватного партнера під час участі у державно-приватному партнерстві запропоновано класифікувати за можливістю віднесення на окремих державних партнерів, виокремлюючи при цьому: витрати державно-приватного партнерства, які можна віднести на конкретного державного партнера (витрати прямого характеру); витрати державно-приватного партнерства, які не пов'язані із конкретним державним партнером (витрати непрямого характеру).

11. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 5, опубліковано у працях (Комарницька, 2019а; Комарницька, 2019о; Комарницька та Кузьмін, 2019с; Комарницька та Кузьмін, 2019d; Комарницька, Овчарук та Коломієць, 2019а; Комарницька, Овчарук та Коломієць, 2019b).

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано нове вирішення науково-прикладної проблеми розроблення концептуальної, теоретико-методологічної та методико-прикладної бази активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Результати дослідження дають можливість зробити такі висновки:

1. Розвинуто типологію проектів державно-приватного партнерства за низкою істотних і незалежних ознак, у якій існуючі класифікаційні ознаки (форма, етап, на якому залучається приватний партнер, джерело фінансування, об'єкт, механізм взаємодії державного та приватного партнерів, сфера реалізації, інноваційна спрямованість, кількість залучених приватних партнерів, рівень завершеності, рівень державного управління, на якому проект реалізується, правовий механізм взаємодії державного та приватного партнерів) доповнені новими (рівень ризиковості, суб'єктний склад партнерів). Зокрема, запропоновано виокремлювати проекти державно-приватного партнерства за формами (корпоративні, договірні), за етапом, на якому залучається приватний партнер (проекти, у яких приватний партнер залучається на етапі проектування, будівництва чи експлуатації об'єкта), за джерелом фінансування (фінансуються державним партнером, фінансуються приватним партнером, змішане фінансування), за об'єктами (існуючі, створювані або придбані), за сферами реалізації (в освіті, в сфері охорони здоров'я, у транспортній сфері, у житлово-комунальному господарстві, у сфері культурної спадщини, у сфері поводження з відходами, у сфері туризму, відпочинку та рекреації тощо), за інноваційною спрямованістю (інноваційні, неінноваційні), за кількістю залучених приватних партнерів (монопроекти, поліпроекти), за рівнем завершеності (завершені, незавершені), за рівнями державного управління, на яких реалізуються (загальнодержавні, регіональні, муніципальні), за правовим механізмом взаємодії державного та приватного

партнерів (на основі оренди (лізингу) державної чи комунальної власності, на основі державного контракту, в межах концесії, в межах договорів про спільну діяльність, в межах угод про розподіл продукції, в межах аутсорсингу тощо), за механізмами взаємодії державного та приватного партнерів (проекти BOT (Build, Operate, Transfer), проекти BOOT (Build, Own, Operate, Transfer), проекти BTO (Build, Transfer, Operate), проекти BOO (Build, Own, Operate), проекти BOMT (Build, Operate, Maintain, Transfer), проекти DBOOT (Design, Build, Own, Operate, Transfer), проекти DBFO (Design, Build, Finance, Operate)), за рівнем ризиковості (високоризикові, середньоризикові, низькоризикові), за суб'єктним складом партнерів (національні, міжнародні). Наведена розвинута типологія дає змогу керівникам органів державної влади, місцевого самоврядування та приватних компаній обґрунтованіше обирати проекти державно-приватного партнерства залежно від визначених цілей, завдань та наявного ресурсного забезпечення.

2. Систематизовано принципи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, серед яких виокремлено загальні (цілеспрямованість, науковість, мотивованість, достовірність, системність, відповідальність, завершеність, адаптивність, достатність інформаційного забезпечення, забезпечення зворотного зв'язку, безперервність, зрозумілість, компетентність, контрольованість, економічність, врахування розвитку, уніфікованість, часова погодженість, об'єктивність) та специфічні (принцип інтегрування активізування в загальну систему управління, принцип орієнтації на розвиток людського капіталу, принцип домінування стратегічних аспектів активізування над тактичними, принцип створення умов для розвитку конкуренції у державно-приватному партнерстві, принцип обов'язкової державної участі в активізуванні) принципи. Це дає можливість уповноваженим з активізування державно-приватного партнерства суб'єктам враховувати фундаментальні основи цих процесів, мінімізувати спонтанність дій, підвищити ефективність заходів та забезпечити їхню цілеспрямованість.

3. Розроблено концепцію активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, у якій ідентифіковано принципи такого активізування, умови його здійснення, інструментарій, ресурсне забезпечення, напрямки діагностування, суб'єкти й аналітичну підсистему активізування на загальнодержавному, регіональному та муніципальному рівнях. Запропонована концепція дає змогу стейкхолдерам спрямовувати усі види робіт із такого активізування на розвиток людського капіталу громади у стратегічному і тактичному вимірах. Концепція також уможливорює врахування базової логіки відповідних процесів та елементів, які є пов'язаними на стратегічному і тактичному рівнях.

Наголошено на тому, що активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності може мати як стратегічний, так і тактичний виміри. З позиції стратегічного управління як державний, так і приватний партнери у моделі державно-приватного партнерства мають змогу враховувати майбутні зміни середовища функціонування, адаптуватись до нових вимог ринку, мінімізувати ризики, реалізувати потенціал розвитку (й державно-приватного партнерства). Для цього потрібна стратегія партнерства, стратегічне планування, визначення стратегічних цілей, а також ключових шляхів їхнього досягнення. Вона надалі визначатиме структуру проектів такого партнерства, відповідні процеси, інструментарій та культуру. При цьому, встановлено, що спектр стратегічних рішень щодо активізування державно-приватного партнерства є доволі широким і включає, зокрема: установлення пріоритетності розподілу різних ресурсів активізування, визначення і якнайкраще використання сильних боків державно-приватного партнерства на кожному з рівнів, ідентифікування можливостей його активізування, мінімізування негативних наслідків слабких боків і загроз державно-приватного партнерства, вибір ключових суб'єктів-партнерів активізування, визначення напрямків комплексного розвитку потенціалу активізування, виокремлення стратегічно важливих бізнес-процесів державно-приватного партнерства тощо.

Серед інструментарію активізування державно-приватного партнерства наголошено на важливості широкого практичного застосування фахового інвестиційно-інноваційного консультування стейкхолдерів на предмет такого партнерства. Спектр цього консультування може, як приклад, охоплювати сфери залучення небюджетних інструментів фінансування проектів державно-приватного партнерства, розроблення необхідної документації, управління контрактами, проведення експертизи на предмет ефективності проектів, оптимізування ризиків тощо.

Виокремлено низку визначальних умов активізування державно-приватного партнерства на кожному з рівнів, а саме: об'єднання зусиль і чітке координування дій усіма стейкхолдерами партнерства – органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями тощо; розуміння і практична реалізація принципів активізування державно-приватного партнерства; сформованість й мотиваційний характер нормативно-правової бази активізування; здатність виявляти найбільш актуальні сфери реалізації проектів державно-приватного партнерства.

4. Удосконалено комплексно-цільовий метод оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність, який передбачає виокремлення напрямків аналізування такого впливу (відповідність стратегії територіального утворення, сприяння його інвестиційно-інноваційному розвитку, окупність проекту державно-приватного партнерства, рівень ризику його реалізації, покращення якості надання послуг внаслідок створення / реконструкції / модернізації тощо об'єкта партнерства), розроблення на їхній основі індикаторів оцінювання і ранжування їхніх меж з використанням трапецієподібних функцій належності до певних нечітких терм-множин. Зокрема, для кожного з таких напрямків запропоновано низку індикаторів: рівень відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення ( $R_{vs}$ ), част. од., темпи приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у

загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства ( $P_{pr}$ ), %, термін окупності проекту державно-приватного партнерства ( $T_p$ ), років, рівень ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства ( $R_{cp}$ ), част. од., рівень корисності проекту державно-приватного партнерства ( $R_{kr}$ ), част. од. Ідентифікування індикаторів оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність у розрізі відповідних напрямків надалі дало змогу зробити ранжування меж цих показників та виокремити для кожного з них дуже високий, високий, середній, низький і дуже низький рівні градації.

Враховуючи вищенаведене, побудовано інтегровану модель оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність, яка охоплює, окрім показників: підмножину потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії територіального утворення (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень); підмножину потенційних лінгвістичних (нечітких) значень темпів приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень); підмножину потенційних лінгвістичних (нечітких) значень терміну окупності проекту державно-приватного партнерства (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень); підмножину потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень); підмножину потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня корисності проекту державно-приватного партнерства (відповідно, низький, середній, високий та дуже високий рівень); підмножину фактичних значень відповідно рівня відповідності проекту державно-приватного партнерства стратегії



територіального утворення, темпів приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) територіального утворення внаслідок реалізації проекту державно-приватного партнерства, терміну окупності проекту державно-приватного партнерства, рівня ймовірності досягнення цілей проекту державно-приватного партнерства та рівня корисності проекту державно-приватного партнерства; множину евристичних правил для оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність.

Метод створює передумови для дієвішого формування пропозицій аналітиками органів державної влади і місцевого самоврядування, а також експертами зовнішнього середовища щодо інвестиційно-інноваційного розвитку територіального утворення на засадах ефективнішого використання моделі державно-приватного партнерства.

5. Розвинуто модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, яка інтегрує державний і ринковий вектори управління такими процесами, що завдяки своєму інструментарію впливають на державно-партнерський потенціал та державно-партнерську привабливість територіального утворення. При цьому, під поняттям державно-партнерської привабливості територіального утворення запропоновано розуміти його здатність генерувати зацікавленість приватного партнера брати участь у відносинах державно-приватного партнерства, зокрема, шляхом здійснення ним інвестицій в об'єкти партнерства та отримання прав з управління (придбання, створення тощо) цими об'єктами відповідно до умов договору. Ключовим чинником формування сприятливої державно-партнерської привабливості територіального утворення є наявність у нього високого державно-партнерського потенціалу.

Встановлено, що державний вектор управління державно-приватним партнерством включає: стратегію, тактику та політику розвитку такого партнерства, а також методи прямого (розвиток і вдосконалення нормативно-

правової бази державно-приватного партнерства, його інституційного та організаційно-функціонального забезпечення, інформаційної інфраструктури, а також фінансування конкретних проектів партнерства і визначення пріоритетних з них) та непрямого (розроблення довгострокових програм розвитку держави та територіальних утворень, непряме стимулювання реалізації проектів державно-приватного партнерства, формування передумов для розвитку управлінських компетенцій у сфері партнерства, використання маркетингових інструментів пропагування його ідей) характеру. Своєю чергою, ринковий вектор управління державно-приватним партнерством для залучення інвестицій та інновацій передбачає: попит на інвестиційні та інноваційні ресурси, можливості використання альтернативних джерел фінансування інвестиційно-інноваційних заходів, пропозицію інвестиційних та інноваційних ресурсів, а також інтереси населення територіального утворення.

Наведена модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства дає змогу працівникам економічних підрозділів керівних органів територіальних утворень, з одного боку, здійснювати ефективніше використання прямих і непрямих методів управління державно-приватним партнерством для залучення інвестицій та інновацій, визначати стратегію, тактику і політику в цьому напрямку, а з іншого – враховувати вплив ринкового вектора такого управління.

6. Розроблено метод оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, який передбачає виокремлення складових оцінювання прямого (складові інформаційної інфраструктури та організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства територіального утворення) і опосередкованого (науково-технологічна складова, кадрова складова управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку, економіко-фінансова складова) характеру, а також комплексу відповідних їм показників, які з використанням таксономічного

методу дають змогу отримати інтегральні оцінки. До переліку таких показників, зокрема, віднесено: рівень ефективності інформаційного забезпечення державно-приватного партнерства територіального утворення ( $R_{iz}$ ), частк. од.; рівень сформованості організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства ( $R_{sfr}$ ), частк. од.; рівень чіткості планування заходів у сфері державно-приватного партнерства ( $R_{cpl}$ ), частк. од.; рівень якості комунікацій у державно-приватному партнерстві територіального утворення ( $R_{yk}$ ), частк. од.; обсяг капітальних інвестицій у розрахунку на 1000 осіб ( $Q_{ki}$ ), тис. грн.; частку інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств територіального утворення ( $S_{iap}$ ), %; частку реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції територіального утворення ( $S_{rip}$ ), %; частку працівників керівних органів територіального утворення, що пройшли навчання за тематикою управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку, за результатами оцінювання необхідності цього ( $S_{pr}$ ), частк. од.; обсяг реалізованої продукції підприємствами територіального утворення ( $Y_{rp}$ ), млн. грн.; рівень рентабельності операційної діяльності підприємств територіального утворення ( $R_{od}$ ), %. Запропонований метод уможливорює аналітикам ранжування територіальних утворень за рівнем їхнього державно-партнерського потенціалу.

7. Удосконалено модель позиціонування приватного партнера на ринку проектів державно-приватного партнерства на засадах врахування рівня його потенціалу у цій сфері та темпів зростання ринку такого партнерства. Наведено й охарактеризовано потенційні варіанти відповідної матричної моделі позиціонування приватних партнерів. Це дає змогу керівникам приватних компаній ідентифікувати місце своїх організацій на ринку таких проектів, а також залежно від цього ухвалювати найбільш доцільні рішення щодо споживачів, фінансування, внутрішніх процесів і розвитку персоналу під час використання моделі державно-приватного партнерства.

8. Удосконалено двокомпонентну модель митного обслуговування державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера, яка поєднує уніфіковану з чинним законодавством поетапну модель такого обслуговування на засадах урахування різних можливих умов і варіантів його здійснення із суб'єктно-функціональною моделлю з відображенням максимально широкого спектру суб'єктів митного обслуговування та їхніх функціональних взаємозв'язків. Причому, суб'єктно-функціональна модель митного обслуговування державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера включає, окрім такого партнера, митних посередників, митні органи, спеціалізовані суб'єкти (торгово-промислові палати, громадські ради, спеціалізовані митні організації), створену юридичну особу на території України для реалізації проекту державно-приватного партнерства, а також державного партнера в особі органів державної влади чи місцевого самоврядування. Натомість, комплексна поетапна модель митного обслуговування державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера передбачає: діагностування іноземним суб'єктом господарювання сприятливості митного обслуговування державно-приватного партнерства у країні державного партнера; ухвалення рішення іноземним приватним партнером про участь у партнерстві; налагодження співпраці ним із суб'єктами митного обслуговування в країні державного партнера; реєстрацію створеної юридичної особи іноземним приватним партнером у митних органах для реалізації державно-приватного партнерства на території країни державного партнера; підготовку до митного оформлення іноземних інвестицій, вкладених зарубіжним приватним партнером в об'єкти партнерства; митне оформлення іноземних інвестицій, вкладених зарубіжним приватним партнером в об'єкти державно-приватного партнерства; митне оформлення товарів, які не є іноземними інвестиціями або не відповідають режиму інвестиційної діяльності, в межах реалізації партнерства. Удосконалена модель митного обслуговування державно-приватного партнерства за участі іноземного приватного партнера сприяє можливості

керівникам митних органів та урядовцям цілісного бачення процесу митного обслуговування державно-приватного партнерства.

9. Розвинуто метод оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства, що передбачає використання з цією метою комплексної репрезентативної та гармонізованої з європейськими митними нормами індикаторно-критеріальної бази за пріоритетними сферами такого обслуговування, а також кількісно-якісним обґрунтуванням ідентифікаційно-інтерпретаційної шкали. Перелік запропонованих індикаторів оцінювання якості митного обслуговування включає: рівень вчасності митного обслуговування державно-приватного партнерства, рівень його порівняльної оперативності, передбачуваності часових затрат, гармонізованості, уніфікованості, прозорості, автоматизованості, інноваційності тощо.

10. Удосконалено механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства, який комплексно ідентифікує пріоритетні напрями такого обслуговування (розбудова та модернізація митної інфраструктури, удосконалення і гармонізація митного оформлення, розвиток операцій митного контролю, інтегрування інформаційно-комунікаційного забезпечення митного обслуговування), враховує різні факторні впливи мега-, макро-, мезо- і мікросередовища, встановлює базові принципи розвитку митного обслуговування (цілеспрямованість, гнучкість, гармонізованість, взаємопогодженість, інноваційність, прогресивність, керованість, економічна ефективність, синергійність, результативність), окреслює ресурсне забезпечення (фінансові, кадрові, інформаційні, техніко-технологічні, матеріальні ресурси) та обґрунтовує одержання синергійного ефекту на засадах реалізації конкретної функції менеджменту через управління розвитком митного обслуговування. Зазначений механізм адресовано представникам органів законодавчої влади з метою удосконалення нормативно-правової бази щодо конкретизування сфер застосування державно-приватного партнерства через виокремлення пріоритетних складових національної митної системи для забезпечення її прогресивного

інноваційного розвитку та успішної інтеграції у європейський митний простір, а також для митних органів для підвищення рівня ефективності реалізації цільових заходів в процесі реформування митної сфери на засадах використання додаткових переваг і можливостей державно-приватного партнерства через одержання синергійного ефекту.

11. Розроблено метод визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства, який ґрунтується на інструментарії теорії ігор та враховує варіанти стратегій для приватного і державного партнерів у сфері фінансових розрахунків. При цьому, узагальнена послідовність визначення структури цих платежів передбачає необхідність реалізації таких етапів: визначення альтернативних «чистих» стратегій приватного та державного партнера під час реалізації проекту державно-приватного партнерства; ідентифікування варіантів ймовірності реалізації державним партнером своїх альтернативних «чистих» стратегій; формування функціонала оцінювання – платіжної матриці; установлення залежності прогнозованої величини доходу приватного партнера та прогнозованого рівня ризику від структури платежів за проектом державно-приватного партнерства за умови використання «змішаних» стратегій; ранжування критеріїв встановлення структури доходу приватного партнера від реалізації проекту державно-приватного партнерства; визначення параметрів оптимальної структури платежів під час реалізації проекту державно-приватного партнерства; коригування абсолютних значень та / чи відносних часток початкового та періодичних платежів під час реалізації проекту державно-приватного партнерства. Метод дає змогу приватним партнерам обрати оптимальні для себе абсолютні значення та відносні частки початкового і періодичних платежів у межах проектів державно-приватного партнерства залежно від готовності йти на ризик щодо результируючих показників об'єкта такого партнерства.

12. Розвинуто науково-методичні положення з економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства в

умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Вони дають змогу приватному партнеру визначити верхню та нижню межі доходу від реалізації проекту партнерства, враховуючи витрати і реальні вигоди від участі у моделі державно-приватного партнерства. В аналізованому контексті такі основні групи витрат приватного партнера включають: витрати на розроблення бізнес-плану проекту державно-приватного партнерства, витрати на пошук державних партнерів для реалізації проектів партнерства, витрати на підготовку документації, пов'язаної з реалізацією таких проектів, витрати на придбання матеріальних цінностей, пов'язаних з реалізацією проектів, витрати на забезпечення підтримки державного партнера за результатами реалізації проектів, а також витрати, пов'язані з навчанням персоналу державного партнера за результатами реалізації проектів державно-приватного партнерства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агазарян, Н.В., 2016. Анализ мирового опыта применения механизма государственно-частного партнерства. *Государственно-частное партнерство*, 3/2, с.151-172.
2. Академічний тлумачний словник української мови. [online] Доступно: <<http://sum.in.ua/>> [Дата звернення 22 Березень 2019].
3. Акіліна, О.В. та Павлюк, В.В., 2018. Державно-приватне партнерство як інструмент управління змінами у сучасному місті. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, вип. 20, ч. 1, с.10-13.
4. Амосов, О.Ю., 2011. Оцінювання потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. *Проблеми економіки*, 3, с.79-83.
5. Амуниц, Д.М., 2005. Государственно-частное партнерство. Концессионная модель совместного участия государства и частного сектора в реализации финансово емких проектов. *Справочник руководителя учреждений культуры*, 12, с.16-19.
6. Анисифоров, А.Б. и Анисифорова, Л.О. 2014. *Методики оценки эффективности информационных систем и информационных технологий в бизнесе*. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный политехнический университет.
7. Апаров, А.М. і Яценко, А.В., 2015. Державно-приватне партнерство як особлива правова форма співпраці держави з приватним бізнесом. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 4, с.27-35.
8. Аранчій, Д.С. та Гончаренко, С.А., 2011. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу та оцінка існуючих методик аналізу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*, вип. 3, т. 2, с.59-64.



9. Архірейська, Н.В., 2014. Аналіз підходів до оцінювання ефективності митної справи. *Ефективна економіка*, [online] 7. Доступно:<<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3176>> [Дата звернення 22 Квітень 2019].

10. Бабиріна, Я.О., 2011. Підходи до визначення поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 6/2, с.48-53.

11. Бабяк, Н.Д. та Паскалова, А.Г., 2015. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*, 4, с.87-92.

12. Баженов, А.В., 2012. Развитие государственно-частного партнерства в России. *Демографія та соціальна економіка*, 1, с.103-109.

13. Балджи, М.Д. 2015. *Економічний ризик та методи його вимірювання*. Харків: Промарт.

14. Батанова, Т.В., 2014. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 3, с.79-83.

15. Башнянин, Г.І. 2003. *Про періодичну матрицю економічних систем*. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії.

16. Безп'ята, І.В., 2012. Економічна оцінка показників ефективності інвестицій сільськогосподарських підприємств Миколаївської області. *Агросвіт*, 19, с.2-4.

17. Беккер, М.В., 2010. Методы оценки экономической эффективности инноваций в сфере информационных систем. *Всероссийский журнал научных публикаций*, 4, с.57-58.

18. Бережнюк, І.Г., ред. 2015. *Концептуалізація оцінювання митних процедур в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності*. Хмельницький: ПП Мельник А.А.

19. Біла, І.С. та Іллічова, Е.І., 2018. Світовий досвід державно-приватного партнерства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 21, с.126-129.
20. Білоус, А.О., 2013. Світовий досвід впровадження системи державно-приватного партнерства в Україні. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*, 112, с.299-306.
21. Бланк, И.А., 2001. *Инвестиционный менеджмент*. Киев: Эльга-Н, Ника-Центр.
22. Бобиль, В.В. та Оберемок, Т.С., 2016. Оцінка потенціалу будівельних підприємств в умовах економічної кризи. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазяряна «Проблеми економіки транспорту»*, 11, с.45-50.
23. Бровкина, Н.Д. 2007. *Основы финансового контроля*. Москва: Магистр.
24. Брюховецька, Н.Ю. та Хасанова, О.В., 2009. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства: визначення недоліків деяких існуючих методик. *Економіка промисловості*, 1, с.110-117.
25. Будз, О.Ф., 2017. Чинники впливу на митне обслуговування підприємств в умовах європейської інтеграції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*, 16/1, с.30-33.
26. Бульгина, О.В., 2016. Анализ реализуемости инновационных проектом по созданию наукоемной продукции: алгоритмы и инструменты. *Прикладная информатика*, 11/4, с.87-96.
27. Буратчук, Н.Ю., 2013. Еволюція збалансованої системи показників. *Економічний аналіз*, 12, с. 62-66.
28. Вавіленкова, А.І., 2015. Методологічні основи автоматичного аналізу логіко-лінгвістичних моделей текстових документів. *Математичні машини і системи*, 1, с.65-71.

29. Варнавский, В.Г., Клименко, А.В., Королев, В.А., 2010. *Государственно-частное партнерство: теория и практика*. Москва: Издательский дом Государственного университета – Высшая школа экономики.
30. Веницкий, Д.В., 2009. Государственно-частное партнерство в здравоохранении России. *Социально-экономические явления и процессы*, 4, с.24-27.
31. Вінник, О. 2012. *Корпоративна форма державно-приватного партнерства: проблеми правового забезпечення на тлі зарубіжного досвіду*. Суми: Видавництво «МакДен».
32. Вінокуров, Я., 2018. Агенцію з питань державно-приватного партнерства запустять у 2019-му, [online]. Доступно: <<https://hromadske.ua/posts/nastupnogo-roku-v-ukrayini-zapustyat-agenciyu-yaka-zajmatimetsya-pitanniami-koncesiyi-minekonomiki>> [Дата звернення 21 Грудень 2018].
33. Вітлінський, В.В. 2002. *Економічний ризик: ігрові моделі*. Київ: КНЕУ.
34. Вітлінський, В.В. 2004. *Ризикологія в економіці та підприємстві*. Київ: КНЕУ.
35. Воронин, М.В., 2012. Структура норм права как проявление системности права. *Вестник Пермского университета*, 4, с.14-23.
36. Востриков, С.П., 2014. Государственно-частное партнерство как межсекторное социальное партнерство в образовании. *Вопросы политологии*, 3, с.41-51.
37. Гавриленко, М.А., 2013. Применение теории нечетких множеств в оценке рисков инвестиционных проектов. *Аудит и финансовый анализ*, 5, с.75-81.
38. Гарматій, Н.М., 2009. Сутність інноваційного капіталу та необхідність його застосування в галузі телекомунікацій. *Галицький економічний вісник*, 2, с.42-46.

39. Головінов, О.М., 2010. Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері. *Вісник економічної науки України*, 1, с.47-51.

40. Гончар, М.Ф. 2018. *Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

41. Горожанкіна, М.Є., 2011. Державно-приватне партнерство: сучасна модель інтеграції інтересів. *Науковий вісник НЛТУ України*, 21.19, с.176-183.

42. Гришко, В.А., 2011. *Оцінювання та управління інвестиційно-інноваційним потенціалом машинобудівних підприємств*. Кандидат наук. Львів: Національний університет «Львівська політехніка».

43. Грищенко, С., 2011. *Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства*. Київ: ФОП Москаленко О.М.

44. Губанова, Т., 2019. Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки в Україні: нормативно-правова характеристика. *Теорія держави і права*, 6, с.220-224.

45. Гудзь, О. та Байрамов, С., 2016. Інструменти державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 4, с.5-12.

46. Деменков, И.В., 2016. Классификация видов государственно-частного партнерства. *Евразийский научный журнал*, 5.

47. Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ»), 2016. ДСТУ ISO 9000:2015 *Система управління якістю. Основні положення та словник термінів*. Київ: ДП «УкрНДНЦ».

48. *Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проектів*, [online]. Доступно: <[http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP\\_report\\_U-LEAD\\_30\\_10\\_2017.pdf](http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf)> [Дата звернення 05 Січень 2018].

49. Дідик, А.М. 2016. *Полівекторний розвиток підприємств: соціально-економічні та регулятивні аспекти*. Львів: Галицька видавнича спілка.
50. Добровенко, О.А., 2013. Оцінка потенціалу стратегічного розвитку банківської установи. *Економічний аналіз*, 14/2, с.22-27.
51. Должанський, І.С., Загорна, Т.О., Удалих, О.О., Герасименко, І.М., Ращупкіна, В.М. 2006. *Управління потенціалом підприємства*. Київ: Центр навчальної літератури.
52. Дронов, С.В. 2003. *Многомерный статистический анализ*. Барнаул: Изд-во Алтайского государственного университета.
53. Дубок, І.П., 2014. Сутність та особливості державно-приватного партнерства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*, 2, с.139-149.
54. Дубок, І., 2016. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в сфері культури України. *Ефективність державного управління*, вип. 1/2, ч. 1, с.257-265.
55. Ефанов, А.Н., 2012. Оценка экономической эффективности инвестиций и инноваций на железнодорожном транспорте в современных условиях. *Известия ПГУПС*, 2, с.147-156.
56. Загородній, А. та Стадницький, Ю., 2000. *Менеджмент реальних інвестицій*. Київ: Знання.
57. Залознова, Ю.С. та Петрова, І.П., 2017. Щодо корпоративної розробки шахтного поля як форми державно-приватного партнерства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2, с.30-34.
58. Залознова, Ю.С., Бутенко, Н.В. та Петрова, І.П., 2016. Публічно-приватне партнерство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*, 2, с.21-28.
59. Замлинський, В.А., 2014. Фінансово-економічні показники ефективності інвестиційних процесів на підприємстві. *Економічний аналіз*, 16/2, с.12-18.

60. Запатріна, І.В., 2010. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проектів і надання публічних послуг. *Економіка і прогнозування*, 4, с.62-86.

61. Зозульов, О., 2008. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. *Маркетинг в Україні*, 6, с.49-52.

62. Жукова, Н.С., 2011. Зарубежный и российский опыт государственного регулирования инновационного развития инфраструктуры на основе государственно-частного партнёрства. *Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика*, 3, с.26-30.

63. Исмагилов, И.И. и Арзикулов, С.Д., 1998. Методика многокритериального выбора дискретных альтернатив при качественных и количественных критериях. *Алгоритмы*, 85, с.66-74.

64. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2018. *Аналітичний звіт за результатами третьої хвилі опитування українських імпортерів та експортерів «Спрощення процедур торгівлі в Україні: оцінки та очікування бізнесу 2017/2018»*, [online]. Доступно: [http://www.ier.com.ua/files/Public\\_events/2018/TFD\\_III\\_Presentation/TFD\\_III\\_2017-2018\\_report.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Public_events/2018/TFD_III_Presentation/TFD_III_2017-2018_report.pdf) [Дата звернення 29 Листопад 2018].

65. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2019. *Аналітичний звіт за результатами четвертої хвилі опитування українських імпортерів та експортерів «Спрощення процедур торгівлі в Україні: оцінки та очікування бізнесу 2018/2019»*, [online]. Доступно: [//www.ier.com.ua/files/Public\\_events/2019/TFD\\_IV/2018-2019\\_TFD\\_report.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Public_events/2019/TFD_IV/2018-2019_TFD_report.pdf) [Дата звернення 15 Липень 2019].

66. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2017. *Державно-приватне партнерство в сфері спрощення процедур торгівлі: Рекомендація СЕК ООН № 41*, [online]. Доступно: [http://tfd.ier.com.ua/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/PP\\_Res41\\_052017\\_FIN.pdf](http://tfd.ier.com.ua/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/PP_Res41_052017_FIN.pdf) [Дата звернення 20 Липень 2019].

67. Казаков, А.А., 2008. Государственно-частное партнерство: понятийная база. *Проблемы в Российском законодательстве*, 2, с.413-415.
68. Калачанов, В.Д., Жидаев, С.С., Рыжко, Н.А. и Оралмагомбетов, Б.Ж., 2011. Оценка экономической эффективности внедрения процессно-ориентированных информационных систем при организации производства продукции в авиаприборостроении. *Организатор производства*, 3, с.60-64.
69. Калінеску, Т.В., 2008. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 10, с.40-44.
70. Каплан, Р.С. и Нортон, Д.П. 2003. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. Пер.с англ. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес».
71. Карпа, М.І., 2017. Місце та роль державно-приватного партнерства у виконанні функцій публічної служби. *Вісник НАДУ при Президентові України. Серія «Державне управління»*, 2, с.95-103.
72. Кащишин, В.М., 2017. Особливості оцінювання ділової привабливості інжинірингових компаній. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 28, с.102-105.
73. Квасницька, Р. та Тарасюк, М., 2017. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*, 1, с.73-82.
74. Кизим, М.О., Пилипенко, А.А. та Зінченко, В.А., 2007. *Збалансована система показників*. Харків: Інжек.
75. Кіндрацька, Г.І., Білик, М.С. та Загородній, А.Г., 2007. *Економічний аналіз: теорія і практика*. Львів: Магнолія.
76. Клевцевич, Н.А., 2017. Державно-приватне партнерство як інструмент регіонального розвитку. *Економіка та суспільство*, 9.
77. Климчук, С.А., 2014. Таксономічний аналіз стратегії розвитку компаній альтернативної енергетики. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 11, с.138-146.

78. Князь, С. та Холявка, Л., 2013. Сутність поняття і характеристики інтелектуального потенціалу підприємства. *Економічний аналіз*, вип. 12, част. 3, с.188-192.

79. Ковалев, А.И. и Привалов, В.П., 1999. *Анализ финансового состояния предприятия*. 3-е, исправл., доп. Москва: Центр экономики и маркетинга.

80. Ковалевская, Н.Ю. 2018. *Анализ инвестиционных проектов*. Иркутск: Изд-во БГУ.

81. Ковальова, О.М., 2015. *Венчурне фінансування на засадах державно-приватного партнерства*. Кандидат наук. Одеський національний економічний університет.

82. Козлов, А.А., 2012. Государственно-частное партнерство: сущность, классификация. *Управление экономическими системами*, 2.

83. Колективне ділове медіа «Бізнес», 2019. «Співпраця триває»: МВФ озвучив Україні нові умови для отримання траншу [online]. Доступно: <https://www.business.ua/news/5434-spivpratsya-trivae-mvf-ozvuchiv-ukrajini-novi-umovi-dlya-otrimannya-transhu> [Дата звернення 25 Липень 2019]/

84. Комарницька, Г.О., 2015. Демографічний аналіз трудового потенціалу прикордонних районів Львівської області. *Ефективність державного управління*, 42, с.235-241.

85. Комарницька, Г.О., 2016. Стратегічне планування економічного потенціалу Львівщини в умовах глобалізації. В: *Формування нової парадигми управління фінансами та бізнесом в умовах посилення євроінтеграційних процесів*: Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 27-29 Жовтень 2016. Львів: ЛНУ ім. І. Франка.

86. Комарницька, Г.О. та Мельник, О.М., 2016. Вплив формування територіальних громад як чинник розвитку бізнес-середовища. *Науковий вісник НЛТУ України*, 26.6, с.108-120.



87. Комарницька, Г.О. та Карпінський, Б.А., 2016. Функціонування міст – важлива складова державотворчого патріотизму нації. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*, 1 (5), с.225-233.

88. Комарницька, Г.О., 2017а. Організація стратегічного аналізу маркетингового середовища міста. В: *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 25 Жовтень 2017. Київ: Державний університет телекомунікацій.

89. Комарницька, Г.О., 2017б. Формування бізнес-середовища в регіоні у процесі децентралізації. В: *Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції: погляди науковців та практиків: I Всеукраїнська науково-практична конференція*. Львів, Україна, 14 Грудень 2017. Львів: ЛНУ ім. І. Франка.

90. Комарницька, Г.О., Шипуліна, Ю.С. та Ілляшенко, Н.С., 2017. Вплив урбанізації на інноваційний розвиток регіонів України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 3, с.336-345.

91. Комарницька, Г.О., Ілляшенко, С.М., Шипуліна, Ю.С. та Ілляшенко, Н.С., 2017. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, с.231-241.

92. Комарницька, Г.О., 2018. Електронні державні послуги у сфері публічного управління. В: *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Дніпро, Україна, 26-27 Квітень 2018. Дніпро: Національна металургійна академія України.

93. Комарницька, Г.О. 2019а. *Державно-приватне партнерство: інвестиційно-інноваційне забезпечення, митне обслуговування та економічна ефективність*. Львів: Галицька видавнича спілка.

94. Комарницька, Г.О., 2019б. Класифікація проектів державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*, 5, с.50-55.

95. Комарницька, Г.О., 2019с. Механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*, 15, с.27-34.

96. Комарницька, Г.О., 2019d. Сутність державно-приватного партнерства та його активізування в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Проблеми економіки*, 1, с.46-51.

97. Комарницька, Г.О., 2019е. Принципи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Інтелект XXI*, 4, с.78-82.

98. Комарницька, Г.О., 2019f. Вітчизняний досвід державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Причорноморські економічні студії*, 44, с.43-48.

99. Комарницька, Г.О., 2019g. Показники оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*, 14, с.5-10.

100. Комарницька, Г.О., 2019h. Напрямки активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Економіка та держава*, 5, с.60-63.

101. Комарницька, Г.О., 2019i. Ознаки державно-приватного партнерства. В: *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: III Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 23-24 Квітень 2019. Полтава: ТОВ «Сімон».

102. Комарницька, Г.О., 2019j. Фінансові особливості державно-приватного партнерства. В: *Розвиток економіки та менеджменту в умовах інтеграційних процесів: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Київ, Україна, 12 Жовтень 2019. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр».

103. Комарницька, Г.О., 2019к. Проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні. В: *Економічний розвиток держави, регіонів*

*і підприємств: III Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 23-24 Квітень 2019. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

104. Комарницька, Г.О., 2019l. Переваги державного і приватного секторів від участі у моделі державно-приватного партнерства. В: *Інноваційні вектори розвитку сучасних наукових досліджень: XXI Міжнародна науково-практична конференція.* Харків, Україна, 11 Жовтень 2019. Дніпро: ГО «НОК».

105. Комарницька, Г.О., 2019m. Особливості залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства. В: *Стратегії, проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності: V Всеукраїнська науково-практична конференція.* Миколаїв, Україна, 12 Жовтень 2019. Миколаїв: ММІРЛ ВНЗ «Університет «Україна».

106. Комарницька, Г.О., 2019n. Інституційне забезпечення активізування державно-приватного партнерства. В: *Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів: Міжнародна наукова економічна конференція.* Берегове, Україна, 17-18 Травень 2019. Ужгород: ФОП Сабов А.М.

107. Комарницька, Г.О., 2019o. Особливості оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. В: *Теорія та практика управління розвитком економіки: Міжнародна науково-практична конференція.* Київ, Україна, 10 Жовтень 2019. Київ: ТОВ «ВІПО».

108. Комарницька, Г.О., 2019р. Стратегічний і тактичний виміри активізування державно-приватного партнерства. В: *Євроінтеграційна перспектива та інвестиційний потенціал економіки: методологія та практика: Всеукраїнська науково-практична конференція.* Одеса, Україна, 12 Жовтень 2019. Одеса: ЦЕДР.

109. Комарницька, Г.О., 2019q. Модель митного обслуговування державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*, 4, с.41-48.

110. Комарницька, Г.О., 2019г. Концептуальні основи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Бізнес Інформ*, 8, с. 53-58.

111. Комарницька, Г.О., 2019s. Нормативно-правові засади митного обслуговування державно-приватного партнерства. *Економіка. Фінанси. Право*, 4/2, с.11-15.

112. Комарницька, Г.О., 2019. Державно-партнерський потенціал та державно-партнерська привабливість територіальних утворень. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 1, с.138-145.

113. Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019а. Передумови залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства. *Економіка. Фінанси. Право*, 10/2, с. 13-17.

114. Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019b. Міжнародний досвід діагностування митного обслуговування державно-приватного партнерства. В: *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: VI Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-20 Вересень 2019. Львів: Галицька видавнича спілка.

115. Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019с. Економічне обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, [online] 3 (9), с.41-50. Доступно: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No3/41.pdf>. [Дата звернення 10 Листопад 2019].

116. Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019d. Методи оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*, 11, с. 30-35.

117. Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019е. Оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення. *Економіка: реалії часу*,

[online] 4 (44), с.5-17. Доступно: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No4/5.pdf> [Дата звернення 18 Листопад 2019].

118. Комарницька, Г.О. та Овчарук, В.В., 2019. Особливості оцінювання систем адміністрування в державно-приватному партнерстві. В: *Теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки країни: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 4 Травень 2019. Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова.

119. Комарницька, Г.О. та Коломієць, О.Л., 2019. Державно-приватне партнерство як інструмент активізування інноваційної діяльності. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*, 23, с. 83-91.

120. Комарницька, Г.О., Овчарук, В.В. та Коломієць, О.Л. 2019а. Методичні підходи з економічного оцінювання систем адміністрування. В: Л.М. Савчук, ред. *Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі)*. Дніпро: Видавець Біла К.О. с.194-211.

121. Комарницька, Г.О., Овчарук, В.В. та Коломієць, О.Л., 2019б. Економічне обґрунтування побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами та в державно-приватному партнерстві. *Економічний простір*, 142, с.196-205.

122. Комарницька, Г.О., Овчарук, В.В. та Ноджак, Л.С., 2019. Показники оцінювання системи адміністрування в управлінні підприємствами та в державно-приватному партнерстві. *Причорноморські економічні студії*, 40, с.40-45.

123. Комарова, І.Л., 2014. Методи оцінки інвестиційних проектів як складова успішної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 9, с.60-63.

124. Краснокутська, Н.С. 2012. *Управління потенціалом торговельного підприємства*. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі.

125. Кривопалова, А.А., 2012. Государственно-частное партнерство в сфере образования. *Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия «Право»*, 2, с.104-108.
126. Крихівська, Н.О. та Чернишова, Г.М., 2017. Інвестиційна привабливість України: основні проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка і суспільство*, 9, с.260-264.
127. Кришталь, Т.М., 2013. Державно-приватне партнерство як основний механізм розвитку інфраструктури регіону. *Сталий розвиток економіки*, 3, с.137-141.
128. Круглов, В.В., 2018. Моделі визначення ефективності проектів державно-приватного партнерства. *Держава та регіони*, 1, с.107-112.
129. Кузьмін, О.Є. та Будз, О.Ф., 2017. Типологія митного обслуговування підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 875, с.3-12.
130. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г. 2003. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту*. 2-е вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти, «Інтелект- Захід».
131. Кузьмін, О.Є., Тодощук, А.В. та Мельник, О.Г., 2016. Реформування митної політики України в умовах європейської інтеграції. *Актуальні проблеми економіки*, 11(185), с.53-60.
132. Кузьмін, О.Є., Сухорська, У.Р. та Мирончук, Т.В. 2007. *Франчайзинг у підприємницькій діяльності*. Львів: ВАТ «Видавництво «Вільна Україна».
133. Куракова, Н., 2009. Государственно-частное партнерство в сфере здравоохранения: выбор форм и перспективных направлений. *Менеджер здравоохранения*, 3, с.4-12.

134. Курбанов, С.А. и Хамурадов, М.А., 2016. Риски и их роль в государственно-частном партнерстве. *Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия*, 8, с.16-22.

135. Лапин Е.В., 2002. *Экономический потенциал предприятия*. Сумы: Университетская книга.

136. Лысенко, Ю.Г., 2005. *Стратегия формирования инвестиционной привлекательности металлургических предприятий Украины*. Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд».

137. Логвиненко, Ю.Л., 2012. *Рейтингування діяльності промислових підприємств*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».

138. Лук'яненко, І.Г. та Краснікова, Л.І. 1998. *Економетрика*. Київ: Товариство «Знання», КОО.

139. Макаров, И.Н., 2009. Государственно-частное партнерство сегодня современная экономика: регулирование и партнерство. *Российское предпринимательство*, 8-2, с.22-28.

140. Мартиновський, В.С. та Кравець, В.Г., 2015. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємств. *Економіка харчової промисловості*, 7/3, с.50-54.

141. Маслак, О.І. та Квятковська, Л.А., 2012. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*, 1, с.91-97.

142. Матаев, Т.М., 2014а. Определение и классификация форм государственно-частного партнерства. *Российское предпринимательство*, 15/7, с.51-58.

143. Матаев, Т.М., 2014б. Классификация форм и моделей государственно-частного партнерства. *Вестник КазНУ*, [online]. Доступно: <<https://articlekz.com/article/15400>> [Дата звернення 10 Березень 2017].

144. Матвійчук, А.В., 2005. *Аналіз і управління економічним ризиком*. Київ: Центр навчальної літератури.

145. Машина, Н.І., 2003. *Економічний ризик і методи його вимірювання*. Київ: ЦУЛ.
146. Мащенко, М.А., 2018. Аналітичний огляд моделей державно-приватного партнерства у розрізі забезпечення інвайронментальної безпеки. *Агросвіт*, 24, с. 31-35.
147. Мельник, О.Г. 2010. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
148. Мельник, М.І., ред., 2016. *Метрополійні функції великих міст України: потенціал розвитку та перспектива реалізації*. Львів: НАН України. Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України».
149. Мельник, М.І., ред. 2019. *Просторова організація бізнесу в регіонах України: форми та механізми регулювання: у 2-х томах. Т. 1*. Львів: НАН України. Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України».
150. Мельник, А.Ф. та Підгаєць, С.В., 2017. *Державно-приватне партнерство в системі інститутів національної економіки: механізми розвитку*. Тернопіль: ТНЕУ.
151. Мельник, А. та Тинська, І., 2017. Генезис державного підприємництва в Україні і світі: від приватизації до інтернаціоналізації. *Журнал європейської економіки*, т. 16, 1, с.95-118.
152. Мельник, О.Г., Адамів, М.Є. та Тодошук, А.В., 2018. *Реформування митної системи України в умовах європейської інтеграції*. Львів: Міські інформаційні системи.
153. Мерзлов, І.Ю., 2013. Роль государства в развитии государственно-частного партнерства. *Экономические и гуманитарные науки*, 7, с.15-24.
154. *Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Кіотська конвенція)*, 1973. [online] (Останнє оновлення 26 Червень



1999) Доступно: <[http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_643](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643)> [Дата звернення 23 Червень 2019].

155. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2019. *Офіційний сайт*. [online] Доступно: < <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>> [Дата звернення 17 Квітень 2019].

156. Міністерство фінансів України, 2016. *Ключові показники ефективності (KPIs) для Державної фіскальної служби* [online]. Доступно: <https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/KPI%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%94%D0%A4%D0%A1.pdf> [Дата звернення 11 Травень 2019].

157. Морщенок, Т.С., 2009. Прийняття та обґрунтування інвестиційних рішень в умовах ризику. *Економіка промисловості*, 4, с.109-114.

158. Музиченко-Козловська, О.В., 2011. Розвиток туристичної інфраструктури – визначальний чинник туристичної привабливості території. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 714, с. 229-237.

159. Національний інститут стратегічних досліджень. *Аналітична записка «Особливості застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної політики»*, [online]. Доступно: <<http://www.niss.gov.ua/articles/1239/>> [Дата звернення 12 Березень 2018].

160. Наролина, Ю.В., 2009. Инвестиционный потенциал и инвестиционный риск как основные составляющие инвестиционной привлекательности региона. *Вестник ТГУ*, 12, с.137-143.

161. Нефьодов, М., 2019. *Пропозиції по реформі Державної митної служби*, [online]. Доступно: <[https://www.slideshare.net/MaxNefyodov/20190625-customs-strategy?fbclid=IwAR3ddzXobWY5RdjvVun\\_Akvo0VaGZtAb2WYN-YbII7ObZPuaUpEnfZxmzcg](https://www.slideshare.net/MaxNefyodov/20190625-customs-strategy?fbclid=IwAR3ddzXobWY5RdjvVun_Akvo0VaGZtAb2WYN-YbII7ObZPuaUpEnfZxmzcg)> [Дата звернення 26 Липень 2019].

162. Нечипорук, О.В., 2007. Методика рейтингової оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств. *Коммунальное хозяйство городов*, 75, с.275-284.
163. Овчарук, В.В. 2018. *Системи адміністрування в управлінні підприємствами: побудова та застосування з урахуванням євроінтеграційних процесів*. Львів: Галицька видавнича спілка.
164. Овчарук, В.В., 2019. *Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів*. Доктор наук. Національний університет «Львівська політехніка».
165. Омуш, М.О., 2003. *Стратегія диверсифікованого розвитку туристського комплексу в регіональній економіці (на прикладі Йорданії)*. Кандидат наук. Харківська державна академія міського господарства.
166. Осадча, Н.В., 2011. Система збалансованих показників як напрям регулювання організації праці в митних органах. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка*, 1, с.53-61.
167. Отенко, И.П. 2006. *Стратегическое управление потенциалом предприятия*. Харьков: ХНЭУ.
168. *Оценка инвестиций: методы, критерии, показатели*, [online]. Доступно: <<https://www.gd.ru/articles/9682-otsenka-investitsiy>> [Дата звернення 10 Квітень 2019].
169. Павлюк, К.В. та Павлюк, С.М., 2010. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*, 17, с.10-19.
170. Павлюк, А.П., 2012. Державно-приватне партнерство як механізм активізації інвестиційної діяльності в Україні. *Стратегічні пріоритети*, 3 (24), с.38-45.
171. Панасенко, Д.А., 2012. Механізм забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку озброєння. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 22.3, с.320-325.

172. Пашинська, К.С., 2015. Форми державно-приватного партнерства. *Економічний аналіз*, 22/1, с.48-52.
173. Пашко, П.В. та Гунько, К.В., 2018. Інституціоналізація державно-приватного партнерства у митній справі. *Економіка та держава*, 6, с.4-8.
174. Перепелова, В.В., 2013. Застосування таксономічного аналізу для визначення інтегрального показника оцінки фінансового стану підприємства. *Управління розвитком*, 18, с.120-124.
175. Петрович, Й.М., 2002., ред. *Економіка виробничого підприємництва*. 3-тє вид., випр. Київ: Знання.
176. Петровська С.А., 2013. Формування системи показників для оцінки інвестиційної привабливості регіону з урахуванням екологічної складової. *Інвестиції: практика та досвід*, 11, с.26-31.
177. Пешко, А.В. 2007. *Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств*. Київ: КВІЦ.
178. Пилитяк, А., 2004. Инвестиционная привлекательность регионов Украины: социальнодемографический аспект. *Економіка України*, 8, с.82-85.
179. Пирог, О.В. та Томич, М.І., 2018. Зовнішньоекономічні аспекти державно-приватного партнерства. *Вісник Дніпровського університету. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»*, 10, с.76-85.
180. Писарук, Н.Н. 2013. *Введение в теорию игр*. Минск: БГУ.
181. Підгаєць, С., 2011. Європейський досвід застосування моделей державно-приватного партнерства. *Журнал європейської економіки*, 10/3, с.291-305.
182. Погорелов, І.М., Сиром'ятникова, О.В. та Бондаренко, Я.В., 2014. Основні складові BSC, її переваги та недоліки. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 37, с.92-100.
183. Покришка, Д.С., 2018. Розвиток експортного потенціалу малих і середніх підприємств як чинник компенсації втрат України на традиційних зовнішніх ринках. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 15, с.72-81.

184. Половкин, П. и Зозолюк, А., 1997. Предпринимательские риски и управление ими (теоретико-методологический и организационный аспекты). *Российский экономический журнал*, 9, с.73-74.
185. Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, [online]. Доступно: <<https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF>> [Дата звернення 10 Січень 2018].
186. Полякова, О.М., 2009. Державно-приватне партнерство в Україні: проблеми становлення. *Коммунальное хозяйство городов*, 87, с.317-322.
187. Посохов, І.М. 2015. *Управління ризиками у підприємстві*. Харків: НТУ «ХП».
188. Потрашкова, Л.В., 2015. Оцінка потенціалу підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Управління розвитком*, 2, с.81-86.
189. Примак, Т.О., 2012. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, с.13-20.
190. Пучков, В.В., 2009. Государственно-частное партнерство как форма взаимодействия власти и бизнеса. *Ползуновский альманах*, 1, с.289-293.
191. Пьянкова, К.В. и Косвинцев, Н.Н., 2010. Государственно-частное партнерство: преимущества и недостатки для государства и бизнеса. *Вестник Пермского университета*, 4, с.12-19.
192. Радулов, Д.Д., 2014. Применение таксономического метода для оценки влияния внешних факторов конкурентоспособности предприятия. *Бізнес Інформ*, 2, с.293-299.
193. Рачинська, Г.В. та Лісовська, Л.С., 2008. Визначення та оцінювання інноваційної привабливості підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 628, с.272-276.
194. Реалізація проектів державно-приватного партнерства в Україні, [online]. Доступно: <<https://mtu.gov.ua/files/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A0%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0>

%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%94%D0%9F%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf> [Дата звернення 6 Березень 2018].

195. Редька, Р., 2018. Як розвивається ДПП у будівництві українських доріг. *Новини компанії «Juscutum Legal Engineering»*, [online]. Доступно:<<https://juscutum.com/ruslan-redka-yak-rozvivaietsya-dpp-u-bu/>> [Дата звернення 12 Лютий 2019].

196. Рогоза, М.Є. та Кузьменко, О.К., 2010. Інтегральна оцінка потенціалу підприємств та організацій системи споживчої кооперації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 5, с.89-94.

197. Романов, А.А. и Панько, А.В. 2006. *Маркетинговые коммуникации*. Москва: Ексмо.

198. Ружицька, Т.Д., 2009. Сутність та складові елементи поняття «економічний потенціал підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*, 5/2, с.178-181.

199. Савіцька, О. та Бай Т., 2014. Особливості залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України. *Науковий вісник НЛТУ України*, 24, с.277-283.

200. Савостенко, Т., 2015. Застосування механізму державно-приватного партнерства під час реалізації регіональних інвестиційних програм. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 3, с.179-189.

201. Савченко, Я.В., 2013. Классификация объектов и проектов государственно-частного партнерства. *Известия Уральского государственного экономического университета*, 5, с.32-37.

202. Садовин, Н.С. и Садовина, Т.Н. 2011. *Основы теории игр*. Йошкар-Ола: Мар. гос. ун-т.

203. Самуляк, В.Ю., 2009. Формування системи управління розвитком машинобудівних підприємств на засадах функціонального підходу. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 19.5, с.110-115.

204. Світовий банк, 2018. *Офіційний сайт Індексу ефективності логістики Світового банку (Logistics Performance Index)*. [online] Доступно: <<https://lpi.worldbank.org/>> [Дата звернення 11 Лютий 2019].
205. Світовий банк, 2019. *Офіційний сайт Міжнародного рейтингу «Doing Business»*. [online] Доступно: <<http://www.doingbusiness.org/>> [Дата звернення 11 Лютий 2019].
206. Світовий економічний форум та Глобальний альянс, 2016. *Офіційний сайт Індексу сприяння торгівлі (Global Enabling Trade Index)*. [online] Доступно: <<http://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/>> [Дата звернення 11 Лютий 2019].
207. Семенова, Т.В. та Гуменюк, Т.Є., 2018. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 29, с.123-126.
208. Семенчук, Л.І. та Мороз, С.О., 2016. Інвестиційна привабливість підприємства та методи її оцінювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 11, с.898-901.
209. Семикіна, М.В. та Гунько, В.І., 2011. Інтелектуальний потенціал та його роль в національній економіці. *Економика и управление: научно-практический журнал*, 1, с.50-56.
210. Ситник Й.С., 2012. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 9, с.271-277.
211. Сыдыков, Б.К., 2011. Государственно-частное партнерство в Кыргызской Республике и проблемы его развития. *Вестник Академии управления при Президенте Киргизской Республики*, 13, с.62-70.
212. Скворцов, І.Б. 2003. *Ефективність інвестиційного процесу: методологія, методи і практика*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
213. *Стан здійснення ДПП в Україні*, [online]. Доступно: <<http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=62a9b6fb-27ff-462a->

b351-eeeadfb26b6f&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> [Дата звернення 10 Березень 2019].

214. Степанова, Е.С., 2008. Способы классификации государственно-частных партнерств. *Вестник Финансовой академии*, 3, с.170-179.

215. Сугак, Т.М., 2016. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері водопостачання в Україні: переваги та недоліки. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*, 24/10, с.33-40.

216. Сушкова, Л.В., 2014. Потребительский рынок на пути к государственно-частному партнёрству (на примере Новосибирской области). *Вестник Сибирского университета потребительской кооперации*, 2, с.71-74.

217. Тараш, Л.І. та Петрова, І.П., 2015. Узагальнення практики використання форм державно-приватного партнерства. *Вісник економічної науки України*, 2, с.97-103.

218. Теслюк, Л.М. и Румянцева, А.В. 2014. *Оценка эффективности инвестиционного проекта*. Екатеринбург: Уральский федеральный университет.

219. Тимошук, М.Р., Кузьмін, О.Є., Фещур, Р.В. та ін., 2007. *Планування соціально-економічного розвитку підприємств*. Київ: УБС НБУ.

220. Тофанюк, О.В. та І.Г. Чалий, 2011. Застосування механізмів державно-приватного партнерства у бюджетному регулюванні регіонального розвитку. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*, 4, с.41-53.

221. Тюличева, Л.Д., 2014. Формы взаимодействия работодателей и профессионального образования: благотворительность, социальное партнерство, государственно-частное партнерство. *Экономика. Социология. Право*, 4, с.109-110.

222. *Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 р.* [online] (Останнє оновлення 30 Листопад 2015) Доступно:

<[http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011)> [Дата звернення 15 Травень 2019].

223. *Український центр сприяння розвитку публічно-приватного партнерства*. Офіційний сайт, [online]. Доступно: <<http://www.ukrppp.com/uk/history>> [Дата звернення 15 Лютий 2017].

224. Ус, С.А. 2014. *Прийняття рішень в умовах ризику*. Дніпро: НГУ.

225. Федонін, О.С., Рєпіна, І.М. та Олексюк, О.І., 2006. *Потенціал підприємства: формування та оцінка*. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ.

226. *Философский энциклопедический словарь*, 1989. Москва: Сов. Энциклопедия.

227. Філіппова, С.В. та Малін, О.Л., 2017. Державно-приватне партнерство: проблемні питання та стратегічні завдання в умовах смартизації інноваційного розвитку. *Економіка: реалії часу*, 5, с.5-15.

228. Харун, О.А., 2014. Оцінка трудового потенціалу промислового підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 25, с.92-97.

229. Ходаківський, В.М. та Місевич, М.А., 2017. Інвестиційна привабливість сільськогосподарських підприємств у контексті їх галузевої структури виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*, 3, с.31-37.

230. Хотенко, О., 2016. Оцінка якості роботи ДФС за методикою КРІ: імітація чи вихід? *Матеріали офіційного сайту ГО «Інститут податкових реформ»*, [online]. Доступно: <<https://ngoipr.org.ua/blog/otsinka-yakosti-roboti-dfs-za-metodikoyu-kri-imitatsiya-chi-vihid/>> [Дата звернення 9 Березень 2019].

231. Хрусталёв, Е.Ю., 2014. Логико-лингвистические модели наукоёмкого производственного комплекса как разновидность интеллектуальных информационных систем. *Экономический анализ: теория и практика*, 11, с.11-22.

232. Центр по упрощению процедур торговли и электронным деловым операциям Организации Объединенных Наций, 2017. *Рекомендация ООН/СЕФАКТ № 41 «Государственно-частные партнерства в сфере*



упрощения процедур торговли» [online]. Доступно: [https://www.unecsc.org/fileadmin/DAM/trade/Publications/ECE\\_TRADE\\_430R\\_Res41.pdf](https://www.unecsc.org/fileadmin/DAM/trade/Publications/ECE_TRADE_430R_Res41.pdf) [Дата звернення 8 Липень 2019].

233. Циганкова, М.О., 2006. Ідентифікація інвестиційного партнерства держави та бізнесу. *Економіка і прогнозування*, 2, с.101-116.

234. Черната, Т.Н., 2017. Методика комплексной оценки деятельности предприятия. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, 15, с.59-64.

235. Черников, А.П., 2013. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности. *Известия ИГЭА*, 2, с.57-61.

236. Шемаєв, В.В. та Ромодан, О.О., 2014. Оцінка фінансової ефективності інвестиційних проектів, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями. *Фінанси України*, 5, с.96-105.

237. Шибаета, Н.А., 2008. Методы оценки эффективности социальных инвестиций. *Control Sciences*, 3, с.64-68.

238. Шилепницький, П.І., 2016. Державно-приватне партнерство у транскордонному співробітництві. *Інвестиції: практика та досвід*, 11, с.10-15.

239. Шилепницький, П.І. та Зибарева, О.В., 2019. Державно-приватне партнерство: польський досвід. *Ефективна економіка*, [online] 2. Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6872> [Дата звернення 22 Листопад 2019].

240. Шиян, А.А. 2009. *Теорія ігор: основи та застосування в економіці та менеджменті*. Вінниця: ВНТУ.

241. Шкільняк, М.М., Мельник, А.Ф. та Микитюк, П.П., 2019. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, 2, с.163-174.

242. Янковий, О.Г., Мельник, Н.В. та Янковий, В.О., 2013. Оцінка інвестиційних проєктів на підприємствах харчової промисловості України. *Економіка харчової промисловості*, 2, с.49-53.
243. Ястремська, О.М. 2004. *Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади*. Харків: ВД «Інжек».
244. Ястремський, О.І. 1992. *Моделювання економічного ризику*. Київ: Либідь.
245. Abbasi, J., 2017. Public-private partnership speeds investigator access to cancer drugs. *Jama*, 317(8), p.797-797.
246. Binmore, K.G. 2007. *Game theory: A very short introduction*. New York: Oxford University Press.
247. Bodzoń, K., 2013. Funkcjonowanie partnerstwa publiczno-prywatnego w ramach realizacji projektów inwestycyjnych. *Przegląd Administracji Publicznej*, 1, s.6-19.
248. Brzozowska K., 2006. *Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki, możliwości, bariery*. Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa.
249. Brzozowska, K., 2010. *Partnerstwo publiczno-prywatne w Europie: cele, uwarunkowania, efekty*. Warszawa.
250. Burguillo, J.C., 2010. Using game theory and Competition-based Learning to stimulate student motivation and performance. *Computers & Education*, 55 (2), 566-575.
251. Buso, M. and Stenger, A., 2018. Public-private partnerships as a policy response to climate change. *Energy Policy*, 119, p.487-494.
252. Chander, P. 2018. *Game theory and climate change*. New York: Columbia University Press.
253. Chan, A.P.C., Wang, S., and Ke, Y., 2010. Risk allocation in public-private partnership infrastructure projects: Comparative study. *Journal of Infrastructure Systems*, 16(4), p.343-351.

254. Cheng, Z., Ke, Y., Lin, J., Yang, Z. and Cai, J., 2016. Spatio-temporal dynamics of public private partnership projects in china. *International Journal of Project Management*, 34(7), p.1242-1251.
255. Chou, J., and Pramudawardhani, D., 2015. Cross-country comparisons of key drivers, critical success factors and risk allocation for public-private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), p.1136-1150.
256. Davis, M. D., 1973. *Game Theory: A Nontechnical Introduction*. New York: Basic Books.
257. DeVos, M.J. and Kent, D.A. 2016. *Game theory: A playful introduction*. Providence, Rhode Island: American Mathematical Society.
258. Friedman, D., 1998. On economic applications of evolutionary game theory. *Journal of Evolutionary Economics*, 8 (1), p.15-43.
259. Fudenberg, D., Tirole, J., & NetLibrary, I. 1991. *Game theory*. Cambridge, Mass: MIT Press.
260. Jędrzejewski, A., 2012. Obraz rynku PPP w Polsce po trzech lata obowiązywania ustaw. *Forum PPP. Magazyn inwestycji publicznych*, 2, p.6.
261. Keers, B.B.M. and van Fenema, P.C., 2018. Managing risks in public-private partnership formation projects. *International Journal of Project Management*, 36(6), p.861-875.
262. Knapp, S., Arruda, P., Blagg, J., Burley, S., Drewry, D. H., Edwards, A., Zuercher, W.J., 2013. A public-private partnership to unlock the untargeted kinome. *Nature Chemical Biology*, 9(1), p.3-6.
263. Komarnitska, G.A. and Komarnytskyy, I.M. 2018. Formation of the innovative development potential in mountainous area of Lviv region. In: S. Illiashenko, W. Strielkowski, eds. *Innovative management: theoretical, methodical and applied grounds*. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. p.128-140.
264. Korbus, B., red., 2010. *Partnerstwo publiczno-prywatne: poradnik*.

265. Mani, M.K., 2009. Public-private partnership. *The National Medical Journal of India*, 22(4), p.207.

266. *Market Update. Review of the European PPP Market in 2018*, [online].  
Доступно:  
<[https://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_market\\_update\\_2018\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2018_en.pdf)> [Дата звернення 11 Березень 2019].

267. Melnyk, M.I., Korcelli-Olejniczak, E. and Chorna, N., 2018. Development of Regional IT clusters in Ukraine: institutional and investment dimensions. *Economic Analysis XXI*, 173, pp. 40-44.

268. Nieplowicz, M., 2013. The Balanced Scorecard in the public sector in Poland. The case of implementation in the Customs service in Poland. *Research papers of Wroclaw University of Economics*, 290, pp. 52-59.

269. *Organisation for Economic Cooperation and Development. Офіційний сайт*, [online]. Доступно: <<http://www.oecd.org/gov/budgeting/oecd-principles-for-public-governance-of-public-private-partnerships.htm>> [Дата звернення 20 Лютий 2017].

270. Osei-Kyei, R. and Chan, A. P. C., 2015. Review of studies on the critical success factors for Public–Private partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, 33(6), p.1335-1346.

271. *Partnerstwo publiczno-prywatne*, [online]. Доступно:  
<<https://www.gov.pl/web/inwestycje-rozwoj/partnerstwo-publiczno-prywatne>>  
[Дата звернення 13 Лютий 2019].

272. *Platforma współpracy w zakresie Partnerstwa Publiczno-Prywatnego*, [online]. Доступно: <<http://www.ppp.gov.pl/PlatformaPPP/Strony/default.aspx>>  
[Дата звернення 22 Лютий 2017].

273. Prisner, E. 2014. *Game Theory: Through Examples* (1st ed.). Washington, District of Columbia: Mathematical Association of America.

274. *Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits*, [online]. Доступно: <<http://www.oecd.org/gov/budgeting/oecd->

principles-for-public-governance-of-public-private-partnerships.htm> [Дата звернення 15 Грудень 2018].

275. Rabin, M., 1993. Incorporating Fairness into Game Theory and Economics. *The American Economic Review*, 83 (5), p. 1281-1302.

276. *Raport rynku* [online]. Доступно: <[http://www.ppp.gov.pl/Aktualnosci/Documents/Raport\\_z\\_ryнку\\_PPP\\_I\\_kw\\_2019\\_FIN.pdf](http://www.ppp.gov.pl/Aktualnosci/Documents/Raport_z_ryнку_PPP_I_kw_2019_FIN.pdf)> [Дата звернення 10 Червень 2019].

277. Rubinstein, A., 1991. Comments on the Interpretation of Game Theory. *Econometrica*, 59 (4), 909-924.

278. *Rynek partnerstwa publiczno-prywatnego dojrzewa. Liczba umów powinna wzrosnąć*, [online]. Доступно: <<https://www.portalsamorzadowy.pl/prawo-i-finanse/rynek-partnerstwa-publiczno-prywatnego-dojrzewa-liczba-umow-powinna-wzrosnac-raport,124885.html>> [Дата звернення 4 Березень 2019].

279. Sandvin, J.T., Bjørge, F. and Hutchinson, G.S., 2011. Public-private partnership. *Journal of Comparative Social Work*, 6(2), p.77-87.

280. Snyder, H.M., Perlman, W.R., Egge, R. and Carrillo, M.C., 2018. Alzheimer's disease public-private partnerships: Update 2017. *Alzheimer's & Dementia: The Journal of the Alzheimer's Association*, 14(4), p.522-531.

281. Shylepnytskyi, P.I., Zybareva, O.V. and Popadiuk, O.V., 2017. State-Private Partnership in the Field of Innovations as an Effect of Social Responsibility. *Scientific bulletin of Polissia*, 4 (12), p. 1, pp. 50-55.

282. *Tools to assess whether to implement a project as PPP*, [online]. Доступно: <<https://pppknowledgelab.org/tools/tools-assess-whether-implement-project-ppp>> [Дата звернення 21 Грудень 2018].

## Додаток А

Множина частини евристичних правил  $R$  оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність

Номери правила $R$	Індикатори оцінювання					Результат
	$R_{vs}$	$P_{pr}$	$T_p$	$R_{cp}$	$R_{kr}$	
1	N	N	V	N	N	S
2	N	N	V	N	S	S
3	N	N	V	N	V	S
4	N	N	V	N	D	V
5	N	N	V	S	N	S
6	N	N	V	S	S	S
7	N	N	V	S	V	V
8	N	N	V	S	D	V
9	N	N	V	V	N	V
10	N	N	V	V	S	V
11	N	N	V	V	V	V
12	N	N	V	V	D	V
13	N	N	V	D	N	V
14	N	N	V	D	S	V
15	N	N	V	D	V	V
16	N	N	V	D	D	D
17	N	N	S	N	N	N
18	N	N	S	N	S	S
19	N	N	S	N	V	S
20	N	N	S	N	D	S
21	N	N	S	S	N	S
22	N	N	S	S	S	S
23	N	N	S	S	V	S
24	N	N	S	S	D	S
25	N	N	S	V	N	S
26	N	N	S	V	S	S
27	N	N	S	V	V	V
28	N	N	S	V	D	V
29	N	N	S	D	N	S
30	N	N	S	D	S	S
31	N	N	S	D	V	V
32	N	N	S	D	D	D
33	N	N	V	N	N	S
34	N	N	V	N	S	S
35	N	N	V	N	V	V
36	N	N	V	N	D	V
37	N	N	V	S	N	S
38	N	N	V	S	S	S

39	N	N	V	S	V	V
40	N	N	V	S	D	V
41	N	N	V	V	N	V
42	N	N	V	V	S	V
43	N	N	V	V	V	V
44	N	N	V	V	D	V
45	N	N	V	D	N	V
46	N	N	V	D	S	V
47	N	N	V	D	V	V
48	N	N	V	D	D	D
49	N	N	D	N	N	S
50	N	N	D	N	S	S
51	N	N	D	N	V	V
52	N	N	D	N	D	D
53	N	N	D	S	N	S
54	N	N	D	S	S	S
55	N	N	D	S	V	V
56	N	N	D	S	D	D
57	N	N	D	V	N	V
58	N	N	D	V	S	V
59	N	N	D	V	V	V
60	N	N	D	V	D	D
61	N	N	D	D	N	D
62	N	N	D	D	S	D
63	N	N	D	D	V	D
64	N	N	D	D	D	D
65	N	S	V	N	N	S
66	N	S	V	N	S	S
67	N	S	V	N	V	V
68	N	S	V	N	D	V
69	N	S	V	S	N	S
70	N	S	V	S	S	S
71	N	S	V	S	V	V
72	N	S	V	S	D	V
73	N	S	V	V	N	V
74	N	S	V	V	S	V
75	N	S	V	V	V	V
76	N	S	V	V	D	V
77	N	S	V	D	N	V
78	N	S	V	D	S	V
79	N	S	V	D	V	V
80	N	S	V	D	D	D
81	N	S	S	N	N	S
82	N	S	S	N	S	S
83	N	S	S	N	V	S
84	N	S	S	N	D	V

85	N	S	S	S	N	S
86	N	S	S	S	S	S
87	N	S	S	S	V	S
88	N	S	S	S	D	V
89	N	S	S	V	N	S
90	N	S	S	V	S	S
91	N	S	S	V	V	V
92	N	S	S	V	D	V
93	N	S	S	D	N	V
94	N	S	S	D	S	V
95	N	S	S	D	V	V
96	N	S	S	D	D	D
97	N	S	V	N	N	S
98	N	S	V	N	S	S
99	N	S	V	N	V	V
100	N	S	V	N	D	V
...	...	...	...	...	...	...
1020	D	D	D	V	D	D
1021	D	D	D	D	N	D
1022	D	D	D	D	S	D
1023	D	D	D	D	V	D
1024	D	D	D	D	D	D



## Додаток Б

## АНКЕТА

Шановний респонденте!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, цільовою аудиторією якого є представники бізнесу та органів державної влади Західного регіону України. Опитування призначене для дослідження стану та перспектив розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Отримана інформація буде використана в навчально-наукових, методичних і прикладних цілях.

Заповнюючи анкету, уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей на них. Зробіть відмітку навпроти варіанту, що збігається з Вашою точкою зору, або ж допишіть свою думку там, де це обумовлено.

1. Як Ви оцінюєте рівень свого розуміння державно-приватного партнерства?

- на відмінно;  
 на добре;  
 на задовільно;  
 на незадовільно.

2. Чи Ви коли-небудь чули про державно-приватне партнерство?

- так;  
 ні;  
 складно відповісти.

3. Із яких інформаційних джерел Ви найчастіше отримуєте інформацію про державно-приватне партнерство? (оберіть щонайбільше 3 варіанти)

- офіційні сайти органів державної влади;  
 із статей в науковій літературі;  
 із статей загального характеру, у т.ч. матеріалів в мережі Інтернет;  
 відстежую чинне законодавством за цією тематикою;  
 з конференцій, симпозіумів, круглих столів тощо;  
 з тренінгів;  
 від співробітників;  
 від суб'єктів зовнішнього щодо моєї організації середовища (постачальники, посередники, консалтингові компанії тощо);  
 з власного професійного досвіду;  
 інше (вказіть, що) .....

4. Як Ви оцінюєте рівень корисності нижченаведених інформаційних джерел для отримання інформації про державно-приватне партнерство? (оберіть один варіант відповіді щодо кожного джерела)

Інформаційні джерела	Однозначно корисний	Швидше корисний, ніж ні	Швидше некорисний, ніж так	Однозначно некорисний	Складно відповісти
Офіційні сайти органів державної влади					
Статті в науковій літературі					
Статті загального характеру, у т.ч. матеріали в мережі Інтернет					
Відстеження чинного законодавства за цією тематикою					
Конференції, симпозіуми, круглі столи тощо					
Тренінги					
Інформація від співробітників					
Суб'єкти зовнішнього щодо організації середовища (постачальники, посередники, консалтингові компанії тощо)					
Власний професійний досвід					

5. Хто, на Вашу думку, у структурі органів державної влади повинен відігравати ключову роль в активізуванні державно-приватного партнерства? (оберіть лише один варіант)

- керівник органу державної влади (наприклад, міський голова, голова облдержадміністрації, голова об'єднаної територіальної громади тощо);  
 спеціально уповноважені на це посадові особи чи відділи;  
 колегіальні органи органу державної влади (наприклад, виконком);  
 суб'єкти з-поза структури органу державної влади;  
 інше (вказіть, що) .....

6. Чи в стратегії розвитку Вашої компанії / органу державної влади передбачено положення щодо участі в проєктах державно-приватного партнерства?

- так;  
 ні;  
 складно відповісти.

7. Як Ви оцінюєте рівень своїх знань щодо нормативно-правових аспектів державно-приватного партнерства?

- на відмінно;  
 на добре;  
 на задовільно;  
 на незадовільно.

8. Чи Ви погоджуєтесь з нижченаведеними тезами про державно-приватне партнерство? (оберіть один варіант відповіді щодо кожного джерела)

Тези	Однозначно так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Однозначно ні	Складно відповісти
Для проєктів державно-приватного партнерства характерним є низький рівень прозорості					
У проєктах державно-приватного партнерства найважливішим є відсутність заборгованості у державного партнера					
Реалізація проєктів державно-приватного партнерства практично завжди призводить до збільшення заборгованості державного партнера					
Реалізація проєктів державно-приватного партнерства часто пов'язана з подальшими контрольними перевітками контролюючих органів					
Пошук і вибір приватних партнерів здійснюється з низьким рівнем прозорості					
Державні партнери краще за приватні реалізують заходи з меж державно-приватного партнерства					
Вартість реалізації проєктів державно-приватного партнерства практично завжди є вищою, аніж коли б такий проєкт реалізував орган державної влади самостійно					
У проєктах державно-приватного партнерства найбільш складною і тривалою є підготовча фаза, яка нівелює ефективність відповідних проєктів у перспективі					

9. Як Ви оцінюєте рівень готовності Вашої організації до реалізації проєктів за формулою державно-приватного партнерства?

- на відмінно;  
 на добре;  
 на задовільно;  
 на незадовільно.

10. Чи розглядали Ви варіант використання державно-приватного партнерства для забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку Вашої організації?

- так;  
 ні;  
 складно відповісти.

11. Якими, на Вашу думку, є основні причини низького рівня використання державно-приватного партнерства в Україні для розв'язання завдань інвестиційно-інноваційного характеру? (оберіть щонайбільше 3 варіанти відповідей)

- непередбаченість ринку;  
 незнання чи нерозуміння державно-приватного партнерства як такого;  
 корупційна складова;  
 невірно сформовані цілі одного із партнерів;  
 страх перед можливими перевітками контролюючих органів;  
 нестабільність валютних курсів;  
 відсутність повноцінного досвіду у реалізації проєктів за формулою партнерства;  
 складне зовнішнє середовище;  
 низький рівень фінансових ресурсів;  
 обмеженість інформаційного забезпечення щодо державно-приватного партнерства;

- помилки чи некомпетентність керівної підсистеми;
- помилки чи некомпетентність керованої підсистеми;
- інше (вказіть, що) .....

12. Чи, на Вашу думку, у Вашій організації достатньо компетентних фахівців для реалізації проектів за формулою державно-приватного партнерства?

- однозначно так;
- швидше так, ніж ні;
- швидше ні, ніж так;
- однозначно ні;
- складно відповісти.

13. Яка першочергова причина спричинила б Ваш вибір формули державно-приватного партнерства для розв'язання завдань інвестиційно-інноваційного характеру?

- можливість розподілу ризику із приватним / державним партнером;
- нестача фінансових ресурсів для інвестиційно-інноваційного розвитку;
- вищий рівень фаховості приватного партнера у розбудові інфраструктури;
- вищий рівень досвіду приватного / державного партнера у розробленні та виконанні проектів державно-приватного партнерства;
- вищий рівень фаховості приватного партнера в управлінні новозбудованими чи реконструйованими об'єктами нерухомості;
- інше (вказіть, що) .....

14. (Запитання до державних партнерів). Як Ви оцінюєте свій досвід співпраці у реалізації проектів з приватними компаніями?

- однозначно позитивно;
- швидше позитивно, ніж негативно;
- швидше негативно, ніж позитивно;
- однозначно негативно;
- складно відповісти.

15. (Запитання до державних партнерів). Яким способом пошуку приватних партнерів для реалізації проектів державно-приватного партнерства Ви б надали перевагу? (оберіть щонайбільше 2 варіанти відповідей)

- пошуку в мережі Інтернет;
- вибір з огляду на рекомендації інших суб'єктів;
- шляхом проведення зустрічей та переговорів;
- проведення конкурсу комерційних пропозицій;
- пошук серед компаній, з якими ми вже раніше співпрацювали;
- пошук з урахуванням територіальної близькості суб'єкта;
- пошук з огляду на ідентифікування потенціалу суб'єкта;
- інше (вказіть, що) .....

16. У якій з нижченаведених тематичних рубрик Ви б хотіли підвищити свою фаховість для ефективного реалізування моделі державно-приватного партнерства? (оберіть щонайбільше 3 варіанти відповідей)

- пошук іншого партнера;
- промоція проекту;
- управління проектом загалом;
- календарне планування робіт проекту;
- планування витрат і фінансування проекту;
- управління ризиками проекту;
- здійснення комунікацій в межах проекту;
- розподіл функціональних обов'язків і відповідальності в межах реалізації проекту;
- управління змінами в проекті;
- підготовка та укладення контрактів в межах проекту;
- здійснення контрольних процедур у межах проекту;
- нормативно-правові аспекти державно-приватного партнерства;
- здійснення державних закупівель у проекті;
- бізнес-планування проекту;
- моніторинг та оцінювання проекту;
- опис проектного продукту;
- інше (вказіть, що) .....

17. Яким каналам комунікацій Ви б надали перевагу для спілкування з іншим партнером в межах проекту державно-приватного партнерства? (оберіть щонайбільше 2 варіанти відповідей)

- електронна пошта;
- факс;
- традиційне листування;
- особиста зустріч;
- телефонна розмова;

- смс повідомлення;
- інтранет;
- інтернет сторінка проекту;
- інше (вказіть, що) .....

18. Які проблеми, на Вашу думку, можуть мати найскладніший характер під час реалізації проектів державно-приватного партнерства? (оберіть щонайбільше 3 варіанти відповідей)

- низький рівень активної участі іншого партнера;
- проблеми комунікаційного характеру;
- високий рівень трудомісткості ухвалення рішень;
- проблеми, пов'язані з колективним характером ухвалення рішень;
- вищий рівень формалізованості дій та погоджень;
- проблеми, пов'язані з фінансовими ресурсами та розрахунками;
- територіальна розпорошеність учасників угоди;
- обмежена можливість контролювання діяльності іншого партнера;
- низький рівень потенціалу інших учасників партнерства;
- відмінності в організаційній культурі учасників партнерства;
- складно відповісти;
- інше (вказіть, що) .....

19. Як Ви оцінюєте можливість реалізації відомих Вам суспільно важливих проектів без застосування формули державно-приватного партнерства?

- проекти були б реалізовані у таких же масштабах та протягом такого ж терміну;
- проекти були б реалізовані у таких же масштабах, але протягом тривалішого терміну;
- проекти були б реалізовані у менших масштабах, але протягом такого ж терміну;
- проекти були б реалізовані у менших масштабах та протягом тривалішого терміну;
- проекти не були б реалізовані взагалі;
- складно відповісти.

20. Ваш стаж роботи на цьому підприємстві?

- до 1 року;
- 1-3 роки;
- 3-5 років;
- понад 5 років.

21. Ваш вік? (будь ласка, вкажіть повну кількість років) .....

22. Ваша стать?

- чоловіча;
- жіноча.

23. Ваша посада.....

24. Ваша освіта (будь-ласка, вкажіть рівень освіти (повна вища, неповна вища, середня спеціальна, середня) та напрям (економічна, технічна тощо))? .....

25. Вкажіть назву Вашого підприємства.....

26. До якої з категорій належить Ваше підприємство?

- великі підприємства (понад 1000 осіб);
- середні підприємства (від 51 до 999 осіб);
- малі підприємства (до 50 осіб).

27. Вкажіть основні види діяльності Вашого підприємства:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Дякуємо за участь в опитуванні!

## ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### 1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

#### 1.1. Монографії

1. Комарницька, Г.О., 2019. *Державно-приватне партнерство: інвестиційно-інноваційне забезпечення, митне обслуговування та економічна ефективність*. Львів: Галицька видавнича спілка.
2. Komarnitska, G.A. and Komarnytskyu, I.M., 2018. Formation of the innovative development potential in mountainous area of Lviv region. In: S. Illiashenko, W. Strielkowski, eds. *Innovative management: theoretical, methodical and applied grounds*. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. p.128-140. (Особистий внесок автора: охарактеризовано можливість реалізації інноваційного потенціалу розвитку гірських місцевостей Львівщини з використанням інструментарію державно-приватного партнерства).
3. Комарницька, Г.О., Овчарук, В.В. та Коломієць, О.Л., 2019. Методичні підходи з економічного оцінювання систем адміністрування. В: Л.М. Савчук, ред. *Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі)*. Дніпро: Видавець Біла К.О. с.194-211. (Особистий внесок автора: охарактеризовано вплив різних груп стейкхолдерів на процеси економічного оцінювання систем адміністрування у процесах державно-приватного партнерства).

#### 1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

4. \*Комарницька, Г.О., 2019. Напрямки активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Економіка та держава*, 5, с.60-63. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Scientific Indexing Services, Index Copernicus*).
5. Комарницька, Г.О. та Мельник, О.М., 2016. Вплив формування територіальних громад як чинник розвитку бізнес-середовища. *Науковий вісник НЛТУ України*, 26.6, с.108-120. (Особистий внесок автора: ідентифіковано роль територіальних громад як чинника розвитку бізнес-середовища та потенційного державного партнера у моделі державно-приватного партнерства).
6. \*Комарницька, Г.О., 2019. Класифікація проектів державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*, 5, с.50-55 (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PИИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).
7. \*Комарницька, Г.О., Шипуліна, Ю.С. та Ілляшенко, Н.С., 2017. Вплив урбанізації на інноваційний розвиток регіонів України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 3, с.336-345. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Emerging Sources Citation Index (Web of Science), Ulrichsweb Global Serials Directory, PИИЦ, Index Copernicus, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, WorldCat, Research Bible*). (Особистий внесок автора: виконано аналізування впливу урбанізаційних процесів на інноваційний розвиток регіонів України, що формує передумови

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

- виявлення проблемних ділянок реалізації потенційних проектів державно-приватного партнерства).
8. \*Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019. Передумови залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства. *Економіка. Фінанси. Право*, 10/2, с. 13-17. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: запропоновано модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, що інтегрує державний та ринковий вектори).
  9. \*Комарницька, Г.О., 2019. Механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*, 15, с.27-34. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
  - 10.\*Комарницька, Г.О., 2019. Сутність державно-приватного партнерства та його активізування в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Проблеми економіки*, 1, с.46-51 (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).
  - 11.\*Комарницька, Г.О., Ілляшенко, С.М., Шипуліна, Ю.С. та Ілляшенко, Н.С., 2017. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, с.231-241. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Emerging Sources Citation Index (Web of Science), Ulrichsweb Global Serials Directory, PИЦ, Index Copernicus, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, WorldCat, Research Bible*). (Особистий внесок автора: розглянуто засади організаційно-економічного механізму управління знаннями як ключової характеристики формування потенціалу приватного партнера у моделі державно-приватного партнерства).
  - 12.\*Комарницька, Г.О., Овчарук, В.В. та Ноджак, Л.С., 2019. Показники оцінювання системи адміністрування в управлінні підприємствами та в державно-приватному партнерстві. *Причорноморські економічні студії*, 40, с.40-45. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: запропоновано окремі індикатори оцінювання систем адміністрування в державно-приватному партнерстві).
  - 13.<sup>3</sup>Комарницька, Г.О., 2019. Модель митного обслуговування державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*, 4, с.41-48. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).
  - 14.Комарницька, Г.О. та Коломієць, О.Л., 2019. Державно-приватне партнерство як інструмент активізування інноваційної діяльності. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*, 23, с. 83-91. (Особистий внесок автора: розглянуто державно-приватне партнерство як інструмент активізування інноваційної діяльності як на загальнодержавному, регіональному чи муніципальному рівнях, так і в приватному бізнесі).

<sup>3</sup> Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

- 15.\* Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019. Оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення. *Економіка: реалії часу*, [online] 4 (44), с.5-17. Доступно: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No4/5.pdf> [Дата звернення 18 Листопад 2019]. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory*, *PIHЦ*, *Академія Google*, *EbscoHost*). (Особистий внесок автора: запропоновано комплексно-цільовий метод оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства).
- 16.\* Комарницька, Г.О., 2019. Концептуальні основи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Бізнес Інформ*, 8, с. 53-58. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory*, *Research Papers in Economics*, *PIHЦ*, *Index Copernicus*, *Directory of Open Access Journals*, *CiteFactor*, *Academic Journals Database*, *Scientific Indexing Services*, *Advanced Science Index*, *Open Academic Journals Index*, *GetInfo*, *BASE*, *InfoBase Index*, *OpenAIRE*, *WorldCat*, *SUNCAT Union Catalogue*, *COPAC Union Catalogue*, *Open Access Library*, *J-Gate*, *Академія Google*, *Research Bible*).
- 17.\* Комарницька, Г.О., 2019. Нормативно-правові засади митного обслуговування державно-приватного партнерства. *Економіка. Фінанси. Право*, 4/2, с.11-15. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
- 18.\* Комарницька, Г.О., Овчарук, В.В. та Коломієць, О.Л., 2019. Економічне обґрунтування побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами та в державно-приватному партнерстві. *Економічний простір*, 142, с.196-205. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: запропоновано методичні підходи до побудови систем адміністрування в державно-приватному партнерстві).
- 19.\* Комарницька, Г.О., 2019. Державно-партнерський потенціал та державно-партнерська привабливість територіальних утворень. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 1/1, с.137-144.
- 20.\* Комарницька, Г.О. та Карпінський, Б.А., 2016. Функціонування міст – важлива складова державотворчого патріотизму нації. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*, 1 (5), с.225-233. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *PIHЦ*, *CiteFactor*, *Research Bible*, *Scientific Journal Impact Factor*, *InfoBase Index*). (Особистий внесок автора: запропоновано науково-методичні положення з визначення податкового потенціалу адміністративно-територіальної одиниці як суб'єкта державно-приватного партнерства).
- 21.\* Комарницька, Г.О., 2019. Принципи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Інтелект XXI*, 4, с.78-82. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
- 22.\* Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019. Методи оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*, 11, с. 30-35. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.

(Особистий внесок автора: розглянуто методичний інструментарій оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності).

- 23.\* Комарницька, Г.О., 2019. Вітчизняний досвід державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Причорноморські економічні студії*, 44, с.43-48. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
- 24.\* Комарницька, Г.О., 2019. Показники оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*, 14, с.5-10. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
25. Комарницька, Г.О., 2015. Демографічний аналіз трудового потенціалу прикордонних районів Львівської області. *Ефективність державного управління*, 42, с.235-241.
- 26.\* Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019. Економічне обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, [online] 3 (9), с.41-50. Доступно: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No3/41.pdf>. [Дата звернення 10 Листопад 2019]. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory*, *РІНЦ*, *Академія Google*, *EbscoHost*). (Особистий внесок автора: запропоновано науково-методичні положення з економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства).

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

27. Комарницька, Г.О., 2018. Електронні державні послуги у сфері публічного управління. В: *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Дніпро, Україна, 26-27 Квітень 2018. Дніпро: Національна металургійна академія України.
28. Комарницька, Г.О., 2019. Ознаки державно-приватного партнерства. В: *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: III Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 23-24 Квітень 2019. Полтава: ТОВ «Сімон».
29. Комарницька, Г.О., 2019. Фінансові особливості державно-приватного партнерства. В: *Розвиток економіки та менеджменту в умовах інтеграційних процесів: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Київ, Україна, 12 Жовтень 2019. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр».
30. Комарницька, Г.О., 2017. Формування бізнес-середовища в регіоні у процесі децентралізації. В: *Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції: погляди науковців та практиків: I Всеукраїнська науково-практична конференція*. Львів, Україна, 14 Грудень 2017. Львів: ЛНУ ім. І. Франка.
31. Комарницька, Г.О., 2019. Проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні. В: *Економічний розвиток держави, регіонів і*

---

\* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз.



- підприємств: III Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 23-24 Квітень 2019. Львів: Видавництво Львівської політехніки.*
32. Комарницька, Г.О. та Овчарук, В.В., 2019. Особливості оцінювання систем адміністрування в державно-приватному партнерстві. В: *Теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки країни: Всеукраїнська науково-практична конференція. Одеса, Україна, 4 Травень 2019. Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова. (Особистий внесок автора: розкрито особливості використання індикаторів оцінювання систем адміністрування в державно-приватному партнерстві).*
  33. Комарницька, Г.О., 2019. Переваги державного і приватного секторів від участі у моделі державно-приватного партнерства. В: *Інноваційні вектори розвитку сучасних наукових досліджень: XXI Міжнародна науково-практична конференція. Харків, Україна, 11 Жовтень 2019. Дніпро: ГО «НОК».*
  34. Комарницька, Г.О., 2019. Особливості залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства. В: *Стратегії, проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності: V Всеукраїнська науково-практична конференція. Миколаїв, Україна, 12 Жовтень 2019. Миколаїв: ММІРЛ ВНЗ «Університет «Україна».*
  35. Комарницька, Г.О., 2017. Організація стратегічного аналізу маркетингового середовища міста. В: *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Міжнародна науково-практична конференція. Київ, Україна, 25 Жовтень 2017. Київ: Державний університет телекомунікацій.*
  36. Комарницька, Г.О., 2019. Інституційне забезпечення активізування державно-приватного партнерства. В: *Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів: Міжнародна наукова економічна конференція. Берегове, Україна, 17-18 Травень 2019. Ужгород: ФОП Сабов А.М.*
  37. Комарницька, Г.О., 2019. Особливості оцінювання економічної ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. В: *Теорія та практика управління розвитком економіки: Міжнародна науково-практична конференція. Київ, Україна, 10 Жовтень 2019. Київ: ТОВ «ВІПО».*
  38. Комарницька, Г.О., 2016. Стратегічне планування економічного потенціалу Львівщини в умовах глобалізації. В: *Формування нової парадигми управління фінансами та бізнесом в умовах посилення євроінтеграційних процесів: Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 27-29 Жовтень 2016. Львів: ЛНУ ім. І. Франка.*
  39. Комарницька, Г.О. та Кузьмін, О.Є., 2019. Міжнародний досвід діагностування митного обслуговування державно-приватного партнерства. В: *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: VI Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 19-20 Вересень 2019. Львів: Галицька видавнича спілка.*
  40. Комарницька, Г.О., 2019. Стратегічний і тактичний виміри активізування державно-приватного партнерства. В: *Євроінтеграційна перспектива та*

*інвестиційний потенціал економіки: методологія та практика: Всеукраїнська науково-практична конференція. Одеса, Україна, 12 Жовтень 2019. Одеса: ЦЕДР.*

## Апробація результатів роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Форма участі
1	Всеукраїнська науково-практична конференція	Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз	м. Дніпро, Україна, 26-27 квітня 2018 р.	Заочна
2	III Міжнародна науково-практична конференція	Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики:	м. Полтава, Україна, 23-24 квітня 2019 р.	Заочна
3	Всеукраїнська науково-практична конференція	Розвиток економіки та менеджменту в умовах інтеграційних процесів	м. Київ, Україна, 12 жовтня 2019 р.	Заочна
4	I Всеукраїнська науково-практична конференція	Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції: погляди науковців та практиків	м. Львів, Україна, 14 грудня 2017 р.	Заочна
5	III Міжнародна науково-практична конференція	Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств	м. Львів, Україна, 23-24 квітня 2019 р.	Заочна
6	Всеукраїнська науково-практична конференція	Теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки країни	м. Одеса, Україна, 4 травня 2019 р.	Заочна
7	XXI Міжнародна науково-практична конференція	Інноваційні вектори розвитку сучасних наукових досліджень	м. Харків, Україна, 11 жовтня 2019 р.	Заочна
8	V Всеукраїнська науково-практична конференція	Стратегії, проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності	м. Миколаїв, Україна, 12 жовтня 2019 р.	Заочна
9	Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг майбутнього: виклики та реалії	м. Київ, Україна, 25 жовтня 2017 р.	Заочна
10	Міжнародна наукова економічна конференція	Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів	м. Берегове, Україна, 17-18 травня 2019 р.	Очна
11	Міжнародна науково-практична конференція	Теорія та практика управління розвитком економіки	м. Київ, Україна, 10 жовтня 2019 р.	Заочна
12	Міжнародна науково-практична конференція	Формування нової парадигми управління фінансами та бізнесом в умовах посилення євроінтеграційних процесів	м. Львів, Україна, 27-29 жовтня 2016 р.	Заочна
13	VI Міжнародна науково-практична конференція	Проблеми формування та реалізації конкурентної політики	м. Львів, Україна, 19-20 вересня 2019 р.	Очна
14	Всеукраїнська науково-практична конференція	Євроінтеграційна перспектива та інвестиційний потенціал економіки: методологія та практика	м. Одеса, Україна, 12 жовтня 2019 р.	Заочна



**ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
ЛЬВІВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІЗНЕСУ ТА ПРАВА  
НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ**

79021, м. Львів, вул. Кульпарківська, будинок 99, тел.: (032)292-87-08  
E-mail: [business\\_law@ukr.net](mailto:business_law@ukr.net)

20 грудня 2018 року

№ 127

**ДОВІДКА**

Видана Комарницькій Ганні Омелянівні, про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему «Активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності» були використані у науково-дослідній діяльності під час планування, проведення та виконання наукових досліджень, зокрема НДТ «Системи діагностики та управління діяльністю підприємств (за видами економічної діяльності)» (ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права») відповідно до Постанови Президії НАН України від 20.12.2013 р. № 179 «Про основні наукові напрями та найважливіші проблеми фундаментальних досліджень у галузі природничих, технічних і гуманітарних наук Національної академії наук України на 2014-2018 роки».

Директор науково-дослідного інституту  
Львівського університету бізнесу та права,  
кандидат юридичних наук



Л.О. МОЙСЕЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
IVAN FRANKO NATIONAL UNIVERSITY OF LVIV

вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна  
тел./факс (032) 261-60-48, тел. 260-34-02  
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua  
Код ЗКПО 02070987 Державна Казначейська служба України  
МФО 820172, р.р. 35225230001061  
№ свідоцтва 17701483, ін. под. № 020709813029  
Валютний рахунок № 26005000028567, 26009000028110  
в Укрексімбанку  
м. Львів МФО 322313  
№ 4887-9 від 05.12.2019

1, Universitytska Str., Lviv, 79000, Ukraine  
Phone/Fax: +38 (032) 261-60-48, 260-34-02  
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua  
Code ZKPO 02070987 State Treasury Service of Ukraine  
MFO 820172, Settlement Acc. 35225230001061  
Certificate No. 17701483, Tax IN020709813029  
Foreign Currency Acc.No. 26005000028567, 26009000028110  
in Lviv Branch of Ukreximbank  
MFO 322313  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03  
Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка

Видана Комарницькій Ганні Омелянівні, про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему «Активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно – інноваційної діяльності» були використані у науково-дослідній діяльності під час планування, проведення та виконання наукових досліджень, зокрема НДТ «Розробка ідентифікаційних ознак, оцінювання та управління державотворчим патріотизмом нації на кількісній основі в умовах реформування владних повноважень» (№ держреєстрації 0116U001658), в межах якої автором проаналізовано процеси управління розвитком територій, збалансованого фінансування функціонування міста до впровадження реформи децентралізації та зміни доходів громад під час дії даної реформи та надходження податків на доходи з фізичних осіб, які розглядатимуться як кількісний показник державотворчого патріотизму.

Проректор з наукової роботи



член-кор. НАНУ Гладішевський Р.Є.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ,  
ЕНЕРГЕТИКИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ

NATIONAL  
METALLURGICAL  
ACADEMY  
OF UKRAINE



НАЦІОНАЛЬНА  
МЕТАЛУРГІЙНА  
АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ

FACULTY OF COMPUTER SYSTEMS, POWER INDUSTRY AND AUTOMATION  
Україна, 49600, Дніпропетровськ, пр. Гагаріна, 4  
Телефон (0562) 47-46-31, (056) 374-81-27, e-mail: dialod-aktiv@rambler.ru

№ 139 від 20.05.2019 р.

ДОВІДКА

Видана **Комарницькій Ганні Омелянівні**, к.е.н., в.о. завідувача кафедри економіки та менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка про те, що вона дійсно в 2019 році брала участь у розробці тем дослідження «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (державний реєстраційний номер 0116U006782) та «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146).

Підсумки науково-дослідної роботи в межах зазначених тем дослідження оприлюднені в монографії «Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): моногр. / за ред. Л.М. Савчук. – Дніпро : Видавець Біла К.О., 2019. – 468 с.» ISBN 978-617-645-340-6

Результати дослідження Комарницької Ганни Омелянівни на тему «Методичні підходи з економічного оцінювання систем адміністрування» оприлюднені в п.5.1 на с. 194-211 зазначеної монографії.

Довідка дана для подання за місцем затребування.

Головний редактор монографії  
к.е.н., професор Національної  
металургійної академії України

Савчук Л.М.

Підпис к.е.н., професора Савчук Л.М. засвідчую:  
Начальник відділу кадрів НМетАУ

Шифрін В.С.





## АПАРАТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ

01008, м. Київ-8, вул. М. Грушевського, 5

№ *04-17/24-215*

*"01" листопада 2019 р.*

### ДОВІДКА ПРО ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМАРНИЦЬКОЇ ГАННИ ОМЕЛЯНІВНИ

Секретаріат Комітету Верховної Ради України з питань енергетики та житлово-комунальних послуг повідомляє, що результати дисертаційної роботи Комарницької Ганни Омелянівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук використані у діяльності секретаріату Комітету з питань енергетики та житлово-комунальних послуг у частині активізування і розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Так, практично застосована у діяльності - методика аналізування стану державно-приватного партнерства у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства. Окрім того, Комітетом Верховної Ради України з питань енергетики та житлово-комунальних послуг використано модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства.

Сформульовані у дисертаційній роботі положення, узагальнення, висновки і рекомендації були застосовані також під час удосконалення чинної нормативно-правової бази у сфері вдосконалення економічної політики та розвитку окремих галузей на засадах державно-приватного партнерства.

**Керівник Секретаріату Комітету  
Верховної Ради України  
з питань енергетики та  
житлово-комунальних послуг**

**О.Дудкін**



*Handwritten mark*



## ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

Комітет з питань інтеграції України з Європейським Союзом

01008, м. Київ-8, вул. М. Грушевського, 5, тел.: 255-34-42, факс: 255-33-13, e-mail: comeuroint@v.rada.gov.ua

№ 04-20/16-379(211749)

"11" 11 2019 р.

### ДОВІДКА ПРО ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМАРНИЦЬКОЇ ГАННИ ОМЕЛЯНІВНИ

Комітет з питань інтеграції України з Європейським Союзом (далі Комітет) повідомляє, що результати дисертаційної роботи Комарницької Ганни Омелянівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук використані у діяльності Комітету у частині розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Так, Комітетом на практиці було застосовано метод оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність, а також використано модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства.

Сформульовані у дисертаційній роботі положення, узагальнення, висновки і рекомендації були застосовані Комітетом під час розробки та опрацювання відповідних проектів законів, удосконалення чинної нормативно-правової бази у сфері вдосконалення економічної політики та розвитку окремих галузей на засадах державно-приватного партнерства.

Голова Комітету  
з питань інтеграції України  
з Європейським Союзом

І. КЛИМПУШ-ЦИНЦАДЗЕ





**ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**

вул. Винниченка, 18, м. Львів, 79008, тел. (032) 299-91-00, факс (032) 261-23-99

www.loda.gov.ua, e-mail: kancel@loda.gov.ua, Код ЄДРПОУ 00022562

№ \_\_\_\_\_

На № \_\_\_\_\_

від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Львівська обласна державна адміністрація підтверджує, що запропонований Комарницькою Г.О. під час виконання нею дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук метод оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства впроваджений у діяльності Львівської обласної державної адміністрації.

Також практично застосовано метод оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність, який передбачає виокремлення напрямків аналізування такого впливу, розроблення на їхній основі індикаторів оцінювання і ранжування їхніх меж.

Голова

**М. Мальський**

5/18-6533/0/2-19-1 від  
16.10.2019





" " \_\_\_\_\_ 20 \_\_ р. № \_\_\_\_\_  
на № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Комарницької Ганни Омелянівни**  
**на здобуття наукового ступеня**  
**доктора економічних наук**

Львівська обласна рада розглянула матеріали дисертаційного дослідження докторанта Комарницької Ганни Омелянівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Відзначаємо актуальність і своєчасність проведеного дослідження, його наукову та практичну значущість.

Низка положень дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук практично застосовується у діяльності Львівської обласної ради. До переліку таких положень слід віднести:

а) концепцію активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності;

б) модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, яка інтегрує державний і ринковий вектори управління такими процесами.

Запропонована автором концепція активізування державно-приватного партнерства дала змогу Львівській обласній раді спрямовувати усі види робіт із такого активізування на розвиток людського капіталу громади у стратегічному і тактичному вимірах. Своєю чергою, запропонована модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства дала змогу працівникам економічних підрозділів здійснювати ефективніше використання прямих і непрямих методів управління державно-приватним партнерством для залучення інвестицій та інновацій, визначати стратегію, а також тактику та політику в цьому напрямку.

Голова обласної ради



Олександр ГАНУЩИН



# Товариство з обмеженою відповідальністю фірма «Медфарм»

81130, Україна, Львівська область, Пустомитівський р-н, с. Сокільники, вул. Стрийська, 20  
IBAN: UA803253650000002600601628687 в АТ «Кредобанк», МФО 325365  
ЄДРПОУ 30257966, ПІН 302579613133, тел./факс (0322) 971823

№ 69 big 21.11.2018

## ДОВІДКА ПРО ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАРНИЦЬКОЇ ГАННИ ОМЕЛЯНІВНИ

Наукові положення, результати та висновки, що містяться в дисертаційній роботі Комарницької Ганни Омелянівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, застосовані у діяльності ТзОВ фірма «Медфарм». Зокрема, сприяли підвищенню рентабельності операційної діяльності підприємства на 1,2% такі розробки дисертанта:

- 1) метод визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства;
- 2) положення з економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства;
- 3) модель позиціонування приватного партнера на ринку проектів державно-приватного партнерства;
- 4) комплекс індикаторів оцінювання потенціалу державно-приватного партнерства підприємства.

Директор



Качмар Я.В.

**ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО ФІРМА «БУДРЕМСЕРВІС»**

р/р 2600201476109 в ЦФ ПАТ «Кредобанк» м. Львова, МФО 325365, код ЄДРПОУ 30705875  
Свідоцтво № 18082283 ІПН 307058713063

Україна, 79034, м.Львів, вул.Навроцького, 25

тел.факс (032)2450057

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ**

**ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

№ 476/ж «04» листопада 2019 р.

м. Львів

Приватне підприємство фірма «Будремсервіс» засвідчує практичну спрямованість результатів дисертаційного дослідження Комарницької Ганни Омелянівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук і впровадження у діяльності підприємства удосконаленої моделі позиціонування приватного партнера на ринку проектів державно-приватного партнерства на засадах врахування рівня його потенціалу у цій сфері та темпів зростання ринку такого партнерства. Модель дала змогу Приватному підприємству фірмі «Будремсервіс» ідентифікувати своє місце на ринку проектів державно-приватного партнерства, а також залежно від цього ухвалювати найбільш доцільні рішення щодо споживачів, фінансування, внутрішніх процесів і розвитку персоналу під час використання моделі державно-приватного партнерства.

Директор ППФ «Будремсервіс»



Б. Гавриляк



# «АПТЕКА ДОВІРИ»

## ПІДВІДІЛІННЯ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

УКРАЇНА, 81130, ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ, ПУШКОМІЯШІВСЬКІЙ Р-Н, С. СОКІЛЬНИКІ, ФУА. СІП'ЯКІСЬКА, 20  
ЄДРПОУ 40000891, ІВАН: УЯ18325365000002600901661764 В ЯП «КРЕДОБАНК», МФО 325365  
ПЕЛ./ФАКС (0322) 971823

№13 від 12.06.2018

### Довідка про практичне застосування результатів дисертаційної роботи Комарницької Ганни Омелянівни

Положення, що складають наукову новизну дисертаційної роботи Комарницької Ганни Омелянівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, практично застосовуються у діяльності ТзОВ «Аптека Довіри» Керівництвом підприємства, зокрема, впроваджено метод оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства, що передбачає використання з цією метою комплексної репрезентативної та гармонізованої з європейськими митними нормами індикаторно-критеріальної бази за пріоритетними сферами такого обслуговування, а також кількісно-якісним обґрунтуванням ідентифікаційно-інтерпретаційної шкали. Так, апробований метод дійсно дав змогу ТзОВ «Аптека Довіри» отримати комплексну обґрунтовану інформаційну базу про стан, сприятливість, проблеми, загрози та можливості розвитку митного обслуговування державно-приватного партнерства і таким чином ухвалювати оптимальні управлінські рішення з урахуванням їхніх інтересів. У підсумку, досягнуто підвищення економічної ефективності ведення бізнесу компанії на 1,1%.

Директор

*В.В.*



Вільчинська О.В.

**ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ГАРАНТ-ЛЬВІВ» у формі ТзОВ**

79008, м. Львів, вул. Бр. Рогатинців, 18  
код ЄДРПОУ 23969695, МФО 300904  
р/р 26002311039 в ТОВ "Фортуна-Банк" м. Львів  
тел./факс (032) 242-01-88; 242-01-89

Вих. № 39 від 05.03 2019р.

**ДОВІДКА  
про впровадження результатів наукових досліджень**

Розвинуті Комарницькою Ганною Омелянівною науково-методичні положення з економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності використовуються у практичній діяльності виробничого підприємства ТзОВ "ГАРАНТ-ЛЬВІВ" під час ухвалення управлінських рішень щодо потенційної участі компанії у моделі державно-приватного партнерства. Вказані положення дали, зокрема, змогу прорахувати альтернативні варіанти цих проектних рішень й обрати з-поміж них оптимальні.

Директор ТзОВ "ГАРАНТ-ЛЬВІВ"



І.З. Миколайчук



ТЗОВ  
ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО  
"БУДІНВЕСТ"

79008, м. Львів, вул. Бр. Рогатинців, 18, тел./факс (032) 242-01-88, ЄДРПОУ 32327914  
р/р 26004000028375 у АТ «Укресімбанк» м. Львів, МФО 322313

№ 59-18 від 11.12.2018р.

**Довідка  
про практичне застосування результатів дисертаційної роботи  
Комарницької Ганни Омелянівни**

Положення, що складають наукову новизну дисертаційної роботи Комарницької Ганни Омелянівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, практично застосовуються у діяльності ТЗОВ Виробниче товариство «Будінвест». Керівництвом підприємства, зокрема, впроваджено метод оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства, що передбачає використання з цією метою комплексної репрезентативної та гармонізованої з європейськими митними нормами індикаторно-критеріальної бази за пріоритетними сферами такого обслуговування, а також кількісно-якісним обґрунтуванням ідентифікаційно-інтерпретаційної шкали. Так, апробований метод дійсно дав змогу ТЗОВ Виробниче товариство «Будінвест» отримати комплексну обґрунтовану інформаційну базу про стан, сприятливість, проблеми, загрози та можливості розвитку митного обслуговування державно-приватного партнерства і таким чином ухвалювати оптимальні управлінські рішення з урахуванням їхніх інтересів. У підсумку, досягнуто підвищення економічної ефективності ведення бізнесу компанії на 1,1%.

Директор ТЗОВ «Будінвест»  М.Д. Мужилівський





**«ЛІДЕР-ЗАХІД»**  
**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

81130, Україна, Львівська область, Пустомитівський р-н, с. Сокільники, вул. Стрийська, 20  
СДРПОУ 38994526, IBAN: UA43325365000002600001677078 у. в АТ «Кредобанк»,  
МФО 325365, № витягу ПДВ 1613254500157, ПНН № 389945213233

№ 112 від 16.10.2018р.

**ДОВІДКА**  
**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ**  
**ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Видана Комарницькій Ганні Омелянівні на підтвердження того, що результати її дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, а саме метод визначення структури платежів під час реалізації проектів державно-приватного партнерства, який ґрунтується на інструментарії теорії ігор та враховує варіанти стратегій для приватного і державного партнерів у сфері фінансових розрахунків, використані у діяльності ТзОВ «Лідер-Захід». Це дало змогу суб'єкту господарювання змоделювати оптимальні для себе абсолютні значення та відносні частки початкового і періодичних платежів у межах проектів державно-приватного партнерства залежно від готовності йти на ризик щодо результуючих показників об'єкта такого партнерства.

Директор



Шпилька Г.Р.





УКРАЇНА  
**ДАВИДІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА  
ОБ'ЄДНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Пустомитівського району Львівської області  
вул. Незалежності 1А, с. Давидів, Пустомитівський район, Львівська область, 81151

e-mail: [davudiv.sr@ukr.net](mailto:davudiv.sr@ukr.net), тел. 227-75-47

від 15.10.19 № 2446

**Довідка  
про використання результатів дисертаційної роботи  
к.е.н. Комарницької Ганни Омелянівни**

Фактом видання цієї довідки підтверджуємо те, що окремі елементи наукової новизни дисертаційної роботи к.е.н. Комарницької Г.О. використовуються у діяльності Давидівської об'єднаної територіальної громади.

У цьому контексті варто виокремити практичну спрямованість запропонованої концепції активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності на засадах ідентифікування принципів такого активізування, умов його здійснення, інструментарію, ресурсного забезпечення, напрямків діагностування, суб'єктів й аналітичної підсистеми активізування. Концепція дала змогу спрямувати усі види робіт із такого активізування на розвиток людського капіталу громади у стратегічному і тактичному вимірах.

Отримано економічний ефект і від використання методу оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства.

Сільський голова Давидівської ОТГ



В.М. Керницький



УКРАЇНА

ЖОВКІВСЬКА РАЙОННА РАДА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

80300, м. Жовква, вул. Львівська, 40, тел. (03252) 61-566, факс 22-193, e-mail: zhovkvarrada@gmail.com

від "18" червня 2019 р. № 01-24/287  
на № \_\_\_\_\_

**Довідка  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Результати дисертаційного дослідження Комарницької Г.О. на здобуття наукового ступеня доктора наук впроваджені у діяльності Жовківської районної ради Зокрема, дістали практичне застосування:

- метод оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства;
- модель залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства;
- метод оцінювання впливу державно-приватного партнерства на інвестиційно-інноваційну діяльність.

Використання зазначених розробок здобувача наукового ступеня доктора наук дало змогу підвищити ефективність дій Жовківської районної ради у сфері державно-приватного партнерства на 1,4%.

Голова Жовківської районної ради



Р.В.Горбань



**ТУРКІВСЬКА РАЙОННА РАДА  
ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**



82500, м.Турка, вул.С.Стрільців, 62, тел. (03269) 3-12-61, факс.3-12-93, e-mail: turka\_rayrada@ukr.net

11.10.2019 року № 522/08-04

**ДОВІДКА**

Інформуємо про практичне використання у діяльності Турківської районної ради запропонованого здобувачем наукового ступеня доктора наук (з економіки) Ганною Комарницькою методу оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, який передбачає виокремлення складових оцінювання прямого і опосередкованого характеру, що надалі дало змогу розрахувати комплекс показників оцінювання такого потенціалу та забезпечити їхнє інтегрування для отримання узагальненої оцінки.

Голова Турківської районної ради



В.О. Лозюк



**Приватний вищий навчальний заклад  
«Львівський університет бізнесу та права»**

вул. Кульпарківська, 99, Львів 79021, тел. (+38032) 292-87-08, ел. пошта: [Business\\_law@ukr.net](mailto:Business_law@ukr.net)  
99, Kulparkivska Str., L'viv, 79021, tel. (+38032) 292-87-08, e-mail: [Business\\_law@ukr.net](mailto:Business_law@ukr.net)

№ 36 big 13.02.2019

на № \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Довідка  
про використання у навчальному процесі результатів  
дисертаційної роботи Комарницької Ганни Омелянівни**

Основні положення і результати дисертаційної роботи «Активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності» впроваджені у навчальний процес ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права» та застосовуються під час викладання дисциплін «Економіка та управління підприємствами», «Математичні моделі, методи та інформаційні технології в економіці», «Менеджмент», «Маркетинг», а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів. Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Комарницькою Г.О.:

- концепція активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності;
- науково-методичні положення з економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності;
- механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства.

Ректор,  
д.е.н., професор



Ф. В. Горбонос





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
IVAN FRANKO NATIONAL UNIVERSITY OF LVIV

в.д. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна  
тел. факс (032) 261-60-48, тел. 260-34-02  
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: [lnu@lnu.edu.ua](mailto:lnu@lnu.edu.ua)  
Код ЗКПО 02070987, Державна Казначейська служба України  
МФО 820172, р.р. 35225230001061  
№ свідоцтва 17701483, ін. поз. № 020709813029  
Валютний рахунок № 26005000028567, 26009000028110  
в Укресімбанку  
м. Львова МФО 322313  
№ 3745-Н від 10.10.2019

1, Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine  
Phone Fax: +38 (032) 261-60-48, 260-34-02  
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: [lnu@lnu.edu.ua](mailto:lnu@lnu.edu.ua)  
Code ZKPO 02070987 State Treasury Service of U.K.  
MFO 820172, Settlement Acc. 35225230001061  
Certificate No. 17701483, Tax IN 020709813029  
Foreign Currency Acc.No. 26005000028567, 26009000028110  
in Lviv Branch of Ukresimbank  
MFO 322313  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03  
Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка  
про використання у навчальному процесі результатів  
дисертаційної роботи Комарницької Ганни Омелянівни

Основні положення і результати дисертаційної роботи «Активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності» впроваджені у навчальний процес Львівського національного університету імені Івана Франка та застосовуються під час викладання дисциплін «Теорія та практика публічного управління» та «Система органів державної влади та місцевого самоврядування України» (для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізації «Публічне адміністрування та управління бізнесом»), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів. Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Комарницькою Г.О.:

- концепцію активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності; основні поняття публічно-приватного партнерства; основні форми і механізми партнерської співпраці органів публічної влади з бізнесом і об'єднаннями громадян (навч. дисципліна «Теорія та практика публічного управління», тема 6 «Суспільні процеси як об'єкти публічного управління»);

- науково-методичні положення з економічного обґрунтування проектних рішень у сфері державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності; охарактеризовано конституційні основи системи органів державної влади і місцевого самоврядування в умовах розвитку державно-приватного партнерства України (навч. дисципліна «Система органів державної влади та місцевого самоврядування України»: тема 1 «Загальна характеристика системи органів державної влади і місцевого самоврядування в Україні»);

- механізм розвитку владної децентралізації публічної адміністрації і корпоративної влади в добровільних об'єднаннях та науково-методичні положення державно-приватного партнерства (Публічне управління = Public Administration: навч. посібник/ А.В. Стасишин, Г.В. Капленко, Г.О. Комарницька та ін.; [за заг. ред. А.В. Стасишина]. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 460с., тема 4 «Публічне адміністрування та влада», тема 6 «Корпоративне управління та публічне адміністрування в добровільних об'єднаннях», тема 8 «Державно-приватне партнерство»).

Проректор з наукової роботи  член-кор. НАН України Гладішевський Р.Є.

