

**Олег Ігорович КАРИЙ**

доктор економічних наук,  
доцент,  
кафедра менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
E-mail: oleh\_k@mail.ua

**Катерина Володимирівна ПРОЦАК**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
кафедра менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
E-mail: katjarotsak@i.ua

**Анна Ольгердівна МАВРІНА**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
E-mail: 3717444@gmail.com

**ПРОЕКТИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА:  
КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Карий, О. І. Проекти державно-приватного партнерства: ключові проблеми практичної реалізації [Текст] / Олег Ігорович Карий, Катерина Володимирівна Процак, Анна Ольгердівна Мавріна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. – Том 20. – С. 35-44. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Стаття присвячена державно-приватному партнерству (ДПП), яке утворюється в результаті консолідації зусиль державної влади, органів місцевого самоврядування і бізнес-структур. У роботі досліджено світову практику застосування проектів державно-приватного партнерства, їх найпоширеніші види у різних країнах. Такі проекти передбачають взаємодію центральних чи місцевих органів влади та приватного сектору, засновану на довгостроковій угоді щодо постачання послуг, які традиційно надавались державними/комунальними підприємствами.

**Мета.** Метою дослідження є уточнення сфери застосування угод про державно-приватне партнерство та факторів, які негативно впливають на успішність реалізації передбачених цими угодами проектів ДПП в Україні.

**Метод (методологія).** У роботі використано такі загальнонаукові методи, як узагальнення, синтез, аналіз, порівняння, абстрагування та індукція.

**Результати.** Обґрунтовано фактори, які негативно впливають на успішність реалізації проектів ДПП в Україні. Найсуттєвіші з них – це недостатність довіри та співробітництва між партнерами; складне та суперечливе законодавство у сфері ДПП; відсутність доступних фінансових ресурсів; недостатня фаховість публічного партнера для підготовки проектів ДПП. Також звертається увага на суттєві проблеми в отриманні фінансування проектів державно-приватного партнерства. Проаналізовано три основні підходи до оцінки успішності проектів: витратний, порівняльний, дохідний. Обґрунтовано, що для функціонування державно-приватного партнерства необхідний сильний державний сектор, який здатен адаптуватися до нової ролі і освоювати нові компетенції. Зокрема, системи ДПП вимагають спеціалістів, які є фахівцями не тільки в створенні партнерств і управлінні мережевими партнерствами, але і володіють навичками ведення переговорів, управління контрактами і аналізу ризиків. Виявлено, що основною є проблема вироблення процедур і стимулювання процесів, які забезпечують ефективність функціонування державно-приватного партнерства та започаткування нових інститутів.

---

Систематизовано основні нормативні акти, які регулюють державно-приватне партнерство в Україні. Розроблено пропозиції, які дозволять підвищити кількість та результативність реалізації державно-приватних проектів.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство; проекти державно-приватного партнерства; партнерство влади і бізнесу; органи місцевого самоврядування; законодавчо-нормативні акти; інвестиційна діяльність.

### **Oleh Ihorovych KARYI**

Doctor of Economics,  
Associate Professor,  
Department of Management of Organizations,  
Lviv Polytechnic National University

### **Kateryna Volodymyrivna PROTSAK**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Management of Organizations,  
Lviv Polytechnic National University

### **Anna Olgerdivna MAVRINA**

PhD in Economics,  
Department of Management of Organizations,  
Lviv Polytechnic National University

## **PROJECTS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: KEY ISSUES OF PRACTICAL IMPLEMENTATION**

### **Abstract**

**Introduction.** The article is dedicated to public-private partnership (PPP), which is formed by the consolidation of efforts of the government, local authorities and businesses. The world practices of public-private partnerships, the most common types of such partnerships around the world are investigated in the article. These projects involve cooperation of central or local authorities and the private sector, based on a long term agreement for the supply of services that are traditionally provided by government / public utilities.

**Purpose.** The study aims to clarify the scope of the agreements on public-private-partnership and the factors which negatively affect the success of the defined by these agreements PPP projects in Ukraine.

**The method (methodology).** The study uses such general scientific methods as generalization, synthesis, analysis, comparison, abstraction and induction.

**Results.** The factors that adversely affect the success of PPP projects in Ukraine are grounded. The most significant of them are as the following: the lack of trust and cooperation between partners; complex and controversial legislation on PPP; lack of available financial resources; lack of professionalism of public training partner for PPP projects. The attention is also paid to significant problems in obtaining funding for public-private partnerships. The main approaches to evaluate the success of projects are analyzed. They are the cost, comparative, profit based ones. It is proved that the functioning of public-private partnership needs a strong public sector that is able to adapt to new roles and develop new competencies. In particular, PPP systems require specialists who are experts not only in creating partnerships and network management partnerships, but also have the skills of negotiation, contract management and risk analysis. It is found out that the main problem is the development of procedures and stimulation of processes that provide the efficiency of public-private partnerships and the launch of new institutions. The basic regulations governing public-private partnership in Ukraine are systematized. The proposals that will increase the number and effectiveness of the implementation of public-private projects are presented.

**Keywords:** public-private partnership; projects of public-private partnership; partnership of government and business; local self-government; legislative and normative acts; investment activities.

**JEL classification:** C18, H54, K12

---

---

## Вступ

Глибокі політичні, економічні і соціальні перетворення останніх двох десятиріч у країнах з перехідною економікою, інтенсивні процеси глобалізації в сучасному світі створили ґрунт для консолідації зусиль державної влади, органів місцевого самоврядування і бізнес-співтовариства у вирішенні завдань задоволення потреб населення в широкому спектрі послуг, які традиційно були сферою відповідальності органів державної влади і місцевого самоврядування. Пов'язана з цим діяльність вимагає комплексу заходів, що виходять за межі компетенції і фінансових можливостей державного і приватного секторів, та викликала появу нового феномена – державно-приватного партнерства (ДПП).

Партнерство влади і бізнесу стає способом оптимізації здійснення державою своїх обов'язків перед народом, одним із способів забезпечення реалізації цілей розвитку в інтересах всього суспільства, засобом реформування державного управління відповідно до концепції "держави-партнера" [22, с. 17].

Державно-приватне партнерство (ДПП) визначено серед ключових механізмів реалізації політики модернізації економіки України, вирішення важливих соціально-економічних проблем. Висока ефективність ДПП як форми взаємодії держави та бізнесу доведена досвідом багатьох країн світу [2].

Основними перевагами проектів ДПП над традиційними проектами надання послуг публічним сектором вважаються такі [3; 6, с. 6-7]:

- державні органи влади та громади можуть скористатися досвідом та ефективністю, притаманними приватному сектору, що означатиме менші витрати і вищу якість послуг;
- з'являється інструмент залучення додаткових інвестицій у проект;
- вивільняється частина співробітників, які можуть займатися вирішенням інших важливих проблем міста;
- гарантується оптимальна ціна;
- привносяться інновації;
- за умови відповідної підготовки та моніторингу ДПП існує більша вірогідність щодо кращого управління державними та муніципальними активами.

Крім того, згідно з українським законодавством [1], право власності на об'єкти, що добудовані, перебудовані, реконструйовані в межах державно-приватного партнерства, належить державному партнеру. Об'єкти державно-приватного партнерства не можуть бути приватизовані протягом усього строку здійснення державно-приватного партнерства.

Однак при всіх зазначених перевагах складність та мала кількість успішних проектів актуалізують необхідність подальших досліджень факторів, що впливають на ДПП.

У наукових дослідженнях термін "державно-приватне партнерство" розглядається як у вузькому, так і в широкому сенсі. Державно-приватне партнерство у першому випадку описує довгострокове, що регулюється договором, співробітництво між державою і приватним сектором з метою виконання суспільних завдань, яке охоплює весь життєвий цикл відповідного проекту: від планування до їх експлуатації, разом із технічним обслуговуванням. У широкому розумінні термін "державно-приватне партнерство" об'єднує усі форми кооперації між державою і приватним сектором задля вирішення завдань, що традиційно належать до компетенції держави [7, с. 41].

З практичної точки зору, таке широке трактування терміну є малокорисним, оскільки форм співпраці між державою і бізнесом є дуже багато, останні регулюються різними нормативними актами та переслідують різні цілі. Відповідно до законодавства України [1], державно-приватне партнерство – це 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 Законом України "Про державно-приватне партнерство". Як зазначено в цьому ж законі [1], для держави державно-приватне партнерство повинно забезпечити вищі техніко-економічні показники ефективності діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності державним партнером без залучення приватного партнера; тривалість відносин (від 5 до 50 років); передачу приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства; внесення приватним партнером інвестицій в об'єкти партнерства із джерел, не заборонених законодавством.

Привабливість ідеї державно-публічного партнерства для суспільства стимулює практичні спроби реалізації проектів ДПП у різних країнах світу. Успішність таких проектів обґрунтовано у працях Р. Осей-Кайеї, А. П. С. Чан [8], Й. -Ш. Чоу, Д. Прамудавардхані [9], К. Верхоест, О. Х. Петерсен, В. Шеррер, Р. М. Соесіпто [10], О. М. Полякова [11] і інші.

Привабливість ідеї ще не означає простоту її реалізації. Складнощі, пов'язані з реалізацією проектів ДПП, та ризики таких проектів у світовій практиці досліджувались у роботах, авторами яких є Т. Л. Тенг, Й. Ф. Юан, К. М. Лі [12, 13], К. Денг [13], Л. Л. Гриценко [14], І. В. Маркова, О. М. Лук'янова, В. А. Волохов

---

[15]. Проте специфіка ДПП в Україні та проблеми впровадження цієї практики в нашій державі досліджені недостатньо.

### Мета статті

Метою дослідження є уточнення сфери застосування угод про державно-приватне партнерство та факторів, які негативно впливають на успішність реалізації передбачених цими угодами проектів ДПП в Україні.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Відповідно до світової практики проекти ДПП передбачають взаємодію центральних чи місцевих органів влади та приватного сектора, засновану на довгостроковій угоді щодо постачання послуг, які традиційно надавались державними/комунальними підприємствами. У деяких типах ДПП вартість використання послуги покривається за рахунок користувачів (наприклад, плата за утилізацію відходів), у деяких типах вартість послуги покривається повністю або частково за рахунок бюджету (наприклад, утримання парку чи дороги), іноді компанія, заснована приватною стороною для надання публічних послуг, за надавані послуги отримує плату від обох [3].

Аналіз фахової літератури [6, с. 2-4; 7, с. 46-47; 16, с. 8; 17] вказує на те, що існує низка моделей контрактів ДПП між державним і приватним секторами в проектах ДПП:

1) BBO (Buy – Build – Operate) – "Придбання – будівництво – експлуатація": передача державного майна приватній або квазідержавній структурі на умовах контракту, згідно з яким майно повинне бути модернізовано і експлуатуватися певний період часу. Державний контроль здійснюється протягом дії контракту про передачу майна;

2) BOO (Build – Own – Operate) – "Будівництво – володіння – експлуатація": приватний сектор фінансує, будує, володіє і експлуатує споруду або надає послугу на основі довічного володіння чи оренди. Державні обмеження встановлюються в оригінальній угоді і за допомогою функціонування постійного регулюючого органу;

3) BOOT (Build – Own – Operate – Transfer) – "Будівництво – володіння – експлуатація – передача": приватна структура одержує дозвіл на будівництво за власний кошт і експлуатацію споруди (а також на стягування плати за її використання) на певний період, після закінчення якого право власності повертається державі;

4) BOT (Build – Operate – Transfer) – "Будівництво – експлуатація – передача": контракти, спеціально розроблені для великих інвестиційних проектів з нового будівництва або реконструкції. Відповідальність за інвестиції та отримання прибутку лежить на приватному інвесторі;

5) BLOT (Build – Lease – Operate – Transfer) – "Будівництво – оренда – експлуатація – передача": приватна компанія одержує право на фінансування, проектування, будівництво і експлуатацію орендованої споруди (а також і стягування платні із споживачів послуги) на період оренди, вносячи рентну платню;

6) DBOT (Design – Build – Operate – Transfer) – "Проектування – будівництво – управління – передача": перевага цього підходу полягає в тому, що він містить у собі відповідальність приватного сектора щодо виконання одразу декількох функцій: проектування, будівництво та утримання об'єкта;

7) ROT (Reconstruct – Operate – Transfer) – "Відновлення – управління – передача": цей тип є схожим на розглянутий вище. Відмінність полягає в тому, що приватна сторона приймає в управління вже наявний об'єкт і в її обов'язки входить його відновити;

8) DBFO (Design – Build – Finance – Operate) – "Проектування – будівництво – фінансування – експлуатація": приватний сектор проектує, фінансує, будує і експлуатує нову споруду на основі і в період довгострокової оренди. Приватний сектор передає нову споруду державному сектору після закінчення оренди;

9) Finance Only – "Участь у фінансуванні": приватна структура (як правило, компанія з надання фінансових послуг) фінансує проект напряму або за допомогою різних механізмів, таких, як довгострокова оренда або випуск цінних паперів (облігацій);

10) O&M (Operation & Maintenance Contract) – Контракт на експлуатацію і обслуговування: приватне підприємство відповідно до умов контракту експлуатує певний період часу майно, що належить державному сектору. Право власності на майно зберігається за державною структурою. На нашу думку, такі контракти не варто розглядати як ДПП – це контракти на обслуговування;

11) DB (Design – Build) – "Проектування – будівництво": приватний сектор проектує і будує об'єкти інфраструктури на основі будівельного контракту негайної експлуатації для задоволення запитів державного сектора на послуги, які часто надаються по фіксованій ціні. Таким чином, ризик за перевитрату передається приватному сектору. На нашу думку, ці контракти також не належать до ДПП – це контракти на виконання державного замовлення;

---

12) Operation License – "Право на експлуатацію": приватний оператор одержує право (ліцензію) на виробництво і надання суспільної послуги, як правило, на певний період. Така модель часто використовується в проєктах з інформаційних технологій.

13) Production Sharing Agreement – "Угоди про розподіл продукції": як правило, держава доручає приватному інвестору на визначений строк проведення пошуку, розвідки та видобування корисних копалин на визначеній ділянці надр та ведення пов'язаних з угодою робіт, а інвестор зобов'язується виконати доручені роботи за власний рахунок і на свій ризик з наступною компенсацією витрат і отриманням плати (винагороди) у вигляді частини прибуткової продукції.

У різних країнах набули поширення різні сфери застосування державно-приватного партнерства [2]:

- Великобританія зосередила проєкти ДПП на таких об'єктах інфраструктури, як школи, лікарні, тюрми, оборонні об'єкти і автомобільні дороги;
- Канада значну кількість проєктів ДПП виконує в таких сферах, як енергетика, транспорт, захист довкілля, водопостачання та водовідведення, рекреаційні об'єкти, інформаційні технології, охорона здоров'я, освіта;
- Греція переважно виконує проєкти ДПП у транспортній галузі;
- Ірландія визначила такі об'єкти ДПП, як автомобільні дороги та міські транспортні системи;
- Австралія в якості пріоритетних напрямків для ДПП визначила транспорт і системи життєзабезпечення міст;
- Нідерланди застосовують механізм ДПП у громадському житловому секторі та системах життєзабезпечення міст;
- Іспанія реалізує проєкти ДПП в будівництві та експлуатації платних автомобільних доріг та систем життєзабезпечення міст;
- США переважно виконують проєкти ДПП, які об'єднують природоохоронну діяльність, життєзабезпечення сільських населених пунктів.

Слід зазначити, що успішний досвід реалізації проєктів ДПП в Україні фактично відсутній, хоча на державному рівні існує зацікавлення до таких проєктів у сфері будівництва автошляхів та енергетиці. На місцевому цікавими для ДПП є проєкти у сфері ЖКГ, де потреба в інвестиційних ресурсах сягає сотень мільярдів гривень для модернізації та відновлення житлового фонду і житлово-комунальної інфраструктури, підвищення енергоефективності будівель, поліпшення якості питної води тощо.

На нашу думку, головними перешкодами для ДПП в Україні є:

- недостатність довіри та співробітництва між партнерами;
- складне та суперечливе законодавство у сфері ДПП;
- відсутність доступних фінансових ресурсів;
- недостатня фаховість публічного партнера для підготовки проєктів ДПП.

Влада в Україні вважає, що вітчизняний бізнес не хоче працювати прозоро і сплачувати податки. Так рівень тіньової економіки в Україні за методом "витрати населення – роздрібний товарообіг" згідно з повідомленням прес-служби Міністерства економічного розвитку і торгівлі [23] у 2012 році склав 45 % ВВП. У свою чергу бізнес, як і населення загалом в Україні, мало довіряють владі країни. За результатами опитування Центру Разумкова [24], 46,2 % українців вважають, що нова українська влада не в змозі забезпечити суверенітет, незалежність і територіальну цілісність країни.

Можна погодитися з А. Міцканом [16, с. 6], що в Україні існують суттєві проблеми в отриманні фінансування проєктів ДПП:

- недостатність державного фінансування для покращання комунальної інфраструктури;
- нерозуміння ризиків комунальних підприємств комерційними банками;
- складність отримання гарантій та повернення інвестицій;
- складність запозичення коштів органами місцевого самоврядування;
- обережність приватних та портфельних інвесторів;
- високі відсотки за кредит;
- наслідки фінансової кризи та обмеженість доступного іноземного капіталу;
- проблеми гарантування постійних доходів для обслуговування позик.

У ситуації, коли банки залучають кошти під 20-25 %, кредити надаватимуться під ще вищий відсоток. Проєктів ДПП, які можуть обіцяти таку прибутковість, дуже мало.

Україна мала шанс випробувати у великому масштабі на практиці механізм державно-приватного партнерства під час підготовки та проведення Євробаскету-2015 в Україні [4]. Зокрема урядом країни було запропоновано проєкт державно-приватного партнерства, згідно з яким приватні інвестори для будівництва інфраструктурних проєктів Євробаскету-2015 могли взяти інвестиційні кредити, відсотки за якими буде виплачувати держава [5]. Проте військовий конфлікт з Росією та системна політична і економічна кризи в державі призупинили ці плани.

Як зазначає Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України у своїй аналітичній записці [2], нормативно-правова база регулювання розвитку ДПП в Україні є дуже складною, багаторівневою і забюрократизованою, що в умовах високого рівня корупції створює ризики для ефективного використання цього механізму для активізації інвестиційної діяльності. Можна стверджувати, що це є одним із чинників відсутності реальних проектів ДПП, незважаючи на значну зацікавленість з боку потенційних приватних партнерів (табл. 1).

**Таблиця 1. Основні нормативні акти, які регулюють державно-приватне партнерство в Україні**

Вид нормативного документу	Назва
Закони України	<ul style="list-style-type: none"> <li>– про державно-приватне партнерство;</li> <li>– про угоди про розподіл продукції;</li> <li>– про концесії;</li> <li>– про оренду землі;</li> <li>– про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг;</li> <li>– про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів централізованого водо-, тепlopостачання і водовідведення, що перебувають у комунальній власності;</li> <li>– про оренду державного та комунального майна;</li> <li>– про особливості оренди чи концесії об'єктів паливно-енергетичного комплексу, що перебувають у державній власності.</li> </ul>
Постанови Кабінету Міністрів України	<ul style="list-style-type: none"> <li>– про затвердження Порядку проведення розрахунку плати за експлуатаційну готовність автомобільної дороги, побудованої на умовах концесії;</li> <li>– про затвердження Методики розрахунку концесійних платежів;</li> <li>– про затвердження переліку об'єктів паливно-енергетичного комплексу права державної власності, які можуть надаватися в концесію;</li> <li>– про затвердження Переліку об'єктів права державної власності, які можуть надаватися в концесію;</li> <li>– про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними;</li> <li>– про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства;</li> <li>– деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства;</li> <li>– про затвердження Порядку надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства;</li> <li>– інші.</li> </ul>
Накази Міністерства економічного розвитку і торгівлі України	<ul style="list-style-type: none"> <li>– про затвердження Інструкції з організації проведення конкурсу на укладання угоди про розподіл продукції та Інструкції з розроблення, узгодження та підписання угоди про розподіл продукції;</li> <li>– вимоги до аналізу ефективності та техніко-економічного обґрунтування передачі в оренду чи концесію об'єктів паливно-енергетичного комплексу;</li> <li>– деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства;</li> <li>– про затвердження Порядку прийняття рішення про передачу в оренду чи концесію об'єктів паливно-енергетичного комплексу та Вимог до аналізу ефективності та техніко-економічного обґрунтування передачі в оренду чи концесію об'єктів паливно-енергетичного комплексу;</li> <li>– інші.</li> </ul>

Окрім зазначених в таблиці нормативних актів, законодавчу базу функціонування ДПП становлять Конституція України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Бюджетний кодекс України, закони про бюджет України на певний рік. Крім законів, окремі питання розвитку ДПП регулюються постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, положеннями та наказами центральних органів виконавчої влади, рішеннями місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Загалом лише на загальнодержавному рівні налічується кілька десятків нормативних актів, що безпосередньо регулюють питання ДПП.

Відповідно до передбачених нормативними актами процедур та методик, ще на етапі до підписання угоди про ДПП потрібно пройти складні процедури узгоджень та оформити значні обсяги пояснювальної інформації, отримати велику кількість дозволів. На рівні невеликих населених пунктів може просто не

---

бути відповідних фахівців та коштів на проведення всіх цих робіт. Водночас, якщо цим займеться приватний інвестор, то він не отримує від держави необхідних гарантій щодо виконання з її боку зобов'язань. Згідно із затвердженим порядком спочатку необхідно підписати контракт про ДПП та розпочати його реалізацію, а вже потім держава прийматиме рішення про надання фінансової підтримки, що не відповідає базовій сутності ДПП.

Для функціонування ДПП необхідний сильний державний сектор, який здатний адаптуватися до нової ролі і освоювати нові компетенції. Зокрема, системи ДПП вимагають спеціалістів, які є фахівцями не тільки в створенні партнерств і управлінні мережевими партнерствами, але і володіють навичками ведення переговорів, управління контрактами і аналізу ризиків. Насправді передача права приватному сектору надавати державні послуги передбачає збільшення, а не зменшення, як може здаватися, відповідальності державних органів влади і органів місцевого самоврядування. Загалом, досвід і ключові навички у сфері ДПП підкреслюють важливість інститутів і знань у сфері ДПП [6, с. 11].

Однією з основних проблем, з якими стикаються всі держави, які прагнуть розвивати державно-приватне партнерство, є проблема вироблення процедур і стимулювання процесів, що забезпечують ефективність функціонування ДПП та започаткування нових інститутів. Крім того, ДПП вимагають створення нового типу державної та громадської експертизи, що сприятиме реалізації проектів і відстежуватиме їх результативність [6, с. 15].

Проблема фаховості органів публічної влади пов'язана не лише з низькою оплатою праці держслужбовців, що не дозволяє втримати хорошого спеціаліста, але і відсутністю відповідного інструментарію для прийняття правильних рішень.

Для прикладу візьмемо питання вибору показників успішності діяльності органів публічної влади у сфері ДПП. Для оцінювання доцільності ДПП можна використовувати показники результативності (effectiveness), ефективності (efficiency) та економічності (economy). Результативність показує відповідність очікуваних або отриманих результатів поставленим цілям. Ефективність відображає співвідношення результатів і витрат ресурсів, а економічність — раціональність витрат на вироблені товари та надані послуги.

Якщо ж ми переходимо на рівень оцінювання конкретних проектів ДПП, то незалежно від цілей оцінювання та його об'єкта існують три підходи до оцінки успішності проектів: витратний, порівняльний, дохідний [21, с. 161]. Найбільш об'єктивним та інформативним при оцінюванні бізнес-проектів є дохідний підхід. Проте проекти ДПП спрямовані насамперед на досягнення суспільно важливих цілей. Тому, згідно з дослідженнями С. Науменкової та Я. Овсянникової [20, с. 48], на сьогодні існують такі основні альтернативні методи оцінки ефективності проектів публічно-приватного партнерства: 1) Cost-Benefit Analysis (CBA) – повний аналіз витрат і вигід; 2) Public Sector Comparator (PSC) – порівняльний аналіз витрат державного сектору; 3) конкурсні торги (тендери).

Перший метод (CBA) зосереджує свою увагу на доходах з використанням показників чистої приведеної вартості (NPV) та певної норми рентабельності. На нашу думку, в проектах ДПП обов'язково мають бути використані ідеї порівняльного підходу. Третій метод (тендери) звичайно є прикладом порівняльного підходу, проте він більше підходить для контрактингу (аутсорсингу), коли держава або орган місцевого самоврядування передають виконання певних своїх функцій стороннім організаціям. Тобто, держава або орган місцевого самоврядування просто закуповують певні товари чи послуги на конкурсних засадах. Метод PSC базується на порівнянні результативності реалізації проекту на засадах державно-приватного партнерства з традиційними державними закупівлями.

Результативність, яка орієнтує всю роботу на споживача, безумовно, є провідною категорією успішності управління розвитком території [19, с. 140]. Обидва методи – PSC та CBA – багато в чому є схожими, оскільки передбачають використання показника чистої приведеної вартості (NPV) та мають урахувати витрати, понесені протягом усього життєвого циклу проекту. Водночас метод PSC акцентує увагу саме на отриманих результатах у порівнянні з альтернативними варіантами.

### **Висновки і перспективи подальших розвідок**

Існує чимало типів угод про ДПП, які не заборонені законодавством або навіть заохочуються державними органами та органами місцевого самоврядування. Відсутність позитивного досвіду реалізації проектів ДПП в Україні викликана насамперед недостатністю довіри та співробітництва між партнерами, складним та суперечливим законодавством у сфері ДПП, відсутністю доступних фінансових ресурсів, недостатньою фаховістю працівників публічної сфери для підготовки проектів ДПП.

Для успішної взаємодії державних органів і приватних партнерів необхідно розуміння обома сторонами важливості насамперед результату від проекту ДПП для суспільства. Звичайно, проект ДПП повинен давати матеріальну вигоду приватному інвестору, забезпечувати відповідний рівень ефективності його вкладеного капіталу, проте ДПП спрямоване головним чином на розв'язок суспільних проблем та проблем місцевих громад, а не проблем бізнесу.

---

Подальших досліджень потребують питання вибору показників та обґрунтування результатів фінансового аналізу доцільності реалізації проектів ДПП за умов високої інфляції та високих ризиків, пов'язаних з перманентною зміною законодавства в Україні, фінансовою кризою та можливістю введення військового стану в країні.

### Список літератури

1. Про державно-приватне партнерство [Електронний ресурс] : закон України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.
2. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] : аналітична записка. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/816>.
3. Програма розвитку державно-приватного партнерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.auc.org.ua/page/programa-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva>.
4. Проведення Євробаскету-2015 – хороший спосіб випробувати систему державно-приватного партнерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/newsline/show/provedenie-evrobasketa-2015-horoshiy-sposob-ispytat-sistemu-06032013165800>.
5. Схема державно-приватного партнерства може спрацювати в українській економіці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.comments.ua/money/196024-shema-derzhavnoprivatnogo-partnerstva.html>.
6. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства. – Женева: Организация Объединенных Наций, 2008. – 113 с.
7. Павлюк, К. В. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави / К. В. Павлюк, С. М. Павлюк // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 40-49.
8. Osei-Kyei, R. Review of studies on the Critical Success Factors for Public-Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013 [Електронний ресурс] / R. Osei-Kyei, A. P. C. Chan // International Journal of Project Management. – Режим доступу: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786315000411>.
9. Chou J. -Sh. Cross-country comparisons of key drivers, critical success factors and risk allocation for public-private partnership projects / Chou J. -Sh., Pramudawardhani D. // International Journal of Project Management. – Режим доступу: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786314002117>.
10. Verhoest, K. How Do Governments Support the Development of Public Private Partnerships? Measuring and Comparing PPP Governmental Support in 20 European Countries / Verhoest K., Petersen O. H., Scherrer W., Soeicpto R. M. // Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal. – 2015. – Volume 35, Issue 2. – P. 118-139.
11. Полякова, О. М. Світовий досвід фінансування розвитку автодорожньої інфраструктури на основі державно-приватного партнерства / О. М. Полякова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 48. – С. 69-73.
12. Teng, T. L. Analysis of the Formation Path of the Residual Value Risk in Public Private Partnership Projects Based on SEM Method / Teng T. L., Yuan J. F., Li Q. M. // Advanced Materials Research. – 2014. – Vols 1079-1080. – P. 1126-1130.
13. Teng, T. An Attempt to Apply Vulnerability for Quantifying Risks in Public Private Partnership Projects / Teng T., Li Q., Yuan J., Deng X. // Proceedings of the 19th International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate, 28 Apr 2015. – 2015. – P. 799-808.
14. Гриценко, Л. Л. Науково-методичний підхід до оцінювання ризиків інноваційних проектів державно-приватного партнерства / Л. Л. Гриценко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №1. – С. 96-106.
15. Маркова, І. В. Визначення функцій та розподіл ризиків державно-приватного партнерства на залізничному транспорті / І. В. Маркова, О. М. Лук'янова, В. А. Волохов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 164-168.
16. Міцкан, А. Можливості PPP у сфері міського теплозабезпечення: механізми ЕСКО / Андрій Міцкан. – Ялта: 2012. – 20с.
17. Про угоди про розподіл продукції [Електронний ресурс] : закон України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1039-14/print1390560382134706>.
18. Муниципальные стратегии – сделано в России / [Балабанов А. Е., Каменская Е. А., Лукьянов А. Н. и др.]; общ. ред. А. Е. Балабанов, А. Н. Лукьянов. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 2008с.
19. Шаров, Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти / Ю. П. Шаров. — К.: Вид-во УАДУ, 2001. — 302с.



20. Науменкова, С. Особливості оцінювання ефективності проектів публічно-приватного партнерства: зарубіжний досвід та українська практика / С. Науменкова, Я. Овсянникова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2013. – № 134. – С. 47-51.
21. Пакуліна, А. А. Державно-приватне партнерство як фактор ефективного розвитку соціального комплексу регіону / А. А. Пакуліна, Г. С. Пакуліна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 159-162.
22. Шевченко, Б. О. Відносини партнерства в контексті трансформаційних змін державного управління в умовах глобалізації / Шевченко Борис Олексійович // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2015. – № 1/7(21). – С. 12-17.
23. В Уряді підраховали розмір тіньової економіки в Україні [Електронний ресурс] // Економіст. – Режим доступу: <http://ua.economist.com/2420-v-uryad-pdrahuvali-rozmr-tnovoyi-ekonomiki-v-ukrayin.html>.
24. Українці не довіряють владі і хочуть повернути ядерний статус – опитування [Електронний ресурс]. // Тиждень.ua. – Режим доступу: <http://tyzhden.ua/News/120786>.

## References

1. Law of Ukraine "About public-private partnership". (2010) Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.
2. About the development of public-private partnerships as a mechanism for activation of investment activities in Ukraine. (2012) Analytical note. Retrieved from <http://www.niss.gov.ua/articles/816>.
3. The program of development of public private partnership. (2015) Retrieved from <http://www.auc.org.ua/page/programa-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva>.
4. Holding Eurobasket 2015 – a good way to test the system of public-private partnerships. Retrieved from <http://www.rbc.ua/ukr/newsline/show/provedenie-evrobasketa-2015-horoshiy-sposob-ispytat-sistemu-06032013165800>.
5. The scheme of public-private partnerships can work in the Ukrainian economy. (2008). Retrieved from <http://ua.comments.ua/money/196024-shema-derzhavnoprivatnogo-partnerstva.html>.
6. A practical guide to promoting good governance in public-private partnerships. Geneva: UN.
7. Pavliuk, K. V. Pavliuk, S. M. (2010) The essence and role of public-private partnership for socio-economic development of the country / Kyiv: Scientific papers of KNTU. Economic Sciences. 17, 40-49.
8. Osei-Kyei R. (2015). Review of studies on the Critical Success Factors for Public-Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013 International Journal of Project Management. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786315000411>.
9. Chou, J. -Sh., 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. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786314002117>.
10. Verhoest, K., Petersen, O. H., Scherrer, W., Soeipto, R. M. (2015). How Do Governments Support the Development of Public Private Partnerships? Measuring and Comparing PPP Governmental Support in 20 European Countries Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal. 35, 2. 118-139.
11. Poliakova, O. M. (2014). World experience of funding road infrastructure through public-private partnerships. Kharkiv: Bulletin of economics transport and industry, 48, 69-73.
12. Teng T. L., Yuan J. F., Li Q. M. (2014). Analysis of the Formation Path of the Residual Value Risk in Public Private Partnership Projects Based on SEM Method. Advanced Materials Research, 1079-1080. 1126-1130.
13. Teng, T., Li Q., Yuan J., Deng X. (2015). An Attempt to Apply Vulnerability for Quantifying Risks in Public Private Partnership Projects. Proceedings of the 19th International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate, 799-808.
14. Hrytsenko, L. L. (2015). Scientific and methodical approach to risk assessment of innovative projects in public-private partnership Sumy: Marketing and management of innovations, 1, 96-106.
15. Markova, I. V., Lukianova, O. M., Volokhov, V. A. (2013) Determination of functions and risk-sharing of public private partnership in rail transport. Bulletin of economics transport and industry, 42, 164-168.
16. Mitskan, A. (2012). PPP Opportunities in Urban Heating: mechanisms of ESCO – Yalta 20.
17. Law of Ukraine "On Production Sharing Agreements". Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1039-14/print1390560382134706>.
18. Balabanov, A. E., Kamenskaia, E. A., Lukianov, A. N. y dr. (2004). Municipal Strategies – made in Russia Mosrva: Aspekt Press.
19. Sharov, Yu. P (2001). Strategic planning in municipal management: conceptual aspects Kyiv, Vyd-vo UADU.

- 
20. Naumenkova, S. & Ovsianynkova Ya. (2013). *Features of evaluating the effectiveness of projects in public-private partnerships: international experience and Ukrainian practice* Bulletin of Kyiv National Taras Shevchenko University. *The economy*, 134, 47-51.
  21. Pakulina, A. A. & Pakulina, H. S. (2014). *Public-private partnership as a factor of effective development of the social sector in the region*. Kharkiv: *Bulletin of economics transport and industry*, 47, 159-162.
  22. Shevchenko, B. O. (2015). *Partnerships in the context of transformational changes in state governance under globalization*. Kharkiv: *Technological audit and reserves of production*. 1/7(21). 12-17.
  23. *The Government estimated the size of the shadow economy in Ukraine*. (2013). *Economist*. Retrieved from <http://ua-ekonomist.com/2420-v-uryad-pdrahuvali-rozmr-tnovoyi-ekonomki-v-ukrayin.html>.
  24. *Ukrainians do not trust the government and want to return the nuclear status – poll*. (2014). *Tyzhden.ua*. Retrieved from <http://tyzhden.ua/News/120786>.

**Стаття надійшла до редакції 27.05.2015 р.**