

**Вдовенко Наталія Михайлівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри глобальної економіки  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Вдовенко Наталия Михайловна**

*доктор экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой глобальной экономики  
Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

**Vdovenko Nataliia**

*Doctor of Economics, Professor,  
Honored Agriculture Worker of Ukraine  
Head of the Department of Global Economics  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

**Цимбал Людмила Іванівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Цимбал Людмила Ивановна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры международной экономики  
Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана*

**Tsymbal Lyudmila**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of International Economics  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**Коробова Наталія Миколаївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри глобальної економіки  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Коробова Наталия Николаевна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры глобальной экономики  
Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

**Korobova Nataliia**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor Department of Global Economics,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

**ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ  
НА ЗАСАДАХ ДІЇ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

**ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ  
ДЕЙСТВИЯ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

**FUNCTIONING OF INTEGRATED AGRARIAN SECTOR COMPANIES  
ON THE FUNCTIONS OF MECHANISM OF THE STATE-PRIVATE PARTNERSHIP**

**Анотація.** У статті досліджено складові блоки нормативно-правового методу регулювання з метою ефективного управління інтегрованим аграрним підприємством в умовах дії механізму державно-приватного партнерства як складової реалізації політики модернізації національної економіки України. Обґрунтовано законодавчу базу розвитку державно-приватного партнерства в сільському та рибному господарстві зокрема. Розкрито характерні риси механізму дії державно-приватного партнерства в аграрному секторі економіки. Поглиблено та удосконалено механізм справедливої компенсації у разі дострокового припинення договору державно-приватного партнерства за ініціативою державного партнера з метою відшкодування обґрунтованих збитків інтегрованому аграрному підприємству та механізму гарантування фінансування проекту державно-приватного партнерства з боку державного партнера протягом всього періоду реалізації проекту.

Вивчено зарубіжний досвід застосування державно-приватного партнерства у національному господарстві. Виокремлено основний принцип такого співробітництва. Звертається увага на те, що держава визначає, які саме послуги та інфраструктура є для неї необхідними, а приватні інвестори формують відповідні пропозиції, які максимально відповідають вимогам держави. Запропоновано передбачити у Бюджетному кодексі відшкодування втрат інтегрованого аграрного підприємства у разі невиконання державою взятих у рамках угоди про державно-приватне партнерство зобов'язань, різниці у тарифах, невідповідності попиту на надану послугу запланованому рівню. У статті піднято проблемне питання щодо перерозподілу повноважень для створення інфраструктури загального користування, виконання робіт, надання послуг, які традиційно вважали монополією держави, врегулювання між сторонами спірних питань. Зроблено висновок, що для подальшого розвитку аграрного сектору економіки і рибного господарства зокрема, які знаходяться у процесі глобальних трансформаційних процесів, важливо враховувати загальносвітові та економічні тенденції, можливість застосування різних механізмів, методів, інструментів регулювання для досягнення цілей сучасної державної аграрної політики.

**Ключові слова:** аграрний сектор, державно-приватне партнерство, механізм, рибне господарство, ризики, бюджет, прибуток.

**Аннотация.** В статье исследованы составляющие блоки нормативно-правового метода регулирования с целью эффективного управления интегрированным аграрным предприятием в условиях действия механизма государственно-частного партнерства как составляющей реализации политики модернизации национальной экономики Украины. Обоснованно законодательную базу развития государственно-частного партнерства в сельском хозяйстве. Раскрыт механизм действия государственно-частного партнерства в аграрном секторе экономики. Углублен и усовершенствован механизм справедливой компенсации в случае досрочного прекращения договора государственно-частного партнерства по инициативе государственного партнера с целью возмещения обоснованных убытков интегрированном аграрному предприятию и механизма гарантирования финансирования проекта со стороны государственного партнера в течение всего периода реализации проекта. Изучен зарубежный опыт применения государственно-частного партнерства в национальном хозяйстве. Выделен основной принцип такого сотрудничества. Обращается внимание на то, что государство определяет, какие именно услуги и инфраструктура являются для него необходимыми, а частные инвесторы формируют соответствующие предложения, которые максимально соответствуют требованиям государства. Предложено предусмотреть в Бюджетном кодексе возмещение потерь интегрированного аграрного предприятия в случае невыполнения государством взятых в рамках соглашения о государственно-частном партнерстве обязательств, разницы в тарифах, несоответствия спроса на предоставленную услугу запланированному уровню. В статье поднят проблемный вопрос по перераспределению полномочий для создания инфраструктуры общего пользования, выполнения работ, оказания услуг, которые традиционно считали монополией государства, урегулирования между сторонами спорных вопросов. Сделан вывод, что для дальнейшего развития аграрного сектора экономики и рыбного хозяйства в частности, которые находятся в процессе глобальных трансформационных процессов, важно учитывать общемировые экономические тенденции, возможность применения различных механизмов, методов, инструментов регулирования для достижения целей современной государственной аграрной политики.

**Ключевые слова:** аграрный сектор, государственно-частное партнерство, механизм, рыбное хозяйство, риски, бюджет, прибыль.

**Summary.** The article explores the components the regulatory legal method of regulation for the purpose of effective management of an integrated agrarian enterprise under the conditions of the mechanism of public-private partnership as a component of the policy of modernization of the national economy of Ukraine. The legal base of development of public-private partnership in agriculture and fish industry was substantiated. Characteristic features of the action mechanism of state-private partnership in agrarian sector of economy are disclosed. The mechanism of fair compensation in the event of early termination of the contract of public-private partnerships on the initiative of the public partner to reimburse reasonable losses integrated agricultural enterprise and mechanism for guaranteeing the financing of the project public-private partnership by the public

partner during the entire implementation period of the project are deepened and improved. Foreign experience of public-private partnerships in the national economy was studied. The basic principles of such cooperation are highlighted. Draws attention to the fact that the state determines what services and infrastructure are adequate, and private investors to form appropriate proposals that meet the requirements of the state. The authors suggested that the Budget code refund-integrated agricultural enterprises in the event of failure by the state taken in the framework of the agreement on public-private partnership obligations, the difference in fares, inconsistencies of demand for the service scheduled level. In the article the problematic question on redistribution of powers for creation of public infrastructure, performance of works, rendering of services, which were traditionally considered the monopoly of the state, a settlement between the parties of disputed issues are raises. It is concluded that for the further development of the agricultural sector and fisheries in particular, which are in the process of global processes, it is important to take into account global economic trends, the ability to use a variety of mechanisms, methods, instruments of regulation to achieve the objectives of the state agrarian policy.

**Key words:** agrarian sector, public-private partnership, mechanism, fisheries, risks, budget, profit.

**Постановка проблеми.** Для подальшого розвитку аграрного сектору економіки і рибного господарства зокрема, які знаходяться у процесі глобальних трансформаційних процесів, важливо враховувати загальносвітові та економічні тенденції, можливість застосування різних механізмів, методів, інструментів регулювання для досягнення цілей сучасної державної аграрної політики. Одним із механізмів, сформованим у розвинених країнах світу, є взаємодія між органами державної влади та інтегрованими аграрними підприємствами у формі державно-приватного партнерства (далі — ДПП). Проблемним є перерозподіл повноважень для створення інфраструктури загального користування, виконання робіт, надання послуг, які традиційно вважали монополією держави, врегулювання між сторонами проблемних питань. Тому розвиток ДПП у галузях національної економіки України, зокрема і в рибному господарстві є практично необхідним. Цим пояснюється актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ефективного управління інтегрованим аграрним підприємством в умовах дії механізму державно-приватного партнерства як складової реалізації політики модернізації національної економіки України перебувають у полі зору провідних науковців. Ці питання підняті в роботах Н. Василика [1], В. Голян [1; 5], С. Дем'яненка [3], С. Юшина [4], Ю. Лупенка [2], М. Кропивка [2; 10], А. Єрмолаєва, І. Клименка, В. Ємця, С. Тарана [9]. Водночас наявні розвідки не охопили всієї специфіки наслідків ефективного управління інтегрованим аграрним підприємством для забезпечення дії механізму державно-приватного партнерства в секторі.

**Формулювання мети статті.** Викласти результати досліджень для розроблення і поглибленого обґрунтування підходів до нормативно-правового методу регулювання з метою функціонування механізму

державно-приватного партнерства для урегулювання відносин, які виникають між державою та інтегрованими аграрними підприємствами.

**Виклад основного матеріалу.** Складовою механізму реалізації політики модернізації економіки України є розвиток ДПП, який розглядається як необхідна умова розвитку ефективної економіки. На перший план сьогодні виходить вирішення проблемних завдань розподілу відповідальності, ризиків, зобов'язань з фінансового забезпечення, проектування, будівництва, утримання, експлуатації, права власності, участі в управлінні та розподілі прибутку, що базується на принципах рівності, відкритості, підвищенні ефективності та мінімізації ризиків і витрат. ДПП — це комплекс відносин, які є стабільними і тривалими, що виникають між державою через центральні та регіональні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування з однієї сторони та представників бізнесу, зокрема й інтегрованих аграрних підприємств, інститутів громадянського суспільства, місцевих спільнот [6; 7; 8, с. 13].

Аналіз досліджень з даної проблеми свідчить, що до основних рис ДПП можна віднести наступні: партнерство включає двох або більше учасників, принаймні один з яких є державним, а інший — з сектору приватного бізнесу, які працюють у напрямі досягнення спільних цілей; у ДПП кожен учасник є головним; утворення тривалих та стабільних відносин поміж партнерами; кожен з учасників приносить щось до партнерства; ДПП передбачає розподіл ризиків та відповідальності поміж партнерами за результати діяльності. Вивчення зарубіжного досвіду застосування ДПП у національному господарстві свідчить, що основним принципом цього співробітництва є такий: держава визначає, які саме послуги та інфраструктура є для неї необхідними, а приватні інвестори формують відповідні пропозиції, які максимально відповідають вимогам держави. На конкурсі визначається найбільш прийнятний при-

ватний учасник. Далі починаються фази реалізації проекту ДПП, що складаються:

I. З розроблення ґрунтового техніко-економічного обґрунтування проекту, в рамках якого інтегроване аграрне підприємство, тобто інвестор планує свою діяльність, створює об'єкт, а потім частково управляє цим об'єктом відповідно до завдань, визначених державою;

II. З укладання довгострокової (більше 25 років) угоди між інтегрованим аграрним підприємством і державою щодо деталей реалізації проекту ДПП. Така угода, як правило, визначає зміст проекту та умови його реалізації, розподіл інвестицій, поточних витрат між державним і інтегрованим аграрним підприємством, розподіл завдань, ризиків та відповідальності — відповідно до цілей і результатів переговорів між партнерами. Вирішення конкретних завдань покладається на того партнера, який може зробити це з найбільшою ефективністю. У цілому розподіл завдань, відповідальності й ризиків залежить від сфери реалізації конкретного проекту: чим вищою є значимість суспільної послуги, тим нижчими є ринкові ризики, пов'язані з її наданням і тим вищими — потреби у її державному регулюванні. Тобто регулюванні способу, форми та вартості надання такої послуги. Досвід реалізації проектів ДПП свідчить про існування залежності між розподілом ризиків і функціями держави: чим більшу частину ризиків приймає на себе інтегроване аграрне підприємство, тим більш обмеженим є право держави втручатися у виконання проекту. Часто за державою залишається лише право контролю.

Дослідження підтверджують, що до переваг ДПП слід віднести:

1. Вартість за гроші. Дана перевага полягає в реалізації проектів ідентичної якості, але за менші гроші, та вищої якості, за ті ж самі кошти. Існують такі визначальні фактори даної переваги:

- передача ризиків. Розглядається як визначальна якість угод ДПП. Ризик передається тій стороні, яка найкраще з ним справляється, витрачаючи найменше коштів. Узагальнення досвіду розвинутих країн щодо реалізації ДПП дозволяє зазначити, що оптимальним є наступний розподіл ризиків між партнерами у рамках ДПП. Публічний партнер управляє ризиками регуляторними, екологічними, пов'язаними з тендерним процесом, пов'язаними з економічним розвитком;
- фокусування на результатах. На відміну від державних закупівель, де замовник вказує виконавцю вхідні дані щодо реалізації проекту, яку слід застосовувати технологію, устаткування, сировину та матеріали, в проектах ДПП вказу-

ється, який повинен бути досягнутий результат, що повинен задовольнити кінцевого споживача;

- довготривалий характер відносин. Реалізація контрактів ДПП надає постачальнику послуг більше часу для відшкодування раніше понесених витрат, а це сприяє зниженню ціни для кінцевого споживача;
- конкуренція. ДПП дозволяє ввести конкурентні відносини в процес відбору партнерів — інтегрованих аграрних підприємств. Результатом впровадження конкурентних відносин є: нижчі ціни, більше інновацій, зростання інвестицій. Однак тут важливо усвідомити певний баланс між забезпеченням конкуренції та тривалістю і витратами на переговори.

2. Інновації приватного сектору. У ДПП для приватного сектору мотивом до запровадження інновацій виступає підвищення ефективності діяльності, що призведе до зростання прибутковості діяльності. На відміну від нього підхід державного сектору часто полягає тільки в задоволенні потреб і не ставить за мету отримання прибутку. Саме тому деякі суб'єкти є збитковими, що позбавляє їх стимулу покращувати свою ефективність. Для держави запровадження інновацій призводить до підвищення екологічних стандартів, зниження цін на послуги для кінцевого споживача.

3. Залучення компетенцій приватного сектору. При здійсненні проектів ДПП, окрім замовника з боку держави та виконавця з боку приватного сектору, оскільки йде мова про капіталомісткі проекти, передбачається залучення постачальників капіталу: приватних інвесторів та кредитних інституцій. Їх участь у процесі реалізації угод ДПП має позитивний ефект. Здійснюється глибинний аналіз технічної та фінансової сторін проектів. Останні є предметом ретельного постійного контролю, що пов'язано з потребою приватного сектору гарантувати їхню прибутковість.

4. Підвищення ефективності витрат. Це результат дії факторів конкуренції, перенесення ризиків до приватного партнера, об'єднання різних етапів проекту, зокрема, проектування і будівництва, управління витратами протягом життєвого циклу, запровадження інновацій. Суттєву економію витрат може дати в довготерміновій перспективі поєднання капітальних інвестицій в об'єкти інфраструктури та її експлуатація з метою надання послуг. Іншим підходом може бути відхід від загальноприйнятих стандартів, що передбачає запровадження інновацій.

5. Забезпечення прибутковості та податкових надходжень. Виходячи з того, що основною метою діяльності приватного бізнесу є отримання прибутку,

за умов ДПП відбувається не тільки підвищення ефективності діяльності господарств, а вони починають платити податки до бюджету.

6. Виявлення потенційних партнерів. Запровадження в практику ДПП допомагає державі виявити потенційних партнерів з приватного бізнесу в питаннях фінансування та будівництва нових об'єктів, оновлення та розширення існуючих. Приватні компанії мають прямий фінансовий стимул до пошуку нових об'єктів інвестицій, якщо держава була б спроможна здійснити необхідні вкладення.

7. Економія бюджетних коштів. Використання механізму ДПП дає змогу значно скоротити потребу в бюджетних коштах або використати їх, принаймні в короткостроковій перспективі, на покриття інших статей державного бюджету.

8. Доступ на ринки капіталу. Використання механізму ДПП дає змогу використати доступ приватних фірм на ринки капіталів, що є актуальним, коли слід доповнити чи навіть знайти заміну важкодоступним та обмеженим державним ресурсам. Мова йде і про банківські кредити, а також про використання таких інструментів як випуск акцій та облігацій.

9. Покращення реагування на вимоги ринку. Забезпечується, насамперед, шляхом конкурсного відбору учасників ДПП зі сторони приватного бізнесу, що дає змогу внести відносини конкуренції в сферу рибного господарства, яка є специфічною за своєю природою.

10. Покращення процесу калькулювання. Дана перевага пов'язана з дією стимулу щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності. Тут намагаються врахувати практично всі витрати, пов'язані з функціонуванням підприємства.

Залежно від задач у межах ДПП розрізняють організаційні моделі, фінансування та моделі кооперації. Організаційні моделі не передбачають змін у відносинах власності — співробітництво державного і приватного партнерів, відбувається шляхом залучення третіх організацій, переуступки окремих функцій і контрактних зобов'язань, передачі об'єктів в управління. Прикладом цієї моделі є концесія. Моделі фінансування — оренда, лізинг, комерційне наймання, інтегроване проектне фінансування. Найбільш поширеною формою моделей фінансування є саме моделі проектного фінансування, для яких є характерним: наявність проекту, призначення, структура і реалізація якого мають унікальний характер; створення фінансово забезпеченої самостійної компанії для реалізації проекту; виплата відсотків і погашення основної частини боргу за рахунок грошових потоків, що генеруються у рамках проекту; аналіз чутливості проекту до суттєвих факторів і ризиків; складання

угоди з чітким визначенням зобов'язань і відповідальності та розподілу ризиків між учасниками проекту. Моделі кооперації — будь-які форми і методи об'єднання зусиль декількох партнерів, які відповідають за окремі стадії загального процесу створення нової споживчої вартості як публічного блага. Часто така кооперація потребує організації складних структур. І тут на перший план виходять саме агрохолдинги зі створення об'єктів у рамках проекту та їх експлуатації. Такі моделі застосовуються переважно у сфері виробничої інфраструктури [4, с. 12–22]. Останні десятиріччя збагатили практику ДПП у сфері рибного господарства різноманітним форм і механізмів співробітництва держави та інтегрованих аграрних підприємств, які диференціюються залежно від інвестиційних зобов'язань сторін, розподілу повноважень та ризиків, передачі прав власності чи управління від держави до приватного партнера після реалізації проекту ДПП [1, с. 2–10; 2, с. 5–21]. Необхідною передумовою розвитку ДПП у сфері національної економіки є формування сприятливого середовища для діяльності інтегрованих аграрних підприємств, що передбачає покращення регуляторного середовища. Для удосконалення інституційного та правового забезпечення підготовки й реалізації проектів ДПП важливо визначити повноваження органів влади, які залучаються на всіх етапах підготовки та реалізації проектів ДПП на державному, регіональному і місцевому рівнях з метою усунення дублювання функцій; визначити органи, які можуть укладати договір ДПП в якості його сторони; опрацювати можливість спрощення законодавчо-нормативної бази ДПП.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Маємо всі підстави для того, щоб зробити висновки, що для підвищення рівня гарантування захисту інтересів інтегрованих підприємств аграрного сектору як інвесторів та держави у реалізації проектів ДПП необхідно удосконалити нормативно-правовий метод регулювання функціонування механізму ДПП. З цією метою слід:

1. Поглибити удосконалення механізму справедливої компенсації у разі дострокового припинення договору ДПП за ініціативою державного партнера з метою відшкодування обґрунтованих збитків інтегрованому аграрному підприємству та механізму гарантування фінансування проекту ДПП з боку держави протягом всього періоду реалізації проекту.

2. Передбачити у Бюджетному кодексі відшкодування втрат інтегрованого аграрного підприємства у разі невиконання державою взятих у рамках угоди про ДПП зобов'язань, різниці у тарифах, невідповідності попиту на надану послугу запланованому рівню.

### Література

1. Голян В., Василик Н. Интегровані корпоративні структури як ефективна форма державно-приватного партнерства у сфері природокористування: пострадянський формат / Агросвіт. — 2010. — № 17. — С. 2–10.
2. Лупенко Ю., Кропивко М. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності / Економіка АПК. — 2013. — № 7. — С. 5–21.
3. Дем'яненко С. Агрохолдинг в Україні: процес становлення та розвитку / Економіка України. — 2009. — № 12. — С. 50–61.
4. Юшин С. О. Фактор партнерства в аграрному реформуванні / Економіка АПК. — 2015. — № 4. — С. 12–22.
5. Голян В. А. Холдингові компанії як інституціональна форма нарощення інвестиційного потенціалу водогосподарських підприємств / Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — № 6. — С. 8–12.
6. Діденко Н. Державне управління і соціальне партнерство: актуальні проблеми теорії і практики: [монографія]. Донецьк, 2007. — 404 с.
7. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI / Відомості Верховної Ради України. — 2010. — № 40. — С. 524.
8. Якунин В. И. Партнерство в механизме государственного управления / Социологические исследования. — 2007. — № 2. — С. 13–14.
9. Ермолаев А., Клименко И., Ямец В., Таран С. Аграрный сектор Украины. Новая Украина. — 2015. — 27 с.
10. Кропивко М. Підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості агропромислового виробництва на основі розвитку кластерних систем / Економіка АПК. — 2012. — № 3. — С. 3–15.

### References

1. Golyan V., Vasilik N. Integrirovannyye korporativnyye struktury kak effektivnaya forma gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sfere prirodopol'zovaniya: postsovetskiy format / Agrosvit. 2010. № 17. S. 2–10.
2. Lupenko Y., Kropivko M. Agrokholdingi v Ukraine i usileniye sotsial'noy napravlenosti ikh deyatel'nosti / Ekonomika APK. 2013. № 7. S. 5–21.
3. Dem'yanenko S. Agrokholding v Ukraine: protsess stanovleniya i razvitiya / Ekonomika Ukrainy. 2009. № 12. S. 50–61.
4. Yushin S. Faktor partnerstva v agrarnom reformirovanii / Ekonomika APK. 2015. № 4. S. 12–22.
5. Golyan V. Kholdingovyye kompanii kak institutsional'naya forma narashchivaniya investitsionnogo potentsiala vodokhozyaystvennykh predpriyatiy / Investitsii: praktika i opyt. 2009. № 6. S. 8–12.
6. Didenko N. Gosudarstvennoye upravleniye i sotsial'noye partnerstvo: aktual'nyye problemy teorii i praktiki: [monografiya]. Donetsk, 2007. 404 s.
7. O gosudarstvenno-chastnom partnerstve: Zakon Ukrainy ot 01.07.2010 № 2404-VI / Vedomosti Verkhovnoy Rady Ukrainy. 2010. № 40. S. 524.
8. Yakunin V. Partnerstvo v mekhanizme gosudarstvennogo upravleniya / Sotsiologicheskiye issledovaniya. 2007. № 2. S. 13–14.
9. Yermolayev A., Klimenko I., Yemets V., Taran S. Agrarnyy sektor Ukrainy. Novaya Ukraina. 2015. 27 s.
10. Kropivko M. Povysheniye konkurentosposobnosti i sotsial'noy napravlenosti agropromyshlennogo proizvodstva na osnove razvitiya klasternykh sistem / Ekonomika APK. 2012. № 3. S. 3–15.