

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Механізм управління проектами державно-приватного партнерства на основі інформаційних систем»

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчанням Кузнецова І. В.

Керівник: Фасолько Т. М., доцент кафедри, кандидат економічних наук, доцент

Рецензент: _____

Анотація

Кузнецова І. В. Механізм управління проєктами державно-приватного партнерства на основі інформаційних систем. – Рукопис.

У магістерській роботі запропоновано розв'язання актуального наукового завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління проєктами державно-приватного партнерства на основі інформаційних систем.

Для цього розкрито зміст поняття державно-приватне партнерство як системи відносин держави та бізнесу, яка широко використовується як інструмент національного, міжнародного, регіонального, міського, муніципального економічного та соціального розвитку.

Проведено аналіз та дано оцінку ефективності менеджменту ДПП, визначено напрями модернізації державної підтримки та стимулювання інститутів розвитку, пов'язаного з використанням та впровадженням ІАС у систему управління проєктами ДПП. Виявлено, що управлінська діяльність таких інститутів з використанням ІАС дозволить знизити ризики неефективного використання бюджетних коштів, забезпечить максимально ефективне використання кадрових та інших ресурсів.

Сформовано механізм управління проєктами державно-приватного партнерства на основі інформаційних систем передбачає твердження про те, що запропонована інформаційно-аналітична система є відкритою, в тому числі для оптимізації налаштувань відповідно до особливостей проєктів НДДКР у складі базового проєкту ДПП.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, проєкт, управління проєктами, механізм управління, інформаційна система, інформаційно-аналітична система.

Summary

Kuznetsova I. V. Mechanism of public-private partnership project management on the basis of information systems. - Manuscript.

The master's thesis proposes the solution of a topical scientific problem, which consists in the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the mechanism of management of public-private partnership projects based on information systems.

To this end, the content of the concept of public-private partnership as a system of state-business relations, which is widely used as a tool for national, international, regional, urban, municipal economic and social development.

The analysis and assessment of the effectiveness of PPP management is carried out, the directions of modernization of state support and stimulation of development institutions related to the use and implementation of IAS in the PPP project management system are determined. It was found that the management of such institutions with the use of IAS will reduce the risks of inefficient use of budget funds, ensure the most efficient use of human and other resources.

The mechanism of public-private partnership project management based on information systems has been established.

Key words: public-private partnership, project, project management, management mechanism, information system, information-analytical system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	8
1.1. Державно-приватне партнерство у системі взаємодії держави та бізнесу.....	8
1.2. Особливості управління проєктами державно-приватного партнерства.....	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	23
2.1. Аналіз управління проєктами державно-приватного партнерства з використанням інформаційних систем	23
2.2. Управління процесом формування та реалізації проєкту ДПП	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ	41
3.1. Інформаційний механізм управління проєктами державно-приватного партнерства	41
3.2. Адаптація зарубіжного досвіду розвитку державно-приватного партнерства	50
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з найважливіших умов розвитку держави на даний час є забезпечення ефективного накопичення та використання людського інтелектуального капіталу та науково-технічного потенціалу розвитку У зв'язку з цим стратегії реалізації державної політики в економічній сфері відповідає формування механізму переходу вітчизняної економіки з інерційного енерго-сировинного шляху розвитку на інноваційний відповідно до запитів інформаційного суспільства.

Ключові напрями в рамках реалізації цієї стратегії - забезпечення діяльності інститутів підтримки підприємств державно-приватного партнерства (ДПП), що формують та реалізують науково-технічні проекти, та підвищення ефективності управління проектами підприємств ДПП. Необхідний новий механізм у сфері управління проектами ДПП, пов'язаний з сучасними інструментами управління – з розвитком інформаційних систем, що являють собою набір правил, норм, алгоритмів, а також апробованих засобів, способів, прийомів діяльності організації, що дозволяють забезпечити єдині правила та умови при реалізації державної політики щодо підтримки бізнесу. Для досягнення максимального ефекту на шляху до реалізації оптимізованої інформаційно-аналітичної системи всі види діяльності та ресурси організації, а також система її управління повинні бути підпорядковані ідеї максимального ефективного використання фінансових, кадрових та інших ресурсів, адаптації результатів діяльності підприємств, що беруть участь у проектах до вимог державних органів виконавчої влади, державних інститутів розвитку. Пошук вирішення цих завдань є актуальним і сьогодні.

Теоретичні засади вивчення механізмів державного управління досліджували вітчизняні та іноземні науковці: Г. Атаманчук, В. Бакуменко, К. Ващенко, А. Дегтярь, С. Домбровська, Ю. Ковбасюк, О. Крюков, Н. Нижник, О. Петроє, С. Телешун та ін.

Питанням розвитку взаємодії держави та сфери підприємництва присвячені праці багатьох зарубіжних науковців, серед яких: Дж. Гелбрейт, Т. Гоббс, Дж. Коулман, Г. Маркузе, А. Маршалл, А. Сміт, Г. Форстер, Е. Фромм, М. Хайдеггер.

Проблеми розвитку ДПП в Україні досліджували В. Алексєєв, О. Бойко, В. Варновський, В. Дзюндзюк, Н. Діденко, В. Жук, В. Ємельянов, О. Крутій, С. Майстро, О. Навроцька та інші.

Водночас, підкреслюючи вагомість теоретико-методологічних та практичних здобутків щодо реалізації державно-приватного партнерства, слід зазначити, що в існуючих джерелах недостатньо уваги приділено науковому обґрунтуванню напрямів удосконалення управління проектами державно-приватного партнерства на основі інформаційних систем.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління проектами державно-приватного партнерства на основі інформаційних систем.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та вирішені такі **завдання**:

- з'ясувати сутність та місце державно-приватного партнерства у системі взаємодії держави та бізнесу;
- визначити особливості управління проектами державно-приватного партнерства;
- провести аналіз управління проектами державно-приватного партнерства з використанням інформаційних систем;
- визначити концептуальні засади управління процесом формування та реалізації проекту ДПП;
- розробити інформаційний механізм управління проектами державно-приватного партнерства;

– провести аналіз зарубіжного досвіду розвитку державно-приватного партнерства та визначити напрями його адаптації до вітчизняних реалій.

Об’єктом дослідження є державна регіональна політика в сфері державно-приватного партнерства.

Предмет дослідження – це управлінські та економічні відносини, що виникають у процесі реалізації механізму державної політики в економічній сфері, спрямованої на підтримку та розвиток науково-технічної діяльності ДПП.

Методи дослідження. В магістерській роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволили обґрунтувати і удосконалити механізм управління проектами державно-приватного партнерства на основі інформаційних систем.

Для розв’язання визначених завдань використовувалися такі методи дослідження: логічного аналізу (під час розкриття сутності та ознак державно-приватного партнерства); структурно-функціонального аналізу (для вивчення особливостей управління проектами державно-приватного партнерства); порівняльного аналізу (для вивчення зарубіжного досвіду розвитку державно-приватного партнерства); індукції та моделювання (для удосконалення напрямів управління проектами державно-приватного партнерства на основі інформаційних систем) тощо.

Інформаційною базою дослідження є наукова вітчизняна і зарубіжна література з теми дослідження, нормативно-правові акти України, міжнародні правові акти, аналітичні та звітні документи.

Практичне значення одержаних результатів. Основні теоретичні положення магістерської роботи доведено до рівня конкретних концептуальних і практичних висновків, пропозицій та рекомендацій щодо розвитку механізмів управління проектами державно-приватного партнерства на основі інформаційних систем.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

1.1. Державно-приватне партнерство у системі взаємодії держави та бізнесу

На рубежі XIX-XX ст. державно-приватні партнерства формувалися у європейських країнах у житлово-комунальній сфері, будівництві, транспорті тощо. У 1980-ті роки. схема Public Private Partnership у США означала взаємодію державного та приватного секторів на різних рівнях, у Європі – участь у будівництві платних автошляхів, шкіл, трубопроводів, лікарень, систем освітлення тощо. Сучасний етап розвитку ДПП пов'язані з впровадженням у 1992 р. приватної фінансової ініціативи (private financing initiative, PFI) у Великій Британії під час будівництва державних об'єктів. В даний час ДПП є найважливішою умовою нормального розвитку та функціонування ринкової економіки. Це підтверджується досвідом як розвинених, так і країн, що активно використовують механізми ДПП. Однак на сьогодні єдиного терміну, що означає партнерство бізнесу та держави, немає, як немає і єдиної думки щодо уявлення про роль та місце ДПП у сучасній ринковій економіці. Різні думки висловлюють Г.А. Ходж та К. Грив[3], Х. Ван Хаам, Ю. Копен'ян [4], Е.Х. Кляйн та Г.Тейсман [5], Д. Грімсі та М. Льюїс [6], Е. Савас [7], М.Б. Геррад [8].

Австралійський економіст Г. Ходж вважає, що можна знайти, як мінімум, чотири варіанти підходів до визначення ДПП у сучасній літературі [9]:

- альтернатива приватизації; - спосіб подолати як провали ринку, так і провали держави, спосіб збільшення ефективності державного сектора за рахунок використання принципів управління приватного сектора;

- схема підтримки бізнесу у кризові часи;

- мовна гра, вигадана юристами, консультантами та брокерами для отримання більшої комісії. Американський професор Еге Савас у своїй книзі «Приватизація та державно-приватне партнерство» виділив три значення терміну ДПП:

1) ДПП - будь-яка угода, в якій державний та приватний сектори об'єднуються для виробництва та надання товарів та послуг. Під це широке визначення підпадають і контракти, і гранти;

2) ДПП - складні, багатосторонні інфраструктурні проєкти;

3) формальне співробітництво між бізнесом, громадянським суспільством та місцевими органами влади з метою розвитку територій та покращення умов життя населення, в рамках якого традиційні ролі держави та приватного сектору перерозподіляються.

У науковій літературі також є безліч робіт, присвячених питанням організації державно-приватного партнерства. Зокрема, К.А. Антонова розглядає ДПП як інституційний та організаційний альянс між державою та бізнесом, який здійснюється на договірній основі між державними (муніципальними) органами управління та приватними структурами, в якому предметом угоди є державна (муніципальна) власність чи послуги. У цих відносин предметом угоди виступають державна власність чи послуги [15]. Російський вчений А.А. Спиридонів розглядає державно-приватне партнерство у широкому та вузькому сенсах [10]: «У широкому розумінні під ДПП піддається будь-яка офіційна конструктивна взаємодія влади та бізнесу не тільки в економіці, а й у політиці, культурі, науці. У вузькому розумінні під державно-приватним партнерством розуміється взаємодія бізнесу та влади у процесі реалізації соціально значущих проєктів, що мають загальнодержавне значення». На думку І.Є. Болехова, ДПП - союз державних органів прокуратури та приватного бізнесу, принцип якого пояснюється необхідністю створення та розвитку соціально значимих проєктів [16]. Інший фахівець у цій галузі – В. Варнавський – також наголошує, що державно-

приватне партнерство можна розуміти подвійно: по-перше, як систему відносин держави та бізнесу, яка широко використовується як інструмент національного, міжнародного, регіонального, міського, муніципального економічного та соціального розвитку; по-друге, як конкретні проєкти, що реалізуються спільно державними органами та приватними компаніями на об'єктах державної та муніципальної власності.

Це юридично закріплена форма взаємодії держави та приватного сектора щодо об'єктів державної та муніципальної власності, а також послуг, спрямована на реалізацію суспільно значущих проєктів у широкому спектрі видів економічної діяльності [11, 12]. Світовий банк визначає державно-приватне партнерство як «угоду між публічною та приватною сторонами щодо виробництва та надання інфраструктурних послуг, що укладається з метою залучення додаткових інвестицій та, що ще важливіше, як засіб підвищення ефективності бюджетного фінансування» [13].

У будь-якому випадку суттю ДПП є взаємодія влади та бізнесу. І для успішного розвитку економіки дуже важливо налагодити цю взаємодію, у тому числі через удосконалення системи управління ДПП.

В даний час ключовими лідерами в галузі державно-приватного партнерства визнані Великобританія (родоначальник PPP - Public Private Partnership), США, Німеччина та Франція. З 1990 у Євросоюзі було реалізовано 1452 проєкти ДПП на суму 272 млрд євро.

Накопичена Світовим банком (The World Bank) велика база даних, що складається з майже понад 5000 проєктів у 144 країнах з низьким та середнім рівнями доходів населення, дає досить повну інформацію про світовий досвід реалізації ДПП-проєктів [15]. У середньому на рік кількість проєктів зростала на 200, а в окремі, найбільш сприятливі роки їх кількість досягала 450.

Вражає не лише кількість проєктів, а й обсяги інвестицій. Якщо у Великій Британії, Франції, Німеччині та Іспанії ринок ДПП вже досить сформований, то інші країни лише почали впроваджувати такі програми.

Країни БРІКС відстають від розвинених країн за рівнем розвитку ДПП, але, за даними Світового банку, вони (крім ПАР) входять до десятки країн, що розвиваються, де інфраструктурні проєкти у сфері ДПП розвиваються найбільш швидкими темпами (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Обсяг інвестицій в інфраструктурні проєкти ДПП у країнах БРІКС
у мільйонах доларів США

Рік	Бразилія	Росія	Індія	Китай	ПАР
2000	20779	1706	2732	8131	1891
2002	8391	2799	6118	5486	1956
2005	10285	5971	8102	9342	1191
2008	30292	2019	28323	2089	1927
2010	18941	16988	72226	1071	2107
2011	34599	16904	38302	3330	1824

Примітка. Складено автором за даними [2].

З усіх видів співробітництва держави з бізнесом ДПП є найскладнішою системою взаємодії двох головних суб'єктів сучасної економіки. Це специфічні відносини, які мають ряд ознак [20].

1. Предметом ДПП виступають державна та муніципальна власність, а також послуги, що надаються державою та місцевими органами влади.

2. ДПП оформляється спеціальним договором.

3. Обов'язковою умовою ДПП є співінвестування державою та приватними компаніями та поділ ризиків між ними (іноді проєкт може на 100% фінансуватись приватним сектором).

4. Проєкт ДПП здійснюється протягом певного, закріпленого у договорі строку. По завершенні проєкту партнерство може бути продовжено на основі нового договору.

Деякі автори визначають проєкт ДПП як саме державно-приватне партнерство [21, 22]. У проєктах ДПП тривалість будь-якого проєкту визначається договором, його життєвий цикл включає у собі як стадії будівництва та введення об'єкта в експлуатацію, а й процес вилучення прибутку інвестором з допомогою задоволення потреб суспільства на продуктах проєкту. Другим важливим моментом є учасники, команда проєкту. До ключових учасників проєктів ДПП відносять:

- менеджерів проєкту- осіб, відповідальних за управління проєктом;
- замовника/користувача проєкту- особа або організація, які будуть використовувати продукт або послуги проєкту. У проєктах ДПП як замовник виступають державні органи, які можуть бути представлені кількома замовниками. Наприклад, як замовник поряд із представниками органів регіональної влади можуть виступати державні організації та установи. При цьому в одних проєктах замовники та користувачі можуть збігатися, а можуть відрізнятися;
- виконуючу організацію - підприємство, чий співробітники безпосередньо беруть участь у виконанні проєкту. Їх також може бути кілька у проєктах ДПП. Це проєктні, і будівельні підрядні організації, тощо. У проєктах, реалізованих як спільне підприємство, всі виконавці можуть бути зібрані у межах однієї компанії;
- команду управління проєктом – членів команди проєкту, безпосередньо зайнятих в управлінні його операціями;
- спонсора - особа чи група осіб, які надають фінансові ресурси;
- джерела впливу - особи або групи, які безпосередньо не пов'язані з отриманням або використанням продукту проєкту, але які у зв'язку з їх становищем в організації-замовнику або виконавчої організації можуть позитивно чи негативно вплинути на хід виконання проєкту.

Особливістю проєктів ДПП є тісніший зв'язок між їх учасниками, поєднання різних функцій управління. Так, органи державної влади та місцевого самоврядування у проєктах ДПП виступають не лише джерелами

впливу, а й замовниками, і спонсорами, та членами команди управління проектом. Щоб чіткіше сформулювати завдання дослідження цієї роботи, зупинимося на визначенні проекту ДПП, наведеному в [23]: «Проекти державно-приватного партнерства - це особливий вид співробітництва державного та приватного секторів з метою реалізації довгострокових інвестиційно-інноваційних інфраструктурних проектів». Вочевидь, проект ДПП є у разі об'єктом дослідження. Менеджери проекту, відповідальні управління проектом, тобто члени команди проекту, безпосередньо зайняті під управлінням його операціями, є менеджмент проекту, чи суб'єкт управління. Менеджмент як суб'єкт управління багато в чому визначає успіх реалізації ДПП поряд із політичними інструментами (закони, підзаконні нормативні акти, положення, типові договори, регламенти та ін.).

Існуючі інститути розвитку не утворюють цілісного ланцюжка для забезпечення зростання успішної компанії, що формує та реалізує продукт науково-технічної діяльності. У сучасних умовах сфера підтримки організацій, що реалізують науково-технічні проекти, висуває нові вимоги до формування державно-приватного партнерства як джерела можливих змін, викликаних зовнішніми причинами. Також слід зазначити, що існує мультиплікативний ефект наукомістких виробництв, що забезпечує високу ефективність інституту ДПП. За оцінками експертів, до 2015 р. нанотехнології будуть використовуватися при виготовленні різних видів продукції на суму понад 3 трлн дол. Передбачається, що розвиток нанотехнологій у майбутньому сприятиме прискореному розвитку таких галузей, як транспорт, інформаційні технології, медицина тощо. Саме цей факт сприяє активному впровадженню програм, пов'язаних із розвитком нанотехнологій у зарубіжних країнах та в Україні.

Очевидно, що у високотехнологічних сферах ДПП як каталізатор прискореного розвитку набуває нових властивостей. Наслідком набуття нових властивостей стає гармонізація формальних і неформальних інститутів

міжрівневих взаємодій у високотехнологічних сферах, а й у суміжних із нею (рис. 1.1.)

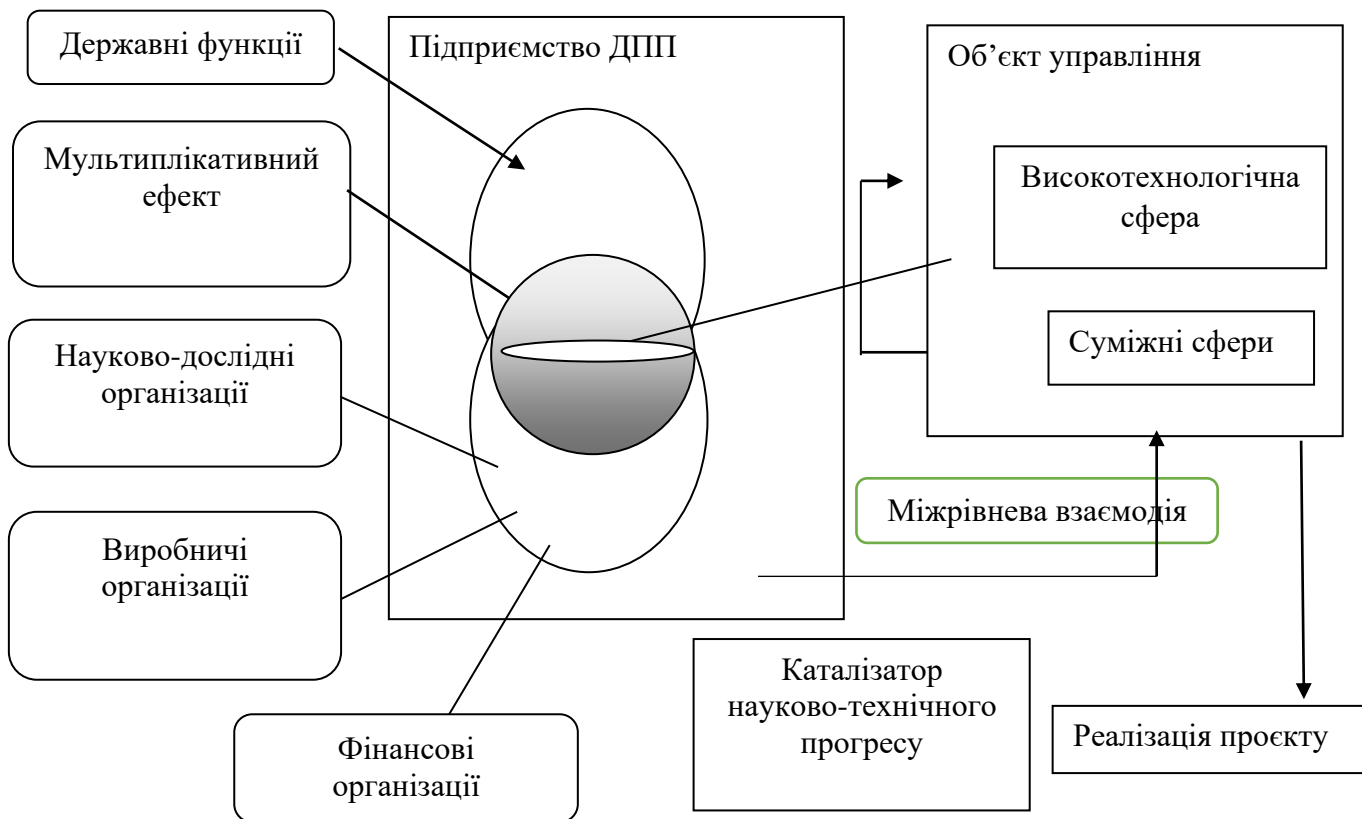


Рис. 1.1. Управління проєктами державно-приватного партнерства

Примітка. Складено автором.

Однією з ключових проблем у галузі управління проєктами ДПП є те, що сфера науки, виробництва, фінансові інститути, як і інші інститути суспільного життя, є вкрай відокремленими один від одного. Відсутній механізм їхньої ефективної взаємодії для вирішення завдань щодо скорочення термінів ініціації, формування та реалізації науково-технічних проєктів.

Крім того, залишаються такі проблеми у організацій інфраструктури підтримки, пов'язані з управлінням проєктами з метою їхньої ефективної реалізації:

- збереження розривів при формуванні проєкту від етапу фундаментальних досліджень до етапу його комерціалізації;

- відсутність опрацьованих проєктів, готових для здійснення інвестування у їх реалізацію;

- недостатня кількість кваліфікованих кадрів, сформованих команд, які мають належний досвід у сфері ініціації та реалізації науково-технічних проєктів;

- низька узгодженість (горизонтальна взаємодія) у взаєминах організацій інфраструктури підтримки проєктів, що здійснюються у рамках ДПП;

- недостатній розвиток малого інноваційного бізнесу - високі стартові та поточні ризики, що збільшують термін прийняття рішень щодо інвестування в проєкти, а також адміністративні та психологічні бар'єри;

- наявність технологічної відсталості різних галузей економіки регіону.

Як зазначає Віктор Кабашкін [63], і з ним не можна не погодитись, що основними чинниками успіху проєктів ДПП є: ясність завдань, чіткі процедури, вибір найкращої конкурсної пропозиції. У той самий час можна назвати деякі причини невдач проєктів ДПП:

- помилки розробки техніко-економічного обґрунтування проєкту, наприклад, завищення доходів;

- недостатня увага до соціологічних факторів;

- недостатня чіткість і прозорість в організації проєкту, у визначенні та фіксації «вхідних» умов участі.

Стадія планування та підготовки проєкту є найбільш відповідальною для державних органів, оскільки від результатів підготовки багато в чому залежить успіх проєкту у майбутньому.

Тому актуальною проблемою у реалізації стратегії державного управління у сфері розвитку та підтримки ДПП є формування інтегрованого управління проєктами як єдиного процесу. Основою такого управління має бути інформаційна система, що дозволяє автоматизувати і моніторити практично всі стадії проєкту. Впровадження таких систем у процес

управління проєктами ДПП можна розглядати як важливу тенденцію розвитку управління проєктами ДПП на сучасному етапі. Відзначимо також як позитивну тенденцію те, що у приватному секторі з'явилися і почали швидко розвиватися практики соціальної корпоративної відповідальності, у державному управлінні переговори та контракти дедалі частіше заміняють накази та директиви.

Стали активно використовуватися інструменти підприємницького підходу до організації державного управління - «новий менеджмент», проєктне управління, в якому поряд із соціальною ефективністю велику роль відіграє економічна віддача від інвестицій у проєкти, що реалізуються. Через війну у розвитку ДПП все більш важливим стає завдання реформування управління як у приватному секторі, і у державному, спрямовану адаптацію країн до глобальної економіки, в розвитку інформаційних технологій і задоволення попиту споживачів на якісні товари. Уявлення про неефективну державу, яка має передати ефективному приватному бізнесу виробництво суспільних благ, поступово відходить у минуле [27].

1.2. Особливості управління проєктами державно-приватного партнерства

Як зазначає В.Г. Варнавський [20], у світовій теорії та практиці відсутнє загальноприйняте розуміння складу органів управління ДПП (орган управління ДПП – PPP Unit). До них відносять державні (агентства, відділи, департаменти), напівдержавні (змішані компанії), котрий іноді комерційні структури. Світовий банк, наприклад, розуміє під таким органом «будь-яку організацію, створену для здійснення та покращення державно-приватного партнерства... і має мандат на управління проєктами ДПП, часто в різних секторах економіки» [25]. За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and

Development – OECD), орган управління ДПП – це організація, завдання якої полягає у наданні допомоги уряду у створенні, підтримці та оцінці угод про державно-приватне партнерство [26]. Функції органу управління проєктами ДПП різноманітні: вироблення політики державно-приватного партнерства, просування проєктів, підготовка нормативної бази, надання послуг державі та бізнесу з експертизи проєктів, контроль та моніторинг проєктів тощо. Таким чином, з одного боку, орган управління забезпечує технічну підтримку виконання проєкту, а з іншого боку, він здійснює експертизу та ревізійні функції ДПП. Щоб пом'якшити конфлікт інтересів держави та бізнесу, органу управління ДПП слід надати статус або юридично незалежної організації, або некомерційної організації, яка не отримує прибутку у процесі своєї діяльності. На національному рівні основою системи управління ДПП є спеціальна юридична особа, яка визначає сам уряд. На нижчих рівнях управління (у регіонах, провінціях і муніципалітетах) керуючим органом є регіональний (муніципальний) центр ДПП. У наявних джерелах інформації однозначного поняття менеджменту проєкту ДПП немає. Поняття менеджменту визначено, наприклад, у Тлумачному словнику економічних термінів так:

- 1) управління виробництвом у вигляді спеціальних методів планування, регулювання та контролю господарської діяльності з метою підвищення її ефективності;
- 2) специфічний орган функціонуючого підприємства, який представляє його керівництво;
- 3) об'єднання менеджерів, що носить формальний чи неформальний характер.

За визначенням [23], «Проєкти державно-приватного партнерства – це особливий вид співпраці державного та приватного секторів з метою реалізації довгострокових інвестиційно-інноваційних інфраструктурних проєктів». У розділі 1.1 визначили, що управління проєктом - це члени

команди проєкту, безпосередньо зайняті в управлінні його операціями. Таким чином, менеджмент проєкту ДПП – це об'єднання менеджерів у рамках органів управління ДПП. Методика супроводу проєктів державно-приватного партнерства (Presentation Transcript) розглядається, наприклад в [28]. У загальному випадку в рамках менеджменту проєкту управлінські функції розподіляються, як показано на Рис. 1.2. Однак більш точно суть менеджменту ДПП може виразити таке визначення: «Менеджмент проєкту ДПП - це суб'єкт управління проєктом, який представляє інтереси приватного бізнесу та державної влади на основі договору державно-приватного партнерства».



Рис. 1.2 – Розподіл управлінських функцій у рамках менеджменту проєкту ДПП

Примітка. Складено автором.

Сьогодні у світі більшість довгострокових форм співробітництва бізнесу та наукових інститутів у науково-ужитковій сфері функціонують на засадах ДПП за допомогою створення спільних державно-приватних науково-дослідних центрів, орієнтованих на проведення спільних досліджень. Поряд із створенням дослідницьких центрів деякі країни – Франція, Бельгія, Данія, Нідерланди, Австрія, Нова Зеландія та Великобританія – створюють ДПП з метою розвитку інноваційної інфраструктури, мереж, що поєднують науковий потенціал дослідників з різних центрів, університетів, підприємств та асоціацій. Такі ДПП не займаються безпосередньо дослідженнями, але є майданчиками для спілкування всіх зацікавлених учасників інноваційної діяльності [30].

Використання різних форм ДПП з опорою на стабільні гарантії в особі держави (покриття значної частини фінансових ризиків інноваційних проєктів в умовах можливості отримання податкових та інших пільг для досягнення поставленої мети) створює унікальну можливість прямої участі бізнесу у стимулюванні впровадження у виробництво нових прогресивних технологій. У зв'язку з цим наголошено на необхідності вибудовування ефективної системи управління та взаємодії елементів інфраструктури підтримки науково-технічної діяльності. Це можливо лише з розвитком інститутів, процесів та процедур щодо реалізації проєктів ДПП.

Однак відсутність комплексного законодавства, що регулює відносини в рамках ДПП, породжує безліч питань. На думку фахівців, відсутність спеціального федерального законодавства про ДПП в Україні визначається низкою факторів [32]:

- прагненням у рамках ринкових реформ максимально звузити сферу втручання держави в економічні процеси;
- наявністю серйозних соціально-економічних інституційних та культурних відмінностей між регіонами;

- прагненням розвинути ринок інституту ДПП, здатний за допомогою пропозиції норм «знизу» забезпечити формування інституту ДПП, що максимально відповідає потребам регіонів і відображає побажання регіональної влади та бізнесу.

Вітчизняний інститут державно-приватного партнерства є неефективним [34]. Причинами цього, на думку державних органів, є висока вартість фінансування;

на думку кредитних організацій – низька кредитоспроможність регіонів;

на думку Інституту розвитку – відсутність добре опрацьованих та привабливих для інвестування проєктів, а також недостатня кількість гравців на ринку для забезпечення конкурентоспроможності;

на думку приватного інвестора – неповнота та недосконалість законодавчої бази.

Крім того, ставлення до ДПП з боку підприємницької спільноти та держави неоднозначне. Позитивні аспекти зазначеного взаємини затьмарює безліч негативних чинників, здатних стати на заваді реалізації принципів ДПП. Так, принципи ДПП мають такі проблеми та протиріччя:

1) трансформація інституту ДПП у корупційні схеми з'єднання бізнесу та держави. Корінь цієї проблеми пов'язаний із самим принципом інституту ДПП, в рамках якого має бути забезпечене максимальне задоволення сторін у проєкті. В даному випадку мають місце переважання власних інтересів організацій над інтересами суспільства в цілому прагнення будь-якими способами максимізувати власну вигоду, що може призвести до паразитичного використання ресурсів, відтоку капіталу, зниження якості та рівня життя населення. У свою чергу, необхідність контролю з боку держави може бути схильна до ризику невиконання своїх контрольних функцій. Це обумовлюється існуючими схемами безпосередньої участі представників держави у бізнес-структурах, які є однією із сторін у проєктах ДПП.

Особливо гостро ця проблема розкривається на ринку державних замовлень під час проведення торгів. Слід зазначити, що у цьому сегменті сформувався певний інститут корупції, який перешкоджає розвитку конкурентного ринку державних замовлень;

2) вплив взаємовідносин державних та приватних організацій у рамках ДПП на розвиток інших інститутів економіки та суспільства в цілому. Тут мають на увазі проектування першої проблеми інші сектори життя суспільства, які пов'язані з інститутами ДПП. При цьому тут проявляється принцип подвійних стандартів, коли декларуються одні принципи та умови, а насправді зразком служать інші позаправові норми. У будь-яких умовах важливими чинниками організаційно-економічної оцінки проекту є його конкурентоспроможність та адаптованість до умов реалізації. Під реалізаційною адаптованістю розумітимемо здатність швидкої та ефективної реалізації проектів з урахуванням ринкової кон'юнктури, що склалася. Одним із ключових факторів реалізаційної адаптованості є рівень економічного розвитку країни, її науково-технічного та технологічного потенціалу, зрілості організацій, які здійснюють розвиток та просування продуктів від досліджень до комерціалізації.

Як бачимо, є серйозні проблеми на шляху розвитку проектів ДПП, їх адаптованості до умов реалізації. І тут важливе значення має організація управління проектом. Необхідне створення інтегрованої системи управління проектами ДПП. Для проектів ДПП одна з головних цілей ІСУ - забезпечити неконфліктну горизонтальну скоординовану взаємодію всіх структур влади та бізнесу, що беруть участь у ДПП. Інша не менш важлива мета – забезпечити вертикальну інтеграцію в рамках системи менеджменту проекту. Вертикальна інтеграція щодо управлінських функцій менеджменту, приклад розподілу яких показаний на рис. 1.2 та горизонтальна інтеграція в рамках неконфліктної взаємодії з організаціями аналогічного профілю діяльності

(бізнесу та влади) мають бути об'єднані загальною ефективною методичною базою.

Визначення поняття «інтегроване управління науково-технічними проєктами державно-приватного партнерства» як сукупність поточних рішень та дій менеджменту проєкту ДПП на єдиній методичній основі та на всіх рівнях управлінських функцій, що забезпечують скоординовану горизонтальну взаємодію державних, науково-дослідних, виробничих, фінансових та інших суб'єктів господарювання з метою забезпечення реалізаційної адаптованості проєктів. Дане визначення відрізняється тим, що визначає сферу інтегрованості управління і мету ДПП - здатність швидкої та ефективною реалізації проєктів (реалізаційної адаптованості) з урахуванням ринкової кон'юнктури, що склалася.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

2.1 Аналіз управління проєктами державно-приватного партнерства з використанням інформаційних систем

Поняття «ефективність управління» неоднозначне. Ефективність (Effectiveness) – відносний ефект, співвідношення показників результатів та витрат на їх досягнення. У Сучасному економічному словнику [36] ефективність управління - це міра, у якій система управління об'єктом забезпечує ефективність діяльності керованого об'єкта. Ефективність управління розуміється як результативність власне управлінської діяльності [37], як відносна характеристика результативності діяльності конкретної керуючої системи, що відображається в різних показниках об'єкта управління та власне управлінської діяльності (суб'єкта управління) [38], як отримання більших результатів за тих же витрат або зниження витрат при отриманні того ж результату [39], як один з основних показників удосконалення управління, що визначається зіставленням результатів управління та ресурсів, витрачених на їх досягнення [40] та ін. Існують відомі принципи ефективного управління, викладені в [14]:

- участь (Participation): ступінь залучення всіх зацікавлених сторін;
- правило «хорошого тону» (Decency): ступінь, у якому створення правил і контролю над їх виконанням здійснюються без заподіяння шкоди чи викликаючи невдоволення із боку населення;
- прозорість (Transparency): ступінь ясності та відкритості процесу прийняття рішень;
- підзвітність (Accountability): ступінь відповідальності політичних діячів перед суспільством за сказане чи зроблене;

- справедливість (Fairness): ступінь, у якому вимога дотримуватися правил і дотримуватися правил поширюється однаково на всіх членів суспільства;

- ефективність (Efficiency): ступінь використання обмежених людських та фінансових ресурсів без втрат, відстрочок чи псування чи без заподіяння шкоди майбутнім поколінням.

Дотримуватимемося останнього формулювання ефективності управління проектом ДПП, прийнятого в Практичному керівництві для політиків, державних службовців та представників приватного сектору, розробленого Європейською економічною комісією (ЄЕК) ООН [14].

Сьогодні ніхто не ставить під сумнів те, що, вирішуючи ці завдання, сучасні організації ДПП не можуть обійтися без автоматизації процесів управління проектами. При цьому великі організації набагато раніше дійшли необхідності автоматизувати проектну роботу, не кажучи вже про те, що і вільних коштів у них, як правило, більше. Для малих та середніх організацій потреба зниження витрат та підвищення ефективності управління не менш актуальна. Проблемою часто є необхідність колосального обсягу роботи, кінцевою метою якої стане реорганізація процесів та переведення їх на принципово новий рівень. Засоби автоматизації проектної управлінської діяльності покликані, передусім, забезпечити рівень оперативності, точності і повноти інформації про стан проектів, необхідності прийняття адекватних управлінських рішень. Якщо стоїть завдання підключити менеджерів до більш детального планування та контролю за проектами використовувати спеціалізовані методи проектного управління, організувати командну роботу та проектний документообіг, то це означає, що без спеціалізованого програмного забезпечення вже не обійтися.

Інформаційно-аналітична система управління проектами (ІАС) є організаційно-технологічним комплексом методичних, технічних, програмних та інформаційних засобів, спрямований на підтримку та

підвищення ефективності процесів планування та управління проектами, в основі якого лежить комплекс спеціалізованого програмного забезпечення [41]. Система управління проектами включає комплекс методологічних, нормативних документів, а також програмно-апаратних рішень. Впровадження єдиної системи планування та управління проектами допоможе суттєво підвищити ефективність реалізації проектів ДПП.

Основними перевагами використання інформаційної системи управління проектами є:

- можливість регламентування процедур управління проектами;
- визначення та аналіз ефективності інвестицій;
- використання математичних методів розрахунку тимчасових, ресурсних, вартісних параметрів проектів;
- централізоване зберігання інформації з графіку робіт, ресурсів та вартостей;
- можливість швидкого аналізу впливу на план проекту змін у графіку, ресурсному забезпеченні та фінансуванні;
- забезпечення структури контролю виконання робіт проектів;
- облік та управління ризиками проектів;
- забезпечення контролю якості робіт;
- управління поставками та контрактами при забезпеченні проектної діяльності та контроль за ними;
- визначення інформаційних потоків проектної діяльності;
- можливість автоматизованої генерації звітів та графічних діаграм, розробки документації за проектом;
- підтримка використання архіву проектів та накопичення знань.

Управлінські дії спрямовані на два великі блоки - формування проекту та відбір проектів. Укрупнено система управління проектами ДПП показана на рис. 2.1.

Об'єктом управління у розробленій системі є проєкт ДПП, керований за допомогою менеджменту ДПП. Методична база моніторингу процесу управління, що лежить в основі інформаційно-аналітичної системи, дозволяє не тільки провести відбір проєкту після завершення стадії його формування, а й скоригувати управлінські дії щодо подальшого фінансування проєкту. Це забезпечує можливість горизонтальної взаємодії з організаціями аналогічного профілю діяльності, а також ефективного використання бюджетних коштів щодо підтримки науково-технічних проєктів.



Рис. 2.1 - Система управління проєктами ДПП

Примітка. Складено автором.

Особливе місце приділяється сьогодні регіональним програмам інноваційного розвитку. Її цілями є підвищення наукомісткості та конкурентоспроможності продукції, що випускається в регіоні, створення сприятливих матеріально-технічних та організаційних умов для наукових досліджень та комерціалізації їх результатів. Інноваційний розвиток України

як галузь національної економіки в даний час ще не є інвестиційно привабливою через високі проєктні ризики, зумовлені неможливістю прогнозування результатів впровадження інноваційних технологій у промисловість та інфраструктуру, а також і через значні витрати, що супроводжують етап розробки та впровадження нової техніки та технологій. Необхідність державно-приватного партнерства в інноваційній сфері викликана тим, що сама інноваційна діяльність не є підприємницькою у чистому вигляді. Держава має бути гарантом частки ризику, особливо у перших стадіях інноваційного процесу. Необхідність державно-приватного партнерства в інноваційній сфері викликана тим, що сама інноваційна діяльність не є підприємницькою в чистому вигляді. Держава має бути гарантом частки ризику, особливо у перших стадіях інноваційного процесу. У сфері підтримки організацій (суб'єктів малого та середнього підприємництва наукомістких технологій), які реалізують науково-технічні проєкти в рамках ДПП, фінансування заходів програми проєкту здійснюється за рахунок власних коштів промислових підприємств та наукових організацій, позикових джерел та коштів обласного бюджету.

Говорячи про інтеграційний підхід до управління проєктами, ми маємо на увазі розгляд цієї діяльності у ширшому контексті – як діяльності суб'єкта ДПП у цілому. Це означає, що вирішення завдань в окремих галузях управління проєктами має базуватися на більш загальних, "корпоративних" рішеннях. Коли ми говоримо про вертикальну інтегровану систему управління проєктами, ми стоїмо на позиції менеджменту проєкту, який розглядає все інформаційне та інструментальне поле ДПП з погляду проєкту.

В інформаційно-технологічній галузі інтеграційний підхід виявляється у необхідності створення контуру взаємопов'язаних продуктів, в якому інформаційно-аналітична система управління (ІАС) пов'язується з іншими системами підприємства ДПП інформаційними та інтерфейсами користувача (рис. 2.2). А це, у свою чергу, призводить до необхідності встановлення

інтерфейсів між базовими пакетами прикладних програм, використаних для створення елементів, що зв'язуються, інтегрованої системи підприємства.

Інформаційні технології широко застосовуються в усіх галузях, зокрема, економіці. Відомо, що згідно Закону України інформаційна система – це організаційно-технічна система, в якій реалізується технологія обробки інформації з використанням технічних і програмних засобів. У цьому визначенні акцентується увагу, що інформаційні системи можуть містити комп'ютерні засоби обробки інформації, а можуть і не містити.

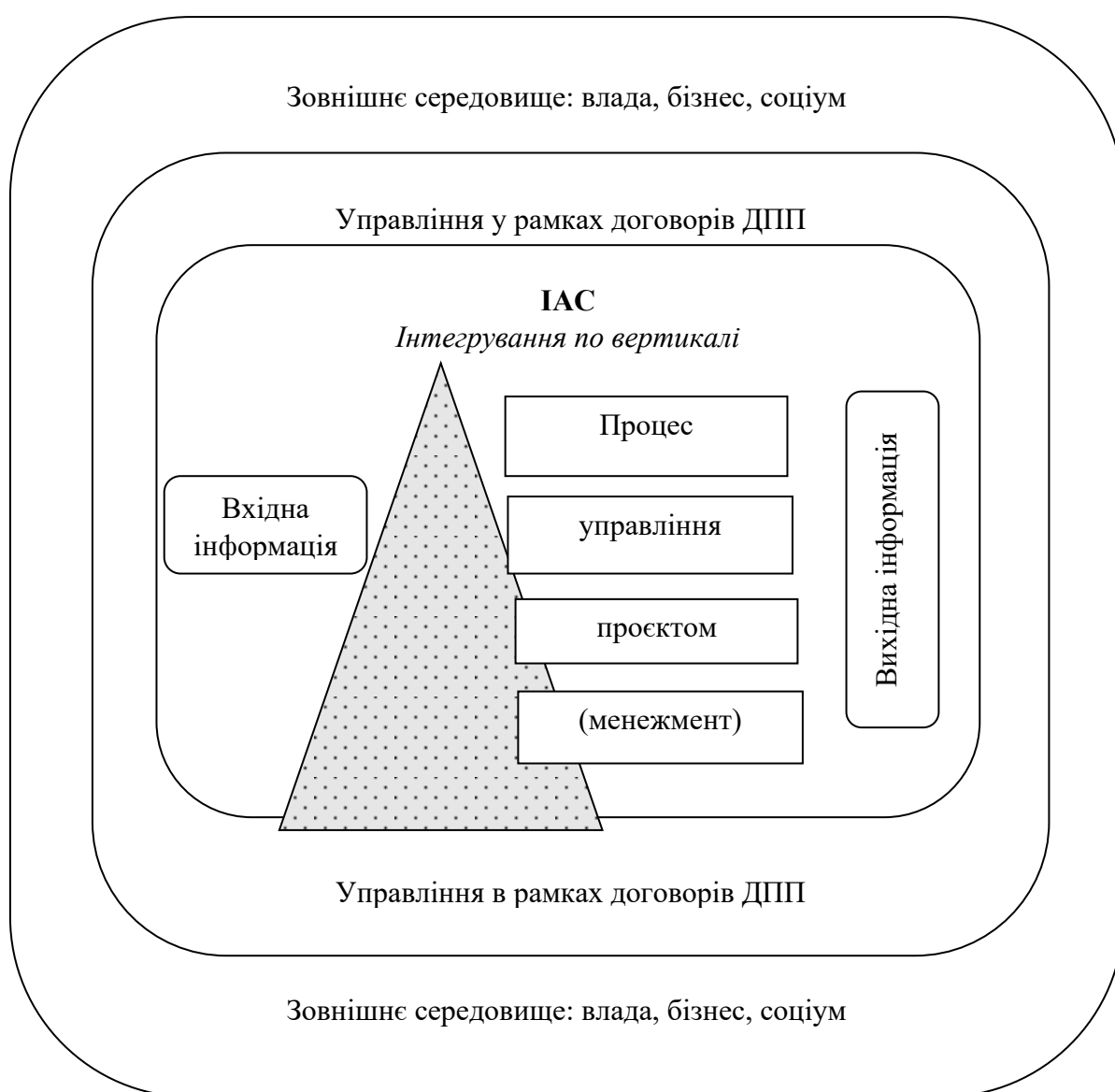


Рис. 2.2 - Схема функціонування інформаційно-аналітичної системи
Примітка. Складено автором.

Менеджмент (управління) зазвичай описується як процес керівництва, що включає управлінські функції: планування, організацію, управління персоналом, керівництво (мотивацію) і контроль. ІАС забезпечують менеджерів даними для виконання всіх функцій керування. Мета функціонування інформаційно-аналітичної системи – вихідна інформація, яку необхідно отримати. Об'єкт ІАС (предмет обробки) – дані, тобто, вид інформації, що відрізняється високим ступенем форматованості, більш чіткою структуризацією. Керівні процеси ІАС здійснюються керівним складом організації, тобто, менеджментом проєкту ДПП. ІАС призначена для доцільного використання інформаційних ресурсів та постачання ними всіх етапів процесу управління, як це показано на рис 2.1. Обробка та перетворення інформації створюють основу для прийняття управлінських рішень.

При описі ІАС використовувалися такі терміни.

Базовий проєкт – базовий (кореневий) проєкт, що агрегує інформацію про виконання простих проєктів.

Конкурс – комплекс заходів, які проводяться Фондом, спрямований на виявлення інноваційних проєктів для подальшого фінансування.

Проєкт - простий проєкт, який брав участь і переміг на конкретному регіональному конкурсі з інноваційної тематики, чи профінансований із позабюджетних коштів у межах конкретного господарського договору з промисловим підприємством.

Система – аналітична система, що проєктується в рамках дослідження.

Куратор проєктів - відповідальна за обробку проєктів особа, співробітник Фонду, який здійснює безпосередню взаємодію із заявником, контролює повноту даних, що надаються, відповідальний за готовність проєкту до проведення незалежної експертизи, а також виконує низку заходів у рамках підготовки проєкту до конкурсу, а також відповідає за підготовку вихідних даних щодо конкурсу на етапі його оголошення.

Заявник проєкту – юридична особа, від імені якої конкретний проєкт заявляється на участь у конкурсі для отримання фінансування. Для отримання можливості заяви проєкту на конкурс заявник проходить процес реєстрації у системі. Одному заявнику допускається заявляти одночасно кілька проєктів, у тому числі на один конкурс.

Адміністратор - співробітник Фонду, який підтримує систему у робочому стані та відповідальний за реєстрацію нових користувачів та розмежування прав доступу до системи, за налаштування її конфігураційних параметрів. При необхідності адміністратор може виконувати функції будь-якого іншого користувача у системі.

Модель - модель оцінки вартості робіт та комерційної привабливості проєкту з використанням програмного продукту «Альт-Інвест», розроблена під специфіку конкурсів, що проводяться Фондом. Модель розроблено відповідно до Методики.

Нами було розроблено алгоритм із заяви науково-технічних проєктів на конкурси (рис. 2.3). Відповідальна за обробку науково-технічних проєктів (проєкт) особа (куратор проєктів) або адміністратор інформаційно-аналітичної системи створює у довіднику конкурсів новий конкурс, визначаючи його тип та інші значущі параметри (повна назва, скорочена назва, дати початку та закінчення тощо). Заявником проєкту на участь у конкурсі є юридична особа (заявник). Заявка на участь у конкурсі оформляється та надсилається на розгляд до Фонду за допомогою системи. Для отримання доступу до системи заявник повинен пройти процедуру реєстрації. Під час процедури заявник вводить в систему логін та пароль для подальшої авторизації в системі, а також адресу електронної пошти для підтвердження реєстрації. Введені під час реєстрації дані зберігаються у системі та доступні для редагування заявником надалі. Реєстрація виконується одноразово для кожної юридичної особи.

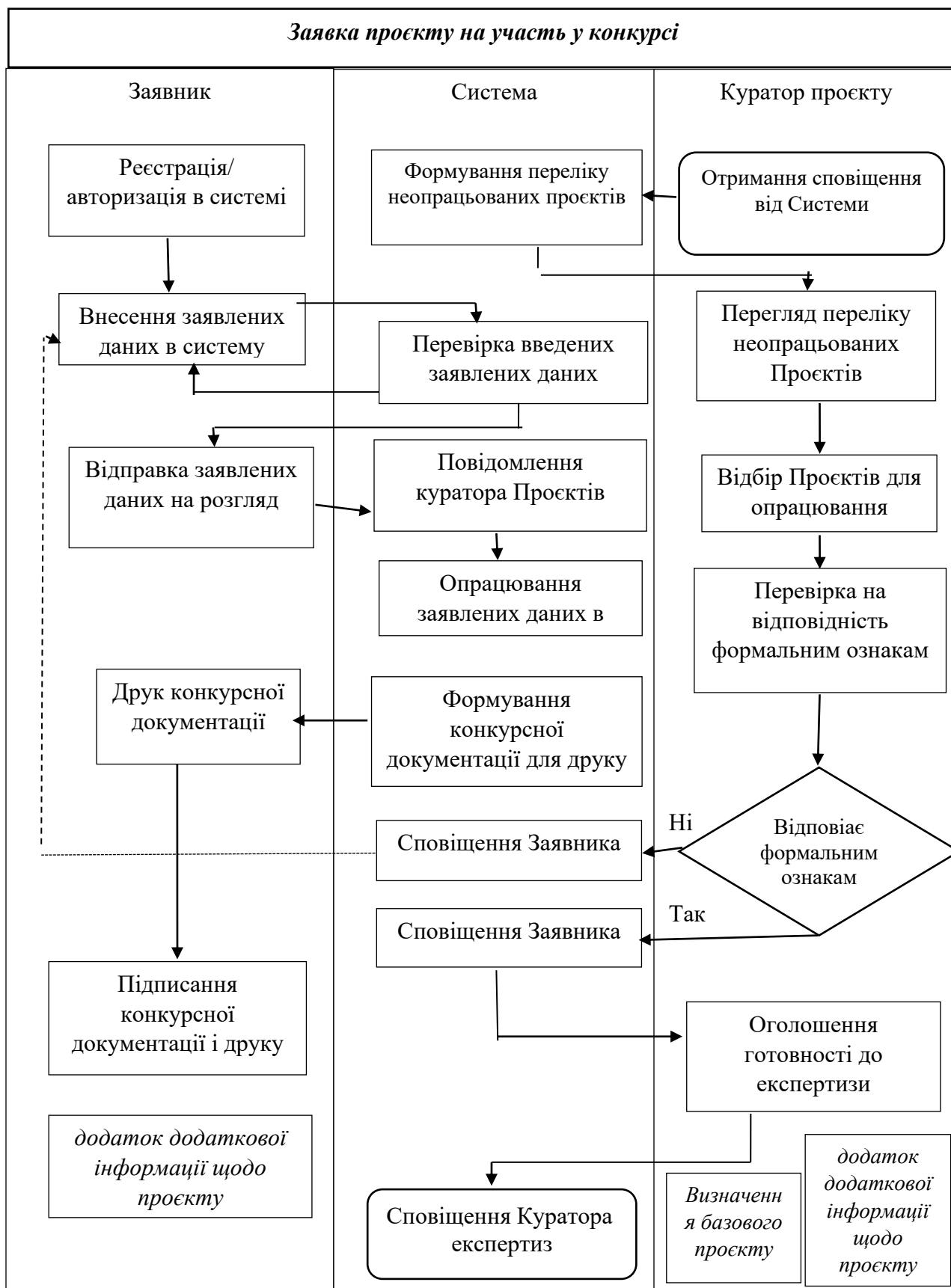


Рис. 2.3 - Модуль ІАС, який реалізує управлінський процес заяви проекту на участь у конкурсі

Примітка. Складено автором.

Після авторизації в системі заявник заносить у нову або раніше створену заявку дані щодо проєкту, необхідні для його розгляду Фондом. При цьому система може відображати заявнику текстові підказки щодо необхідних відомостей та перевіряти коректність їх введення Заявником. Після закінчення внесення заявлених даних заявник за допомогою системи надсилає інформацію на розгляд до Фонду. З цього моменту для заявника заявлені дані стають доступними в режимі лише для читання. Далі система виконує обробку заявлених даних у моделі, після завершення якої надає заявнику можливість автоматично сформувати електронні версії конкурсних документів (у захищеному від редагування форматі). Заявник друкує сформовану системою конкурсну документацію, засвідчує її у уповноважених осіб юридичної особи та передає до Фонду.

Система також дає можливість заявнику додати до даних проєкту електронну презентацію та інші матеріали у вигляді файлів. У момент відправки заявлених даних на розгляд система повідомляє про це особу, відповідальну у Фонді за первинну обробку даних, що подаються на конкурс (куратор проєктів). Після отримання повідомлення про надходження нового проєкту в чергу на обробку, куратор проєктів авторизується в системі, використовуючи логін і пароль, видані йому адміністратором системи.

Далі система формує перелік проєктів, що вимагають розгляду та відображає його куратору проєктів, який переглядає проєкти, що надійшли, перевіряє їх дані на відповідність формальним ознакам (наявність необхідних документів) і при необхідності може повернути заявку заявнику на доопрацювання або зняти її з участі в конкурсі. Заявлені дані доступні куратору проєктів у режимі "тільки для читання". У разі зняття проєкту з участі у конкурсі або повернення його на доопрацювання, система автоматично повідомляє заявника про це за наданою їм адресою електронної пошти. Якщо заявлені дані успішно пройшли перевірку, куратор проєктів оголошує у системі цей проєкт готовим до проведення незалежної

експертизи. Про це за допомогою електронної пошти система автоматично повідомляє заявника та куратора експертиз.

При поверненні на доопрацювання/зняття з участі у конкурсі/оголошенні готовності проекту до експертизи куратор проектів залишає в системі коментар, доступний для перегляду іншим кураторам та адміністратору системи. У рамках підготовки проекту до конкурсу куратор проектів контролює надання заявником файлу електронної презентації, про відсутність якого куратор за допомогою системи може повідомляти Заявника. За наданням заявником друкованих версій конкурсної документації, засвідчених уповноваженими особами юридичної особи, куратор проектів сканує їх та прикладає скан-копії до даних відповідного проекту в системі. При необхідності куратор проектів у системі асоціює проект з базовим проектом, який при цьому створюється вручну, або вибирається серед уже існуючих.

2.2 Управління процесом формування та реалізації проекту ДПП

Управління формуванням, відбором, оцінкою, процесом виконання проекту ДПП у роботі пропонується здійснювати за допомогою спеціально розробленої інформаційно-аналітичної системи (ІАС).

Інформаційна система розуміється у разі як інструмент процесу управління проектом ДПП, що забезпечує циркуляцію управлінських документів в управлінні до об'єкта обробки та перетворення інформації інформаційно-аналітичною системою поділяються на дві частини: ті, що обробляються з допомогою комп'ютерів і ті, які на них не обробляються.

Загалом об'єкти обробки та перетворення інформації ІАС можна укрупнено уявити, як показано на рис. 2.4.

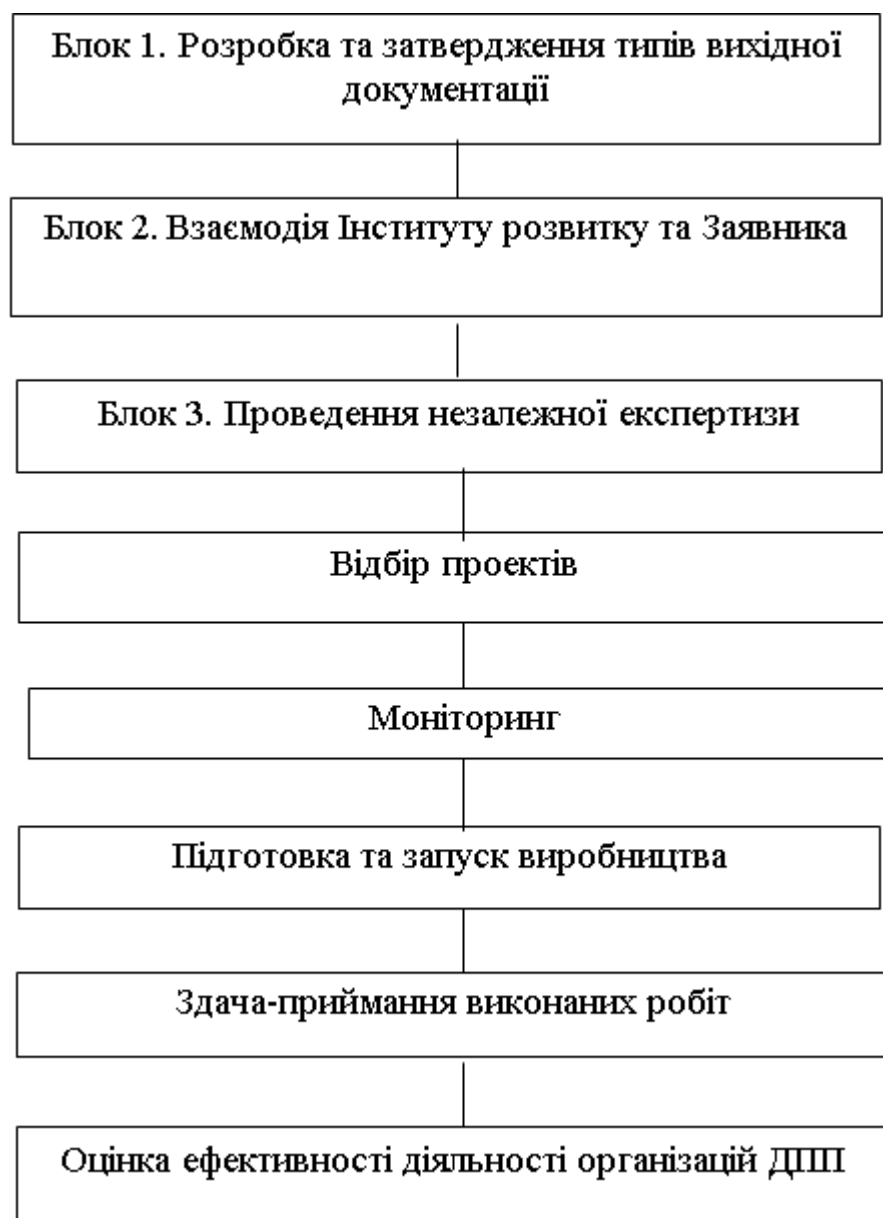


Рис. 2.4 - Об'єкти обробки та перетворення інформації інформаційно-аналітичною системою

Примітка. Складено автором.

Розглянемо ці об'єкти, пов'язавши їх із процесом управління проектом ДПП. Управлінські дії з формуванням проектів містять три великі блоки (рис.2.5). Послідовне виконання управлінських дій цих блоків дозволяє підготуватись до відбору проектів.

Насамперед, інститут розвитку розробляє документи на формування тематики та обсягів фінансування.



Рис. 2.5 - Управлінські дії щодо формування проекту та конкурсних процедур

Примітка. Складено автором.

Структура планованих витрат співставляється з народно-господарським та дослідно-статистичним нормативами у межах кошторисно-нормативного (калькуляційного) методу.

Виявляються відхилення статей витрат, які запитує Ініціатор проєкту, від нормативних значень. Якщо виявлені відхилення обґрунтовані, вартість робіт визначається лише на рівні фактичної заявки Ініціатора проєкту. У іншому випадку, вартість робіт зменшується на суму необґрунтованих витрат. Пакет документів публікується на сайті для організації конкурсу (блок 1 Рис. 2.5). Відповідно до викладеної на сайті інформації заявник, бажаючий взяти участь у конкурсі, заповнює експрес-заявку (блок 2 Рис. 2.5).

Потім у блоці 3 здійснюється незалежна експертиза. Запропонована методика дозволяє визначати вартість робіт у два етапи - експрес-аналіз та детальний аналіз.

Експрес-аналіз дозволяє в умовах великої кількості вступників заявок та оптимізації трудомісткості експертизи у прискореному режимі розрахувати їх вартість та провести оцінку комерційної привабливості всіх проєктів, що надходять.

Детальний аналіз дозволяє проводити поглиблене економічне вивчення найкращих проєктів з розрахунком показників, прийнятих у практиці фінансового моделювання, включаючи показники ефективності, ліквідності та ін.

Розглянемо детальніше управлінські дії на першому етапі проведення незалежної експертизи. Проводиться експрес-оцінка вартості робіт (за всіма конкурсами) і комерційної привабливості проєкту з урахуванням короткої інформації про проєкт. Розрахунок вартості робіт витратним підходом проводиться на основі укрупненого кошторису витрат у розрізі статей витрат, складених з урахуванням Типових методичних рекомендацій з обліку та калькулювання собівартості науково-технічної продукції.

Обсяг коштів бюджету та обсяг позабюджетного фінансування визначаються за допомогою інформації в розрізі статей витрат: витрати на оплату праці (без відрахувань до фондів соціального страхування), оплата обов'язкових внесків у фонди соціального страхування, витрати на обладнання (спецобладнання для наукових робіт), інші матеріальні витрати (прямі матеріальні витрати, інші прямі витрати), інші поточні витрати (накладні витрати, витрати на відрядження) .

Кожен елемент витрат отримує відсоткове вагове значення у сумі витрат у проєкті. Якщо пропозиція заявника, який бажає взяти участь у конкурсі, відповідає всім вимогам Інституту розвитку, заявник отримує запрошення на другий етап проведення незалежної експертизи.

Фінансово-економічна експрес-експертиза дозволяє відсіяти неспроможні проєкти заявників за такими ознаками:

- 1) рекомендована початкова (максимальна) ціна проєкту згідно з народно-господарським нормативом;
- 2) термін бюджетної окупності проєкту;
- 3) термін окупності позабюджетних коштів;
- 4) термін повної окупності проєкту.

Зрештою виноситься експертний висновок про науково-технічну та фінансово-економічну експрес-оцінку проєктів. Якщо така оцінка відповідає вимогам Інституту розвитку, Заявник запрошується для заповнення повної заявки. Після цього йдуть управлінські дії третього етапу проведення незалежної експертизи.

Розрахунок терміну бюджетної окупності проєкту складає основні правила ведення бухгалтерського обліку. Крім аналізу структури витрат проєкту з відхилення від нормативу та оцінки обґрунтованості відхилень, метод бюджетної окупності, що використовується тут, дозволяє оцінити ступінь ризику кожного проєкту. За сукупністю всіх ознак на останньому етапі експертизи заявок відсіваються всі неконкурентоспроможні проєкти

заявників, залишаються ті, з яких буде обрано проєкт НДДКР для здійснення ДПП на наступному етапі - етапі відбору проєкту.

Управлінські дії з відбору проєктів полягають, насамперед, в оголошенні про конкурс, що супроводжується пакетом документів на формування проєкту. Конкурсну документацію готує Інститут розвитку. На підставі заповнених форм документів здійснюється прийом конкурсних заявок, що передаються до конкурсної комісії. Відбір проводиться конкурсною комісією з бальної системи з урахуванням обґрунтованої структури витрат за виконання проєкту, терміну бюджетної окупності трохи більше N років, терміну окупності позабюджетних коштів трохи більше M років.

Проєкт, що переміг на конкурсі, є підставою для укладання договору державно-приватного партнерства між замовником та заявником проєкту.

Подальший моніторинг виконання проєкту здійснюється у рамках щоквартальної звітності (рис. 2.6) та планової здачі етапів НДДКР.

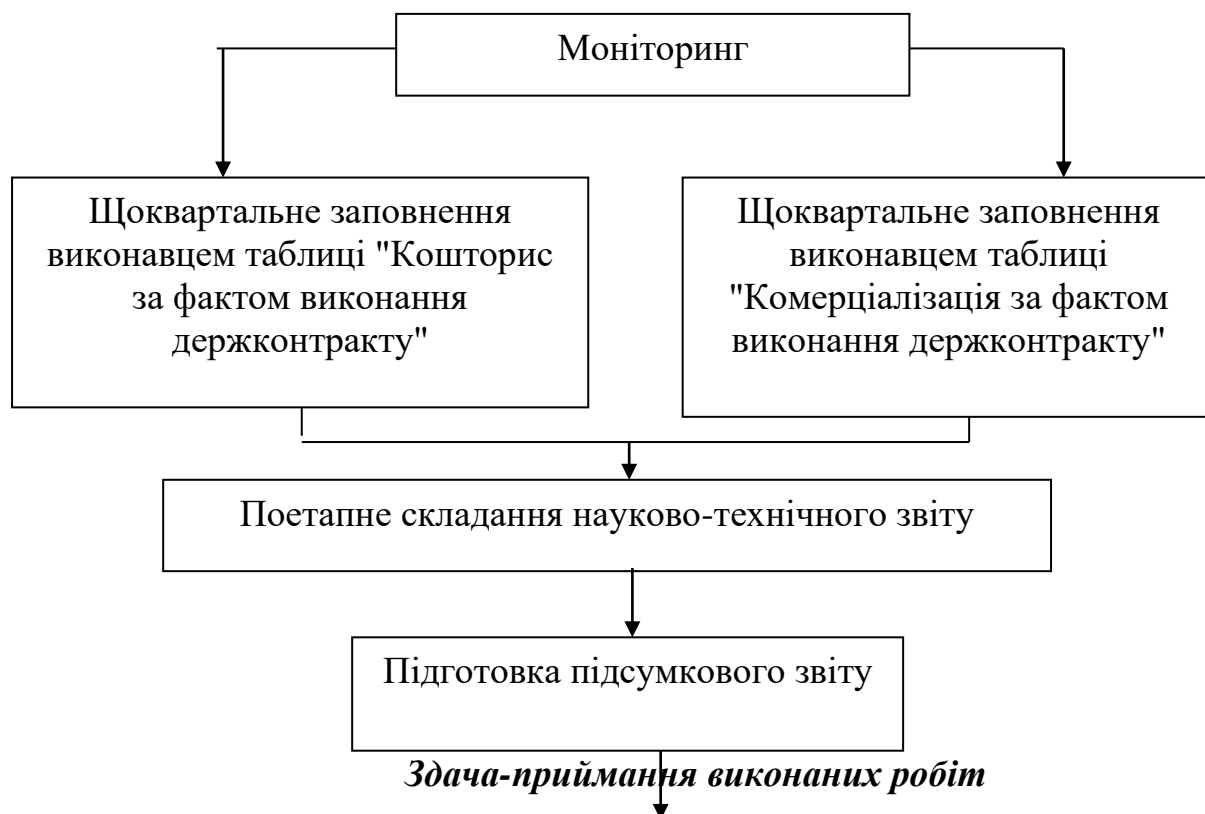


Рис. 2.6 - Управлінські дії з моніторингу виконання проєкту

Якщо обрано тимчасовий лаг моніторингу в місяцях, то в загальному випадку можна представити результати моніторингу етапів НДДКР, як це показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Параметри моніторингу на тимчасових лагах*

Етап	Тимчасовий лаг (строки), місяця	Зміст робіт	Закриття етапу	Індекс моніторингу проєкту M_i
1	3	Розробка техн. завдання та формування параметрів моніторингу	Оцінка результатів експертною комісією	
2	6	Розробка методики, аналітичних розрахунків та ін.	Патенти, затверджені методики та ін.	
3	3	Апробація методики, одержання результатів для етапу виробництва	Оцінка результатів експертною комісією	
4	4	Відпрацювання дослідних зразків	Оцінка результатів експертною комісією	
5	6	Запуск у виробництво	Держ. приймання Акти впровадження	

* лаг часовий — економічний показник, що відображає відставання або випередження у часі одного економічного явища (причини) порівняно з іншим, пов'язаним з ним явищем (наслідком).

Індекс моніторингу проєкту M_i визначається згідно з розробленою нами методикою ($M_i = C_{інл} / ((1 - a_i) C_{іф})$, де a_i — показник своєчасності виконання етапу проєкту, $C_{інл}$, $C_{іф}$ — фінансові показники моніторингу).

Підсумковий звіт про виконані роботи є основним документом, що визначає управлінські дії на наступному етапі - етапі здачі прийому виконаних робіт. При цьому захист проєкту фіксується як «неуспішний захист», якщо індекс моніторингу проєкту M_i менше допустимого $M_{ідон}$. Рівень $M_{ідон}$ фіксується у договорі ДПП. Закриття кожного етапу має фіксувати результат, який можна використовувати як вихідні дані при оголошенні конкурсу на заміщення тендеру, що звільнився. Повернення

виконавцем коштів фінансування при неуспішному захисті етапу проектує тим механізмом управлінських дій менеджменту ДПП, який здатний підвищити ефективність управління проектами.

Успішний захист закінчується створенням пулу (пул — набір об'єктів (фізичних чи віртуальних), які можуть виконувати одну, спільну для них функцію) зацікавлених сторін розробки порядку та умов комерціалізації результатів НДДКР. Управлінські дії останнього етапу управління проектом ДПП проводяться у рамках підготовки та запуску виробництва. Усі етапи підготовки та запуску виробництва супроводжуються фінансово-економічними розрахунками, методики яких відомі.

Після закінчення робіт у рамках проекту ДПП оцінюється ефективність бюджетних видатків суб'єкта ДПП. Формуються показники ефективності бюджетних видатків у вигляді відношення значень показників кінцевих результатів до обсягів бюджетних видатків. Пропонується використовувати об'єднаний показник R ефективності діяльності організацій ДПП.

При значенні комплексного показника ефективності діяльності організації (R), що дорівнює 80% і більше, ефективність діяльності організації визнається високою, при значенні менше 80% - низькою.

Таким чином, у даному розділі представлена інтегрована система управління проектами, яка розглядається як організаційне та програмно-технічне середовище, що надає менеджеру інструменти вироблення та реалізації збалансованих управлінських рішень, що охоплюють різні рівні та стадії управління проектом на всіх фазах його життєвого циклу, що дозволяє забезпечити ефективність управління та координацію виконання робіт за проектом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

3.1. Інформаційний механізм управління проєктами державно-приватного партнерства

Формування механізму управління проєктами державно-приватного партнерства на основі інформаційних систем передбачає твердження про те, що запропонована інформаційно-аналітична система (ІАС) є відкритою, в тому числі для оптимізації налаштувань відповідно до особливостей проєктів НДДКР у складі базового проєкту ДПП.

Насамперед оптимізації налаштування ІАС підлягають наступні атрибути:

- структура подання інформації про інноваційні проєкти регіону, яка зібрана та проаналізована автором у рамках обласних конкурсів з надання позик для реалізації проєктів, а також державних конкурсів, проєкти яких перемогли та отримали співфінансування з місцевого бюджету;

- процеси організації конкурсів, що проводяться за участю громадських організацій інноваційно-інвестиційного спрямування, а також системи моніторинг реалізації Проєктів;

- методика оцінки (визначення значень) початкової (максимальної) ціни лотів на виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;

- електронні системи подання заявок та експертизи.

Під час розробки аналітичного програмного середовища необхідно провести коригування вхідних форм та технологічних процесів, а також здійснити максимально можливу автоматизацію процесів занесення даних для спрощення подання заявок на конкурси та обробки даних заявкової документації.

Потім необхідно створити окремий модуль комп'ютерної моделі оцінки вартості робіт та комерційної привабливості проєкту, який дозволить продемонструвати принципи, закладені у методиці, і зробити коригування форматів та стандартів. На основі коригування розробити вимоги та стандарти подання інформації про інноваційні проєкти регіону. На заключному етапі робіт необхідно створити технічне завдання на розробку програмного середовища аналітичної системи обробки інформації про інноваційні проєкти регіону, в якому було б враховано всі перелічені вище аспекти. Відповідність ролей користувачів ІАС варіантам використання системи наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Відповідність ролей користувача варіантам використання

Варіант використання	Ролі користувачів
1.1 Підготовка вихідних даних по конкурсу	Куратор проєктів, адміністратор
2.1 Подання заявкових даних щодо проєкту	Заявник, адміністратор
2.2 Управління процесом подання заявкових даних	Куратор проєктів, адміністратор
2.3 Підготовка заявкових даних щодо проєкту до проведення незалежної експертизи	Куратор проєктів, адміністратор
2.4 Підготовка даних щодо проєкту до участі в конкурсі	Куратор проєктів, адміністратор
3.1 Управління процесом проходження проєктом незалежної експертизи	Куратор експертиз, адміністратор
3.2 Проведення науково-технічної експертизи	Експерт з науково-технічної експертизи
3.3 Проведення науково-технологічної експертизи	Експерт з науково-технологічної експертизи, адміністратор
3.4 Проведення економічної експертизи	Експерт з економічної експертизи, адміністратор
3.5 Проведення маркетингової експертизи	Експерт з маркетингової експертизи, адміністратор
3.6 Підготовка даних щодо проєкту до участі в конкурсі	Куратор експертиз, адміністратор

Примітка. Складено автором.

Функціональний аспект механізму управління проєктами державно-приватного партнерства представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Алгоритм надання заявкових даних по проєкту

Примітка. Складено автором.

При реєстрації заявника у системі (блок 1) функціональність програми доступна користувачам ролей «заявник», «адміністратор». При цьому запитуються логін, пароль, адреса електронної пошти. Надсилання системою на вказану адресу електронної пошти листа з інформацією, необхідною для підтвердження облікового запису після закінчення введення даних заявником. Процедура реєстрації в системі вважається завершеною після успішного підтвердження облікового запису заявником.

У блоці 2 забезпечується функціональність доступу користувачам ролі «заявник» успішно зареєстрованим у системі, що здійснюється на підставі логіну та пароля, зазначених заявником під час реєстрації.

Потім (блок 3) функціональність доступна користувачам ролей «заявник», «адміністратор». Для заявника допускається редагування даних лише власного облікового запису.

Блок 4: функціональність доступна користувачам ролей «заявник», «адміністратор». Користувачам ролі «заявник» допускається перегляд даних тільки власного облікового запису.

При внесенні заявкових даних до системи (блок 5) функціональність доступна користувачам ролей «заявник», «адміністратор». Система відображає текстові підказки щодо даних і автоматично формує унікальне значення коду проекту. Перелік даних, запитуваних у заявника формується адміністратором. Контроль за наданням обов'язкових даних здійснюється системою автоматично.

Перегляд заявкових даних, наданих заявником (блок 6) всім користувачам системи. Користувачам ролі «заявник» допускається перегляд заявкових даних лише за заявленими ними проектами. Незалежним експертам допускається перегляд заявкових даних лише за проектами, призначеним на їхній вид експертизи.

Редагування заявкових даних, наданих заявником (функціональність доступна користувачам ролі «заявник», «адміністратор») допускається до моменту їх відправлення на розгляд (блок 7).

Перевірка введених заявкових даних – ця функціональність доступна користувачам ролі «заявник», «адміністратор» (блок 8). Перевірки виконуються системою автоматично. Надсилання заявкових даних на розгляд доступна користувачам ролі «заявник», «адміністратор».

Надсилання виконується за запитом користувача (блок 9) і можливе за умови успішного виконання системою перевірок введених заявником даних.

Повідомлення куратора проектів (блок 10) – дана функціональність доступна користувачам ролі «заявник», «адміністратор». Сповіщення відправляється системою автоматично при надсиланні Заявником заявкових

даних на розгляд. Повідомлення здійснюється через відправку листи на адресу електронної пошти, вказану у профілі користувача ролі «куратор проєктів» і проводиться одноразово по кожному проєкту.

Обробка заявкових даних у моделі (блок 11) - функціональність, доступна користувачам ролей «заявник», «адміністратор». Обробка запускається системою автоматично після відправки заявкових даних на розгляд. Обробка проєктів проводиться системою послідовно, відповідно до порядку надходження запитів.

Блок 12 - формування конкурсної документації для друку - функціональність доступна користувачам ролей «заявник», «адміністратор» після етапу обробки заявкових даних у моделі. Виконується за запитом користувача. Результуючий набір файлів видається користувачеві у вигляді одного архівного файлу.

Блок 13 - додаток додаткової інформації щодо проєкту. Інформація асоціюється із проєктом у формі файлових вкладень. Додаток файлів дозволено користувачам ролей «куратор проєктів», «адміністратор». Перегляд файлів дозволено користувачам ролей «куратор проєктів», «адміністратор». Максимально допустимий розмір файлового вкладення обмежується системою. Додаток документів заявником. Додаток файлів дозволено користувачам ролі «заявник». Перегляд файлів дозволено користувачам ролей «заявник», «куратор проєктів», «адміністратор». Максимально допустимий розмір файлового вкладення обмежується системою.

І, нарешті, в блоці 14 здійснюється визначення базового проєкту. Функціональність доступна користувачам ролей «куратор проєктів», «адміністратор». Базові проєкти документується у системі вручну користувачами. Кожен проєкт може бути асоційований з одним базовим проєктом. Зв'язок проєкту з базовим проєктом встановлюється користувачами та фіксується у системі вручну.

Управління процесом подання заявкових даних із використанням ІАС показано на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Управління процесом подання заявкових даних

Примітка. Складено автором.

Формування переліку необроблених проєктів передбачає, що функціональність доступна користувачам ролей «куратор проєктів», «адміністратор». Перелік формується системою автоматично на запит користувачів станом на поточний час. Користувачам надається можливість повернути проєкт заявнику на доопрацювання. Користувачам надається можливість зняти проєкт із участі у конкурсі. Користувачам надається можливість експортувати вміст переліку у файл формату MS Excel.

Повідомлення заявника передбачає, що функціональність доступна користувачам ролей «куратор проєктів», «адміністратор». При поверненні Проєкту на доопрацювання, при знятті його з участі у конкурсі чи оголошенні його готовності до незалежної експертизи повідомлення надсилається системою автоматично. Повідомлення про необхідність надання електронної презентації надсилається на запит користувачів листом на адресу електронної пошти, зазначений заявником під час реєстрації. Сповіщення проводиться одноразово за кожним проєктом.

Повідомлення куратора експертиз передбачає, що ця функціональність доступна користувачам ролей «куратор проєктів», «адміністратор». При

оголошенні готовності проєкту до незалежної експертизи повідомлення надсилається системою автоматично листом на адресу електронної пошти, вказаний у профілі користувача ролі «куратор експертиз».

Підготовка заявкових даних щодо проєкту до проведення незалежної експертизи полягає в наступному. Спочатку підтверджується факт надання заявником паперових документів. Функціональність доступна користувачам ролей «куратор проєктів», «адміністратор». Разом з позначкою про надання конкретного документа користувач може залишити в системі коментар. Потім оголошується готовність проєкту до незалежної експертизи. Функціональність доступна користувачам ролей «куратор проєктів», «адміністратор». Проєкт оголошується готовим до експертизи на запит користувачів. Користувачам надається можливість залишити текстовий коментар при оголошенні готовності проєкту до незалежної експертизи. Операція скасування готовності проєкту до експертизи доступна користувачам ролі «адміністратор».

Далі активізується блок ІАС «Підготовка даних щодо проєкту до участі у конкурсі». Надається електронна презентація за проєктом. Функціональність доступна користувачам ролей «заявник», «куратор проєктів», «адміністратор». Інформація асоціюється із проєктом у формі файлового вкладення. Додаток файлу користувачам ролей «заявник», «куратор проєктів» доступно до моменту оголошення готовності проєкту до конкурсу. Потім підтверджується факт надання заявником повного набору паперових документів. Функціональність доступна користувачам ролей «куратор проєктів», «адміністратор». Разом з позначкою про надання конкретного документа користувач може залишити в системі коментар.

Отже, ми бачимо, що вже на етапі оголошення конкурсу ІАС є відкритої та адаптованої до конкретної ситуації, що забезпечує скоординована взаємодія державних, науково-дослідних, виробничих,

фінансових та інших суб'єктів господарювання з метою ефективної розробки та реалізації науково-технічних проєктів.

Розглянемо роль ІАС в управлінні процесом проходження проєктом незалежної експертизи, що відбувається у три етапи: спочатку науково-технологічна експертиза, потім економічна та маркетингова (рис. 3.3).

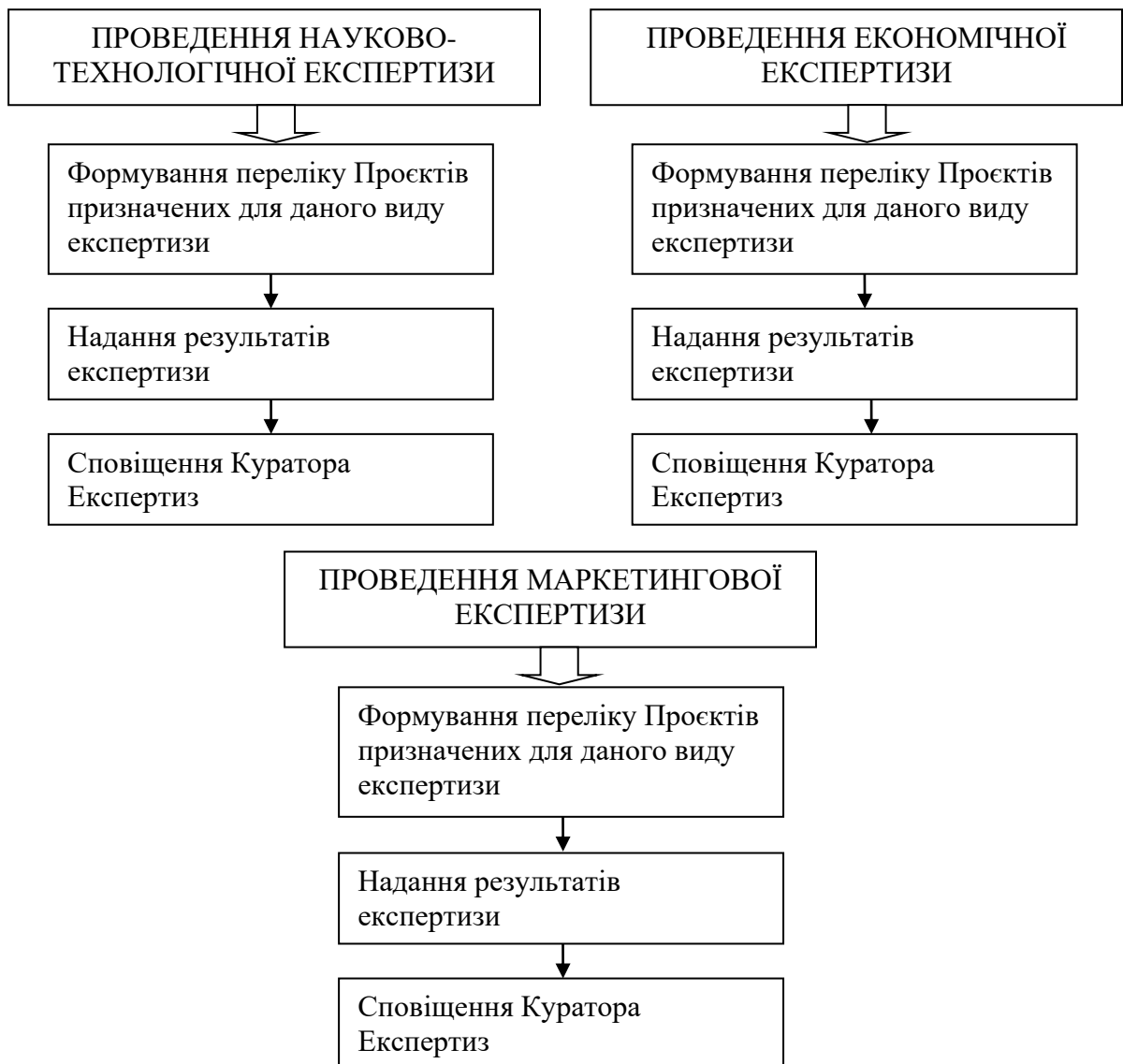


Рис. 3.3. Процес проведення незалежної експертизи

Примітка. Складено автором.

Алгоритм формування переліку проєктів, призначених на цей вид експертизи, наступний. Функціональність доступна користувачеві ролі «Експерт з науково-технологічної експертизи». Перелік формується

системою автоматично на запит користувача станом на поточний момент часу. Інформація про результати інших видів експертиз користувача недоступна.

Результати експертизи вносяться до системи користувачами ролей «експерт з науково-технологічної експертизи», «адміністратор». При цьому інформація, що вноситься до системи після завершення науково-технологічної експертизи, це висновок експерта (двійковий файл) та бальна оцінка проєкту експертом (число).

Потім здійснюється сповіщення куратора експертиз. Сповіщення відправляється системою автоматично після отримання результатів експертизи листом на адресу електронної пошти, вказану у профілі користувача ролі «куратор експертиз». Повідомлення проводиться одноразово по кожному проєкту.

Проведення економічної експертизи. Тут здійснюється формування переліку проєктів, призначених на цей вид експертизи. Функціональність доступна користувачеві ролі «експерт з економічної експертизи». Перелік формується системою автоматично на запит користувача станом на поточний час. Інформація про результати інших видів експертиз користувачеві недоступні.

Результати експертизи вносяться до системи користувачами ролей «експерт з економічної експертизи», «адміністратор». Перелік та формат результатів експертизи, що вносяться користувачами: висновок експерта - двійковий файл, бальна оцінка проєкту експертом – число.

Повідомлення куратора експертиз надсилається системою автоматично після одержання результатів експертизи. Повідомлення здійснюється відправлення листа на адресу електронної пошти, вказану у профілі користувача ролі «куратор експертиз». Повідомлення проводиться одноразово за кожним проєктом.

Проведення маркетингової експертизи починається з формування переліку проєктів, призначених на цей вид експертизи. Функціональність доступна користувачеві ролі «експерт з маркетингової експертизи». Список формується системою автоматично на запит користувача станом на поточний час. Інформація про результати інших видів експертиз користувача недоступна.

Таким чином, надання результатів експертизи здійснюється їх внесенням до систему користувачами ролей «експерт з маркетингової експертизи». Повідомлення куратора експертиз відправляється системою автоматично після отримання їх результатів листом на адресу електронної пошти, вказану в профілю користувача ролі «куратор експертиз». Повідомлення проводиться одноразово за кожним проєктом.

3.2. Адаптація зарубіжного досвіду розвитку державно-приватного партнерства

У змаганні між компаніями і моделями державно-приватних партнерств французи довго задавалися питанням про сильний контроль за оператором. Те, що можливо у Франції, є таким тому, що контрактні відносини між уповноваженими владою і компаніями знаходяться в рамках цілої низки законів, норм, виданих державними і адміністративними органами протягом довгого періоду. Коли цей механізм не працює, відсутність третього учасника - контрольної інстанції - може поставити публічну владу і приватного інвестора в безвихідне становище. Угода не може містити в собі всі положення життєдіяльності суспільства і конкретної угоди і вже точно ті, що знаходяться за його рамками.

Основним уроком цих дослідів виступає життєво важлива необхідність у контрольній інстанції при реалізації функцій української держави.

Контроль можна представити як функціонуючий на двох рівнях. Постійний технічний контроль, що виконується на рівні міста. Він дозволяє щодня контролювати мікропроблеми, які не можуть бути передбачені і включені в контракт; вони важливі в експлуатації кожної системи, однак у них немає ніяких причин підніматися на рівень контрольної інстанції. Галузевий контроль, здійснюваний спеціальним державно-приватним агентством, чікими функціями є: 1) слідкувати за дотриманням великих контрактних зобов'язань і робити статистичний аналіз, 2) допомагати місцевим органам влади; 3) підтримувати державні (муніципальні) влади в адаптації правил і у виробленні, інституційних рамок.

Термін «державно-приватне партнерство» з'явився в США на початку ХХ століття і спочатку ставився до спільного державного приватного фінансування освітніх програм. Пізніше в 50-х роках минулого століття цей термін став застосовуватись до фінансування об'єктів громадського користування, а в 60-х роках став використовуватися набагато частіше, позначаючи спільні державно-приватні підприємства, зайняті модернізацій і перебудовою міст. У США його також використовують для позначення фінансування державою надання соціальних послуг недержавними (як правило, некомерційними) структурами, а також для позначення фінансування державою проведених приватними компаніями науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт у таких областях як технологія. У сфері міжнародного співробітництва цей термін означає спільні урядові та приватні ініціативи для боротьби з такими хворобами як СНІД і малярія, для удосконалювання методів ведення сільського господарства або для цілей економічного розвитку взагалі [97, с. 13].

Західній Європі інтерес до інвестицій у формі ДПП виник набагато раніше, ніж у США. Перший в історії проект ДПП був санкціонований у Франції королем Генріхом II, у ході реалізації якого (в рамках концесійних форми) був побудований канал. Відома Ейфелева вежа в Парижі результат

роботи механізму ДПП. В Англії в XVIII столітті і на початку XIX створювалися дорожні довірчі фонди, які брали кредити у приватних інвесторів для ремонту доріг, а погашали їх, стягуючи плату за проїзд.

Більшість мостів у Лондоні фінансувалися подібними фондами аж до середини XIX століття. У другій половині XIX століття за допомогою приватного капіталу був побудований Бруклінський міст у Нью-Йорку. У Франції будівництво каналів на гроші приватних інвесторів здійснювалося вже в XVII столітті. У багатьох країнах у XIX і на початку XX століття концесії використовувалися для створення залізничних мереж, підприємств по очищенню мереж водопостачання та водовідведення.

Подальший фундаментальний розвиток теорія державно-приватного партнерства отримало в середині XX століття. Проте, активне втілення її в практичну діяльність припало на 80-ті роки минулого століття. З цього моменту механізм ДПП використовується все в більшій кількості країн. Паралельно з розвитком ДПП на території Великобританії дана форма взаємодії держави та бізнесу активно впроваджувалася і в США. Треба відзначити, що в США кооперація влади і приватників широко розповсюджена та сприймається на нижніх рівнях державної ієрархії: в муніципалітетах і графствах.

Разом з тим необхідно відзначити, що інтенсивне застосування ДПП в США було пов'язано з розвитком транспортної інфраструктури. Перші дороги, які зв'язали між собою міста в США, будувалися на кошти приватних компаній і були платними. У 1792 році штат Пенсільванія зареєструвало першу приватну компанію для будівництва дороги Філадельфія-Ланкастер. У період з 1792 по 1845 рік тільки в 13 східних штатах було зареєстровано понад півтори тисячі дорожніх компаній, хоча близько третини з них так і не побудувало жодної милі доріг. Прибутковість дорожніх проектів була не дуже високою, проте акції з успіхом розміщувалися серед населення, яке розглядало свої внески не тільки як розміщення капіталу, але і як

асигнування на розвиток своєї місцевості. І вже в той час законодавці штатів вписували до статутів дорожніх компаній вагомі обмеження на будівництво, експлуатацію та цінову політику [67].

В якості таких комплексів можуть виступати: паливно-енергетичний (електроенергетика, газові нафтопроводи), транспортний (залізні та автомобільні дороги, морські порти і аеропорти), комунальне господарство (водо-і теплопостачання, житлово-комунальне господарство).

Так, Європейський Інвестиційний Банк (ЄІБ) активно використовує в цих цілях два інструмента-так звані «глобальні позики», що видаються через уповноважені банки на цілі регіонального та інфраструктурного розвитку та підтримки малого і середнього бізнесу, і «структуровані програми фінансування», призначені для підтримки конкретних інвестиційних проектів.

Підприємства країн - членів Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (далі - ОЕСР), кандидатів на державно-приватні партнерства, регулюються положеннями Конвенції ОЕСР «По боротьбі з підкупом посадових осіб іноземних держав при проведенні міжнародних ділових операцій» від 21 листопада 1997 р., вступила чинності 15 лютого 1999, яка стверджує, зокрема, що кожна держава, підписавши Конвенцію, санкціонує силу свого власного кримінального кодексу корупцію іноземного державного службовця. Жорсткіших міжнародних правил не існує. У той же час деякі принципи, вказівки в не реалізованому проекті Багатостороннього Договору про інвестиції ОЕСР, не можуть розглядатися в якості санкціонуючого положення. У Європі концесія на будівництво з'явилася предметом декількох положень Директиви 93/37, які поширюються на всі країни Європейського Союзу. У Франції закон зобов'язує проводити попередню публікацію і дотримання деяких етапів при відборі партнера, не зачіпаючи, втім, принципу «особистої участі». Дотримання цих судових процедур є вкрай

важливим, оскільки розгляду в судовому порядку за суперечку-ним питань, які можуть виникнути роками пізніше, здатні завдати шкоди для обох сторін.

Всі держави-члени Європейського Союзу можуть бути розділені на три групи: перша група країн - «передовики» в області застосування форм і механізмів ДПП (Великобританія, Франція, Німеччина, Ірландія і Італія), друга група - «перехідні» держави (Іспанія, Португалія, Нідерланди), де при застосуванні інституту ДПП були досягнуті значні результати, проте не у всіх секторах, і, нарешті, «початківці» країни, де використання проектів ДПП знаходиться на дуже ранній стадії.

Зазначена класифікація виглядає дещо спрощеною, однак представляє можливість розглянути основні рівні розвитку та поширення ДПП серед країн Західної Європи. Країни Центральної та Східної Європи формують окрему групу внаслідок економічних і політичних особливостей.

«Передовики» застосовували форми і механізми ДПП в багатьох секторах, починаючи з основних державно-монопольних інфраструктур, таких як аеропорти, автомагістралі та залізниці, до інноваційних областей - охорона здоров'я, освіта, органи безпеки. У даних країнах зазначене число ДПП проектів вже реалізовано. Деякі країни, такі як Ірландія, вже створили спеціальні урядові відділи, які гарантують, що експертиза ДПП проектів розвинена і централізована.

«Перехідні» країни - Іспанія, Португалія і Нідерланди, досягли значного прогресу у застосуванні форм ДПП для проектування і модернізації об'єктів інфраструктури. Однак розширене застосування до інших секторів виявилось важчим через неоднозначні умови у чинному законодавстві.

Група «початківці» включає такі держави-члени як Люксембург і Швеція, де проекти державно-приватного партнерства знаходяться на попередній стадії обговорення або планування. Можливими причинами затримки розвитку можуть бути: сильна роль держави в контролі за розміщенням замовлень для державних установ; традиційне управління

бюджетним фінансуванням державних органів, яке зменшує потреби у приватних джерелах фінансування. Бельгія також відноситься до третьої групи «відстаючих», однак складна регіональна структура держави дає змішаний результат. Наприклад, Фландрію можна розглядати як регіон, що відноситься до групи «передових» країн у здійсненні ДПП проектів, в той час як у Валлонії не планується розробка ні яких проектів ДПП. Цікавий приклад Греція внаслідок того, що, з одного боку, зараз грецький уряд використовує передові механізми у сфері взаємодії з приватними інвесторами з метою реалізації проекту з реконструкції Афінського міжнародного аеропорту, а також будівництва автострад, з іншого повністю відсутні ініціативи проектів ДПП в інших секторах економіки.

Нарешті, країни Центральної та Східної Європи заслуговують особливої уваги через роль, яку проекти ДПП відіграють у забезпеченні розвитку суспільної інфраструктури і поглинання фінансування Європейського Союзу. Для порівняння - в посткомуністичних країнах застосування інституту ДПП має подолати проблеми, викликані відсутністю кадрових ресурсів з розумінням ролі приватного сектора в економіці, а також професійною підготовкою і навичками проведення експертизи таких типів контрактів, які пов'язані з ринковими механізмами, а не сильним ухилом у бік вирішальної ролі «планової» економіки.

Однак необхідно віддати належне деяким успішним проектам, в даний час реалізованим із застосуванням передових інноваційних технологій, правових та економічних механізмів у Польщі та Угорщині. Ці країни досягли значного прогресу у розвитку інституту державного - приватного партнерства.

Державно-приватне партнерство у Франції не є революційно новим поняттям. Однак на відміну від інших європейських держав донедавна правом не забезпечувалася достатня гнучкість з метою заохочення належного розвитку даного правового інституту. Починаючи з кінця Другої світової

війни поняття «державних послуг» охоплювало у Франції в більшості своїй громадський сектор надання послуг, фактично відповідає за всі проекти інфраструктури. Метою концесій було не розподіл державного сектору з приватними інвесторами, а, навпаки, залучення приватних компаній до виконання суспільно корисних функцій.

На думку деяких дослідників, сам ринок ДПП і процес формування самостійних великомасштабних проектів перебувають на ранніх стадіях свого розвитку. В даний час створені політичні, правові та економічні умови для здійснення діалогу між державою і великими національними та іноземними господарськими суб'єктами суб'єктами.

Застосування державно-приватного партнерства в процесі виконання робіт єдиним виробничим оператором в рамках державно-приватного партнерства необхідно, виходячи з таким тлумаченням: впровадження цієї юридично інтегрованої структури буде сприяти продовженню партнерства, яке характеризує відносини між партнерами.

Серед елементів, що підлягають координації, виступають одночасно взаємозалежні й автономні дії: реалізація інфраструктур; виробництво рухомого складу; технічне обслуговування; комерційна експлуатації.

Великобританія разом з Францією безсумнівно може вважатися піонером застосування інституту ДПП. Введення в дію схеми функціонування проектів ДПП почалося в 1992 році зі збору грошей на будівництво нових лікарень за допомогою інструмента «private finance initiative» (далі PFI), який скасував правило, що обмежує використання приватного капіталу при фінансуванні державних програм. До теперішнього моменту відносини у сфері ДПП пройшли довгий шлях.

Згідно з останнім дослідженням британського Казначейства ключовими секторами для проектів PFI є охорона здоров'я (з більш ніж 34 лікарнями і 119 іншими установами охорони здоров'я), освіта та професійна підготовка (з 239 новими, в тому числі, відреставрованими школами), місцеві

органи влади (з новими відділеннями пожежної охорони та відділеннями поліції), проекти в області комунального обслуговування, транспорту і оборони.

Особливістю британського досвіду є застосування схем ДПП в оборонному секторі, який, в принципі, розглядається як одна з областей повної державної монополії і яскравого прикладу опору використанню інституту державно-приватного партнерства. Форма PFI вперше була поверхово згадана Міністерством оборони в 1995 році в закритій доповіді, проте вже в 1996 році про PFI оголосили як про частину державної політики Міністерства оборони щодо збільшення ефективності розміщення замовлень для кращого співвідношення ціни і якості. Міністерство оборони встановило «одиницю PFI» і ідентифікувало шість областей для проектів PFI, включаючи навчання, обмундирування, обладнання, програми підтримки та інформаційні технології [67].

У деяких секторах економіки спостерігається ще більш позитивна динаміка скорочення державного фінансового тягаря. Зокрема, використання спеціалізованих контрактів ДПП дозволило збільшити швидкість доставки при зниженні вартості товарів і послуг першої необхідності для лікарень і госпіталів, що поліпшило роботу Національної служби охорони здоров'я та освітніх установ.

Проте існують такі сектори як інновації і високоточні технології, де форми ДПП не знайшли належної підтримки. Швидкі темпи розвитку наукової думки, динамічне оновлення програмного забезпечення і інших технологій не можуть забезпечити довгого існування суспільно необхідного продукту, що ускладнює залучення приватного сектора. У даній сфері якщо і укладаються угоди в рамках ДПП, то на короткостроковій основі з метою отримання максимальної фінансового прибутку за мінімальний часовий проміжок.

У розвитку інноваційних технологій в Ізраїлі задіяні багато-чисельні малі підприємства, а за кількістю компаній, що працюють у сфері ІТ-індустрії (більше 4 тис.), Ізраїль зараз поступається тільки США. В основі інноваційного успіху Ізраїлю лежить принцип державно-приватного партнерства і створення професійно керованого ринку венчурного капіталу.

Отже, в різних країнах набули поширення різні сфери застосування державно-приватного партнерства:

- Великобританія зосередила проекти ДПП на таких об'єктах інфраструктури, як школи, лікарні, тюрми, оборонні об'єкти і автомобільні дороги;
- Канада значну кількість проектів 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 проекти 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 проекти ДПП в будівництві та експлуатації платних автомобільних доріг та систем життєзабезпечення міст;
- США переважно виконують проекти ДПП, які об'єднують природоохоронну діяльність, життєзабезпечення сільських населених пунктів.

Дослідження зарубіжного досвіду державно-приватного партнерства дозволило зробити наступний висновок про те, що основними факторами, які сприяють розвитку ДПП, є: стабільна державна економічна політика, спрямована на заохочення приватної підприємницької ініціативи,

застосування заходів підтримки ДПП - субвенцій, механізмів переуступки вимог тощо; низькі політичні та соціальні ризики; ефективне використання законодавчо-правової бази.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі подано теоретичне узагальнення й нове вирішення наукового завдання – удосконалення механізму управління проєктами державно-приватного партнерства на основі інформаційних систем. Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати висновки і пропозиції, що мають теоретичне й практичне значення.

1. З'ясовано, що державно-приватне партнерство можна розуміти подвійно: по-перше, як систему відносин держави та бізнесу, яка широко використовується як інструмент національного, міжнародного, регіонального, міського, муніципального економічного та соціального розвитку; по-друге, як конкретні проєкти, що реалізуються спільно державними органами та приватними компаніями на об'єктах державної та муніципальної власності.

2. В процесі дослідження визначено концептуальні засади вдосконалення управління проєктами ДПП. Показано, що в умовах постійного внутрішнього оновлення суспільства одним із факторів, що забезпечують конкурентоспроможність країни та її регіонів є створення чіткої та налагодженої системи управління розробкою та просуванням науково-технічних проєктів. Виявлено, що у сфері виробництва високотехнологічної продукції інститут ДПП може набувати нових властивостей, які сприяють прискореному економічному розвитку за рахунок мультиплікативних ефектів та міжрівневої взаємодії. Наслідком цього забезпечується гармонізація взаємодії інститутів розвитку та інших організацій суспільного життя як у сферах високотехнологічного виробництва, і у суміжних із нею.

3. Проведено аналіз та дано оцінку ефективності менеджменту ДПП, визначено напрями модернізації державної підтримки та стимулювання інститутів розвитку, пов'язаного з використанням та впровадженням ІАС у

систему управління проектами ДПП. Виявлено, що управлінська діяльність таких інститутів з використанням ІАС дозволить знизити ризики неефективного використання бюджетних коштів, забезпечить максимально ефективне використання кадрових та інших ресурсів. Розроблена система управління проектами ДПП та відповідна їй методична основа для формування, відбору, оцінки та моніторингу науково-технічних проектів, а також архітектура інформаційно-аналітичної системи відрізняється тим, що дозволяє інтегруватися у сформовані на різних рівнях ДПП механізми управління проектами, а також забезпечує можливість горизонтальної взаємодії з організаціями аналогічного профілю діяльності.

4. Визначено інтегровану систему управління проектами, яка розглядається як організаційне та програмно-технічне середовище, що надає менеджеру інструменти вироблення та реалізації збалансованих управлінських рішень, що охоплюють різні рівні та стадії управління проектом на всіх фазах його життєвого циклу, що дозволяє забезпечити ефективність управління та координацію виконання робіт за проектом.

5. Сформовано механізм управління проектами державно-приватного партнерства на основі інформаційних систем передбачає твердження про те, що запропонована інформаційно-аналітична система (ІАС) є відкритою, в тому числі для оптимізації налаштувань відповідно до особливостей проектів НДДКР у складі базового проекту ДПП.

6. На основі проведеного аналізу зарубіжного досвіду державно-приватного партнерства визначено, що основними факторами, які сприяють розвитку ДПП, є: стабільна державна економічна політика, спрямована на заохочення приватної підприємницької ініціативи, застосування заходів підтримки ДПП - субвенцій, механізмів переуступки вимог тощо; низькі політичні та соціальні ризики; ефективне використання законодавчо-правової бази.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авксентьев М.Ю. Державно-приватне співробітництво – міжнародний погляд. *Економіка та регіон. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Юрія Кондратюка*. 2009. №4 (23). С. 67-71.
2. Авксентьев М.Ю. Консолідація державної політики, щодо ДПП в Україні. *Університетські наукові записки. Часопис Хмельницького університету управління та права*. 2009. №3 (31), С. 369-372.
3. Авксентьев М.Ю. Рекомендації, щодо реалізації проектів ДПП в Україні. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2010. №33. С.5 – 14.
4. Алексеев І. В. Стратегії розвитку підприємств і державне регулювання економіки : [монографія]. К. : Вид-во УАДУ, 1998. 204 с.
5. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. М. : ОАО НПО "Экономика", 2009. 584 с.
6. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління : [навч. посіб]. К. : Міленіум, 2003. 256 с.
7. Бакуменко В.Д. Методологія державного управління проблеми встановлення та подальшого розвитку. *Вісн. УАДУ*. 2003. № 2. С. 11-27.
8. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: [монографія]. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
9. Бердяев Н. Философия свободы. Смысл творчества. М.: Правда, 1989. 608 с.
10. Бодров В.Г. Державне регулювання інвестиційного процесу в умовах кризи світових фінансових ринків: ризики і можливості для України. *Вісник НАДУ*. К. : Вид-во НАДУ, 2008. №. 4. С. 61-67.
11. Бойко О. Державно-приватне партнерство: світовий досвід та перспективи реалізації в Україні. *Юридична газета*. 2013. № 22. С. 42 – 43.

12. Братковський М.Л. Взаємодія органів публічної влади. *Державне управління регіонами і підприємствами: зб. наук. праць. ДонДУУ*. Донецьк: ДонДУУ, 2009. Т. X. С. 7-12.
13. Братковський М.Л. Довіра як механізм реалізації публічної влади: [монографія]. Донецьк: «ВІК», 2010. 287 с.
14. Бутник О. О. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=709>.
15. Васильців Т. Напрями розвитку державно-приватного партнерства у реалізації потенціалу ЄВРО-2012. URL : http://www.niss.gov.ua/articles/1059/#_ftn1.
16. Вайсман В.Я. Об'єктивні основи формування державної підтримки підприємництва в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління»*. 2013. Вип. 4. С. 219-227.
17. Вайсман В.Я. Державно-приватне партнерство як сучасний механізм розвитку підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 156 - 160.
18. Вайсман В.Я. Стратегічний підхід до розвитку механізмів реалізації державно-приватного партнерства у сфері підприємництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 12. С. 172 - 176.
19. Вайсман В. Я. Механізми державно-приватного партнерства – від кризи до розвитку. *Матеріали за 10-а Міжнародна научно-практическа конференція, «Новината за напреднали наука»*. 2014. Том 9. Економики. Държавната администрация. София. «Бял ГРАД-БГ» ООД. С. 85-87.
20. Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. РАН Институт мировой экономики и международных отношений. М.: Наука, 2005. 315 с.

21. Водний кодекс України від 06.06.1995р. № 213/95-ВР (зі змінами та доповненнями) URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80>
22. Гаман М.В. Державне регулювання інноваційного розвитку України: [монографія]. К. : Вид-во НАДУ, 2005. 388 с.
23. Гелбрейт Дж. Экономические теории и цели общества. М. : Директмедиа Паблшинг, 2007. 347 с.
24. Гоббс Т. Левиафан или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского. М. : Мысль, 1991. (Сочинения: в 2 т. – Т. 2.). 714 с.
25. Господарський кодекс України від 06.01.2003 №436-15 (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
26. Данилишин Б.М. Інвестиційна політика в Україні: Монографія. Донецьк: «Юго-Восток, Лтд», 2006. 292 с.
27. Декамп О. ЕБРР: Украине необходимо внедрить государственно-частное партнерство. URL : http://dialogs.org.ua/news_full.php?nw_id=12498
28. Державне регулювання економіки : [підручник] / за ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АН вищої школи України І. Р. Михасюка ; Львівський національний університет ім. І. Франка. 2-ге вид., випр. і доп. К. : Атака : Ельга-Н, 2000. 592 с.
29. Дерябина М Государственно-частное партнерство: теория и практика. *Вопросы экономики*. 2008. № 8. С. 71.
30. Дегтяр А. О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення : монографія. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2004. 224 с.
31. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій: монографія. Х.: Вид-во ХарПІ УАДУ “Магістр”, 2003. 236 с.

32. Діденко Н.Г. Державне управління і соціальне партнерство: актуальні проблеми теорії і практики: монографія. Донецьк: Східний видавничий дім, 2007. 404 с.

33. Драган І. О. Модернізація житлово-комунального господарства в Україні: теорія, методологія, практика державного управління : монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2010. 401 с.

34. Дрига С.Г. Формування ефективного механізму державного регулювання малого підприємництва в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. док. ек. наук: спец. 08.00.03 – «Економіка та управління національним господарством» / С.Г. Дрига. – Київ, 2010. – 37 с.

35. Ємельянов В.М. Розвиток партнерських відносин бізнесу і влади в системі державного управління сталим розвитком регіонів України: теорія, методологія, практика : [монографія] / В.М. Ємельянов. – Донецьк: Юго-Восток, 2011. – 401 с.

36. Ємельянов В.М. Знаходження балансу інтересів та налагодження оптимальних взаємовідносин між бізнесом та владою на регіональному рівні /В.М. Ємельянов // Науково-методичний журнал. – Т. 159. Вип.. 147. Державне управління. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. – С. 33-45.

37. Запатріна І.В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проектів і надання публічних послуг / І.В. Запатріна // Економіка і прогнозування. – 2010. – №4. – С. 62-86.

38. Жук В. Фінансова схема проектів державно – приватного партнерства [Електронний ресурс] / В. Жук // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2012. – №5. – Режим доступу до журналу: <http://www.dy.nauka.com.ua>

39. Іваницька О. Патологія державного управління як чинник посилення негативних наслідків соціальних девіацій / О. Іваницька,

О. Іваницький // Публічне управління : терія та практика : збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. – Х. : Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2010.

40. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. Кейнс. – М. : Директмедиа Паблицинг, 2007. – 401 с.

41. Князев В. М. Традиції демократичного врядування в історії українського державотворення : наук.-метод. матеріали / В. М. Князев, Ю. В. Бакаєв, Т. Е. Василевська. - К. : НАДУ, 2010. - 44 с.

42. Кодекс торговельного мореплавства України від 23.05.1995р. № 176/95-ВР (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/176/95-%D0%B2%D1%80>

43. Колесникова К.И. Частно-государственное партнерство: опыт зарубежных стран и перспективы для России / Колесникова К.И. [Електронний ресурс]. – Научный вестник Уральской академии государственной службы, 27.09.2008 / Режим доступу : <http://vestnik.uara.ru/issue/2008/03/16/>

44. Конвенція УНІДРУА «Про міжнародний фінансовий лізинг» Міжнародний документ від 28.05.1988р. (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_263

45. Кононенко Л. Міжсекторне партнерство в організації стратегічного планування в державному секторі / Л. Кононенко // Формування демократичного та ефективного державного управління в Україні. — К., 2002. — С.122–125.

46. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

47. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий / Дж. Коулман // Общественные науки и современность. – 2001. – № 3. – С. 122–139.
48. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження : [монографія] / С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2008. – 296 с.
49. Крутій О. М. Регіональний «трикутник взаємодії» в системі підготовки кадрів публічного управління / О. М. Крутій // Державне будівництво : електронне наукове фахове видання. – 2011. – № 2. – Ч. 1. – Режим доступу : <http://www.nbuiv.ua/e-book/db/2011-2-1/doc/1/01.pdf>;
50. Лісовий кодекс України від 21.01.94 № 3852-12 (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3852-12>
51. Лебедева Н.А. Перспективы развития частно–государственного–партнерства Н.А. Лебедева// Наука и образование. Межвузовский сборник научных трудов «Экономика и управление». – 2005.– №2 – С. 91 – 96
52. Мабли Г.Б. Избранные произведения / Г.Мабли; [Перевод с фр., предисл., примеч. Ф.Б.Шуваевой]. – М.: Издательство Академии наук СССР, 1950. – (Серия «Предшественники научного социализма»)
53. Майстро С. В. Роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні сталого розвитку / С. В. Майстро // Теорія та практика державного управління: зб. наук. праць. – Вип. 4(2011). – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – С. 155 – 160. - <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/4/07.pdf>
54. Макконел К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика : [пер. с англ.] / К. Р. Макконел, С. Л. Брю. – 11-е изд. – К. : Хагар-Демос, 1993. – 785 с.
55. Маркузе Г. Разум и революция. Гегель и становление социальной теории / Г. Маркузе; [Пер. с англ. А.Л. Шурбелева]. – СПб.: «Владимир Даль», 2000. – 541 с.

56. Мартиненко В. М. Демократичне врядування: інституційні механізми формування та реалізації системи публічного управління: методика реконструкції / В. М. Мартиненко, Н. А. Липовська, О. М. Крутій. - К. : НАДУ, 2010. - 36 с.

57. Маршалл А. Принципы экономической науки / А. Маршалл. – М. : Директмедиа Паблшинг, 2007. – 993 с.

58. Мерзляк А. Сучасні проблеми державного управління в інвестиційній сфері / А. Мерзляк // Державне управління в Україні: реалії та перспективи : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – С. 136–142.

59. Митний кодекс України від 01.06.2012р. № 4495-17 (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

60. Михеев В.А. Государственно-частное партнерство в реализации приоритетных национальных проектов / Михеев В.А. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://nacproekt.viperson.ru/wind.php?ID=291211>

61. Навроцька О.В. «Державно-приватне партнерство у фінансуванні розвитку інфраструктури України» /О. В. Навроцька// Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – Вип. 6 (97) / наук. ред. І. Г. Манцуров. – К. : НДЕІ, 2009. – С. 21-26.

62. 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.

63. Офіційний сайт Державного агентства автомобільних доріг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukravtodor.gov.ua

64. Первая скважина «Shell» в Украине по добыче сланцевого газа должна пройти аудит [Електронний ресурс].– Режим доступу : <http://news.finance.ua/ru/~1/0/all/2013/03/08/297799>

65. Пельтек Л.В. Оцінка ефективності приватно-державного партнерства при реалізації регіональної промислової політики [Електронний ресурс] / Л.В Пельтек // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2010. – №10. – Режим доступу до журналу: <http://www.dy.nauka.com.ua>.

66. Плакіда В.Т. Управління державною власністю: світовий досвід та реалії України: монографія / В.Т. Плакіда. – Донецьк: ТОВ «Юго-восток, Лтд», 2010. – 427 с.

67. Погребняк М. М. Фінансово-організаційні засади концесії автомобільних доріг в Україні як форми державно-приватного партнерства / М. М. Погребняк // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – Вип. 6 (73) / наук. ред. І. К. Бондар. – К. : НДЕІ, 2007. – С. 110-115.

68. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755-17 (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

69. Причепій Є.М. Філософія / Є.М. Причепій, А.М.Черній, Л.А.Чекаль.— 3-те вид. -К.: Академвидав, 2009.- 592 с.

70. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

71. Про концесії: Закон України від 16.07.1999 № 997-XIV [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=997-14&chk=4/UMfPEGznhhaZd.Zi0L3VabHI4eos80msh8Ie6>

72. Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг: Закон України від 14.12.1999р. № 1286-14 (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1286-14>

73. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України від 28.12.1994р. № 334/94-ВР (зі змінами та доповненнями) [Електронний

ресурс] / Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/334/94-%D0%B2%D1%80>

74. Про оренду державного та комунального майна: Закон України від 10.04.1992р. № 2269-ХІІ (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Режим доступу:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2269-12>

75. Про підприємництво: Закон УРСР від 7 лютого 1991 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 14. – Ст.168. – (втратив чинність (крім ст.4 Закону) у зв'язку з введенням в дію Господарського кодексу України).

76. Про порядок розрахунків в іноземній валюті: Закон України від 23.09.1994р. № 185/94-ВР (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/185/94-%D0%B2%D1%80>

77. Про угоди про розподіл продукції: Закон України від 14.09.1999 р. № 1039 [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1039-14>

78. Про фінансовий лізинг: Закон України від 16.12.1997 р. № 723/97-ВР(зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1286-14>

79. Про фінансові послуги та державний контроль ринків фінансових послуг: Закон України від 12.07.2001р. № 2664-ІІІ (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>

80. Програма економічних реформ на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>

81. Ситник Г.П. Державне управління національною безпекою України: [монографія] / Г.П. Ситник. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 408 с.

82. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : ЭКСМО, 2007. – 960 с.

83. Семенченко А.І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України: монографія / А.І. Семенченко. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – 428 с.

84. Тітова Н.А. Управління у сфері малого та середнього бізнесу в умовах економічної кризи : монографія / Н.А. Тітова, М.Д. Рожок. - Київ:

85. Усаченко Л. М. Теоретико-методологічні засади розвитку взаємовідносин органів державної влади з неурядовими організаціями : [монографія] / Л. М. Усаченко – Х. : Вид-во ХУУП, 2008. – 343 с.

86. Усаченко Л. М. Форми та методи управління – важлива складова розвитку взаємовідносин органів державної влади України з неурядовими організаціями : [монографія] / Л. М. Усаченко – Х. : Вид-во ХУУП, 2007. – 176 с.

87. Фромм Э. Бегство от свободы / Э. Фромм. – М.: Прогресс, 1990. – 352 с.

88. Хайдеггер М. Время и бытие / М. Хайдеггер. - М.: Республика. - 1993. - 445 с.

89. Цветков В. Державне управління: теорія, методологія, практика / В. Цветков // Вісник Академії правових наук України. – 2003. – № 2-3. –С. 254 – 272.

90. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003р. № 435-15 (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

91. Шнипко О. Сутність підприємницької діяльності та основі умови розвитку її в Україні / О. Шнипко // Підприємництво, господарство і право. – 2001. – № 6. – С. 3-6.

92. 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.

Виконала: студентка
магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної форми
навчання _____ І.В. Кузнецова

Науковий керівник:
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
к.е.н., доцент _____ Т.М. Фасолько

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., доцент _____ Е.В. Щепанський