

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«ВЗАЄМОДІЯ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ У РОЗРОБЦІ
ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ»**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
(заочної форми навчання)

Кузьмак Дмитро Степанович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник: Кандидат економічних
наук

Омельчук Л.В.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Анотація

Кузьмак Д.С. Взаємодія влади та бізнесу у розробці та реалізації цільових програм. – рукопис.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. – Хмельницький, 2021.

В результаті магістерського дослідження автором виконано поставлені завдання та зроблено такі висновки. Взаємодія – це процес співробітництва влади та бізнесу, заснований на здійсненні певних дій кожного з суб'єктів у напрямку іншого, і задовольняючий принцип балансу інтересів взаємодіючих сторін. В Україні склалася корпоративістська модель, яка ґрунтується на партнерстві. На підставі систематизації теоретичних засад взаємодії влади та бізнесу представлені основні моделі та напрямки взаємодії влади та бізнесу при розробці та реалізації цільових програм з урахуванням інтересів взаємодіючих сторін.

Під цільовою програмою у роботі розуміється система заходів, спрямована на вирішення певних цілей і завдань у конкретні терміни встановленим ресурсним забезпеченням для досягнення виконавцями програми намічених показників з урахуванням пріоритетів соціально-економічного розвитку, що передбачає баланс інтересів усіх зацікавлених у її реалізації сторін. Виявлено відсутність єдиного формату цільової програми, що створює складності в процесі аналізу та погодження цільової програми заінтересованими органами державної влади та, як наслідок, неефективне використання бюджетних коштів. У рамках реалізації цільових програм виникають проблеми із відсутністю ефективної системи моніторингу та контролю за результатами реалізації цільових програм та ін.

Взаємодія влади та бізнесу у рамках реалізації цільових програм здійснюється за двома напрямками: виконання комерційними організаціями

державних контрактів та залучення коштів інвесторів до реалізації цільових програм як позабюджетні джерела.

У роботі запропоновано методичні та практичні рекомендації щодо вдосконалення порядку розробки та реалізації цільових програм. Запропоновано алгоритм взаємодії органів влади та корпорацій розвитку територій, за допомогою якого буде досягнуто стандартизації відносин «влада-бізнес-суспільство» та координації співробітництва органів влади та регіональних інститутів розвитку при розробленні та реалізації цільових програм. Це створить сприятливі умови для розвитку підприємництва, підвищить залученість бізнесу до масштабних проектів із соціально-економічного розвитку країни та збільшить ефективність реалізації цільових програм.

Annotation

Kuzmak D.S. Interaction of government and business in the development and implementation of targeted programs. - manuscript.

Master's thesis for a master's degree in Specialty 281 Public Management and Administration. – Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law. – Khmelnytsky, 2021.

As a result of the master's research the author fulfilled the set tasks and made the following conclusions. Interaction is a process of cooperation between government and business, based on the implementation of certain actions of each of the subjects in the direction of the other, and satisfying the principle of balancing the interests of interacting parties. Ukraine has developed a corporatist model based on partnership. On the basis of systematization of theoretical bases of interaction of the power and business the basic models and directions of interaction of the power and business at development and realization of target programs taking into account interests of interacting parties are presented.

The target program in the work means a system of measures aimed at

solving certain goals and objectives in a specific time with the established resources to achieve the targets of the program targets, taking into account the priorities of socio-economic development, which balances the interests of all stakeholders. The lack of a single format of the target program was revealed, which creates difficulties in the process of analysis and approval of the target program by the interested public authorities and, as a result, inefficient use of budget funds. Within the framework of the implementation of target programs, there are problems with the lack of an effective system of monitoring and control over the results of the implementation of target programs, etc.

The interaction between government and business in the implementation of targeted programs is carried out in two directions: the implementation of commercial contracts by commercial organizations and attracting investors to implement targeted programs as extra-budgetary sources.

The paper offers methodological and practical recommendations for improving the development and implementation of targeted programs. An algorithm of interaction between authorities and corporations of territorial development is proposed, which will achieve standardization of relations "government-business society" and coordination of cooperation between government and regional development institutions in the development and implementation of targeted programs. This will create favorable conditions for business development, increase business involvement in large-scale projects for socio-economic development of the country and increase the effectiveness of targeted programs.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ	9
1.1. Взаємодія влади та бізнесу: напрямки, моделі та інструменти	9
1.2. ЦП як інструмент реалізації стратегії соціально-економічного розвитку України	17
1.3. Державно-приватне партнерство як основна форма взаємодії влади та бізнесу при розробці та реалізації ЦП	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВЗАЄМОДІЇ ВЛАСНИХ І ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У РОЗРОБЦІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦП	36
2.1. Практика залучення бізнесу до реалізації ЦП у сучасних соціально-економічних умовах	36
2.2. Аналіз існуючого порядку розробки та реалізації ЦП	40
2.3. Розвиток системи інститутів взаємодії влади та бізнесу в Україні	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ ПРИ РОЗРОБЦІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦП	49
3.1. Удосконалення взаємодії влади та бізнесу при розробці ЦП	49
3.2. Напрями розвитку залучення бізнесу до реалізації ЦП	56
3.3. Оцінка можливості адаптації зарубіжного досвіду реалізації ЦП за допомогою корпорацій розвитку	59
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Успішний розвиток сучасної ринкової держави залежить від ефективної взаємодії всіх секторів: влади, бізнесу та суспільства. Роль держави еволюціонує у бік партнерства. Стійкий соціально-економічний розвиток безпосередньо залежить від прийнятих рішень та діяльності, яку ведуть влада та бізнес. Взаємодія між владою та бізнесом ґрунтується на врахуванні інтересів обох сторін і є основою сталого розвитку будь-якої сучасної держави. Однією з цілей діяльності органів влади є визначення пріоритетів розвитку держави з огляду на всі фактори, що впливають на суспільство. У зв'язку з цим підвищується значення взаємодії влади та бізнесу на всіх етапах розробки та реалізації цільових програм. В економіках розвинених країн бізнес активно залучається до вирішення соціальних та економічних проблем суспільства через спільну розробку стратегій розвитку, цільових програм розвитку, державно-приватне партнерство. Сьогодні в Україні вже є приклади успішної реалізації державно-приватного партнерства. Ця форма взаємодії влади та бізнесу успішно застосовується при реалізації цільових програм. Проте досвід взаємодії влади та бізнесу у рамках розробки цільових програм перебуває на стадії розвитку. Це й зумовило вибір та актуальність теми магістерського дослідження.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Теоретичною та методологічною базою дослідження послужили класичні праці вітчизняних та зарубіжних авторів. Істотний внесок у розвиток наукового обґрунтування взаємодії владних та підприємницьких структур зробили дослідники Безена І.М. [3], Беляєва І.Ю. [4], Біла І.С. [5], Боковикова Ю. [8], Бурик З.М. [9], Воробйова М.О. [15], Воротін В. Є [16], Данилишин Б.М. [18], Денисюк Л.М. [19], Дергачова В.В. [20], Дутко Н.Г. [23], Завертнева-Ярошенко В.А. [24], Зуєва Ю. [26], Канова О.А. [28], Квітка С.А. [29], Косач І.А. [38], Круглов В. [41], Крутова А.С. [42], Кузь Т.І. [43], Левченко Я.С. [46], Лиска О.Г. [47], Лісничка В.М. [50], Павлюк К.В. [58], Петленко Ю.В. [60], Пйонтко Н.Б. [62],

Приліпко С.М. [65], Ткачова Л.А. [81], Шилепницький П.І. [86], Ященко Н.Л. [89] та ін. Основи цільового планування, прогнозування та управління розглядають українські вчені Ахламов А.Г. [1], Білуха Л. [7], Васютинська Л.А. [12, 13], Губа М.А. [17], Держак Н.О. [22], Коваленко М.М. [33], Корнієнко Н.М. [36, 37], Лисяк Л.В. [48, 49], Луцків О.М. [51], Огонь Ц.Г. [54], Омельчук А.О. [55], Радіонов Ю.Д. [72], Романенко Є.О. [73, 74], Самошкіна О.А. [76], Станкус Т. [78], Чугунов І.Я. [84], Юшков П.О. [87] та ін. У роботах із взаємодії влади та бізнесу істотно різняться підходи до напрямів, моделям та інструментам взаємодії владних та підприємницьких структур, у тому числі при розробці та реалізації цільових програм. У зазначених роботах недостатньо висвітлено теоретичні основи цільового програмування, методики формування цільових програм, а також відсутнє узагальнення практики залучення бізнесу до розробки та реалізації цільових програм.

Актуальність проблеми та незавершеність її вирішення зумовили постановку мети та завдань магістерської роботи. Мета магістерського дослідження полягає у розробці комплексу методичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення взаємодії влади та бізнесу при розробці та реалізації цільових програм. Відповідно до зазначеної мети поставлено такі завдання:

- вивчити напрями, моделі та інструменти взаємодії влади та бізнесу;
- охарактеризувати цільове програмування як інструмент реалізації стратегії соціально-економічного розвитку України;
- розкрити сутність державно-приватного партнерства як основна форма взаємодії влади та бізнесу при розробці та реалізації цільового програмування;
- дослідити практику залучення бізнесу до реалізації цільових програм у сучасних соціально-економічних умовах;
- проаналізувати існуючий порядок розробки та реалізації цільових програм;

- розглянути розвиток системи інститутів взаємодії влади та бізнесу в Україні;
- запропонувати шляхи удосконалення взаємодії влади та бізнесу при розробці цільових програм;
- описати напрями розвитку залучення бізнесу до реалізації цільових програм;
- оцінити можливості адаптації зарубіжного досвіду реалізації цільових програм за допомогою корпорацій розвитку.

Об'єктом дослідження є цільові програми всіх рівнів. Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини учасників взаємодії влади та бізнесу у рамках розробки та реалізації цільових програм.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, методичні документи органів державного управління, а також широкий спектр наукових та практичних робіт вітчизняних та зарубіжних учених з проблем взаємодії владних та підприємницьких структур. У процесі дослідження автором використано методи статистичного, системного аналізу та синтезу. У магістерській роботі застосовуються елементи порівняльного підходу. Інформаційною базою роботи послужили матеріали, опубліковані в наукових виданнях та періодичній літературі, матеріали друкованих та електронних джерел, а також дані, розміщені на сайтах Державної служби державної статистики, Міністерства фінансів України, аналітичні звіти, сайти Уряду України, матеріали друку, Інтернету.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

1.1. Взаємодія влади та бізнесу: напрямки, моделі та інструменти

В суспільстві бізнес не може існувати окремо від держави, а держава окремо від бізнесу. Держава визначає правила та принципи функціонування для всіх суб'єктів господарювання, при цьому бізнес є певним інструментом, за допомогою якого держава реалізує частину функцій у суспільстві, використовуючи при цьому потенціал бізнесу та його ресурси. В даний час під бізнесом розуміється економічна діяльність, що реалізується за власною ініціативою, за рахунок власних (позикових) коштів, на свій ризик та під свою відповідальність, головною метою якої є отримання прибутку та розвиток власного потенціалу [4].

Разом про тим сучасному бізнесу властива орієнтація на отримання прибутку. З погляду управління, бізнес – це система господарювання, заснована на інноваційній діяльності, що включає елементи ризику і що характеризується наявністю процесу відтворення з метою отримання підприємницького доходу. Без взаємодії влади та бізнесу, заснованого на відносинах взаємної залежності, реалізація даних властивостей бізнесу утруднена, оскільки необхідно створення сприятливих зовнішніх умов. Такі умови може створити лише держава [8].

Таким чином, зв'язки бізнесу з державними органами управління – це відносини взаємної залежності, що базуються на природних властивостях бізнесу та специфічних функціях держави щодо створення умов для функціонування підприємництва, спрямовані на задоволення потреб суспільства за рахунок їхньої спільної діяльності [19]. Відносини між владою та бізнесом – це двосторонній процес і рушійною силою розвитку сучасного суспільства є саме узгодження публічних та приватних інтересів.

Бізнес – частина громадянського суспільства. Маючи власні, позикові, отримані в користування та інші підконтрольні економічні ресурси, здійснюючи їх комбінування та вибір сфери використання, він, перш за все, реалізує свою основну функцію – максимізацію прибутку. Однак при реалізації цієї функції бізнес об'єктивно, незалежно від своєї ролі та бажання, виконує і цілу низку суспільних функцій, що так чи інакше збігаються з функціями держави. І в цьому сенсі відома частка підприємництва безпосередньо працює не лише на свої приватні інтереси, а й на інтереси всього суспільства [71].

Умовами і принципами взаємодії влади та бізнесу незалежно від конкретних форм, що закономірно змінюються, є [3]:

- 1) забезпечення балансу інтересів взаємодіючих сторін;
- 2) демократизація та підконтрольність влади та бізнесу, прозорість прийнятих ними рішень;
- 3) інформатизація влади та бізнесу та відкритість (прозорість) їх перед суспільством;
- 4) стандартизація відносин «влада-бізнес-суспільство» та їхньої тимчасової (постійної) стабільності;
- 5) наявність мотивації взаємодії кожної зі сторін;
- 6) спрямованість на реалізацію всіх наявних ресурсів з метою сталого зростання економіки та соціального розвитку суспільства;
- 7) боротьба з корупцією у владі та бізнесі;
- 8) партнерські відносини влади, бізнесу та суспільства;
- 9) збалансованість дій механізмів ринкового саморегулювання та державного впливу на функціонування та розвиток економічних та соціальних процесів;
- 10) створення нового освітнього середовища для підготовки майбутніх підприємців.

Ефективна взаємодія влади та бізнесу можливо лише в тому випадку, якщо у взаємодіючих сторін є можливість вільно діяти в реалізації своїх

інтересів (відсутність тотального підпорядкування приватних інтересів державним), і в той же час, існують обмеження, що перешкоджають підпорядкуванню інтересів одних суб'єктів інтересам інших. Тому реалізація взаємодії економічних агентів здійснюється через своєрідний змішаний спосіб їх взаємовідносин [4].

Взаємодія будь-яких економічних суб'єктів ґрунтується на принципі балансу інтересів. У цьому інтереси кожного конкретного суб'єкта який завжди може бути реалізовані повною мірою. Таким чином, найбільш ефективною системою вважається та система, в якій взаємодія її суб'єктів заснована на максимальному задоволенні та мінімальному підпорядкуванні та придушенні інтересів обох сторін. Важливим критерієм створення ефективної взаємодії владних та підприємницьких структур під час вирішення соціальних проблем у регіонах є розробка стратегічних взаємодій з урахуванням соціальних інтересів бізнесу.

Взаємодія влади та бізнесу передбачає процес спільної діяльності владних та підприємницьких структур, яка спрямована на розробку та реалізацію ефективних напрямів розвитку соціально-економічної системи в цілому та її окремих елементів, що враховує економічні інтереси сторін та раціональне використання ресурсів [81]. Взаємодія досить ємне та складне поняття, тому існує ціла низка його визначень. Одні трактують його як процес узгодження та взаємного обліку різних соціальних інтересів; інші – як взаємозумовлений процес дії одних соціальних груп на інші; треті – як керований процес реалізації зв'язків, що будується на основі загального та специфічного у діяльності, що взаємодіють з метою досягнення нового якісного рівня; четверті – як об'єднання зусиль взаємодіючих сторін на вирішення тієї чи іншої питання, організацію спільних дій [3].

Взаємодія розглядається як система, що включає безліч агентів (суб'єктів), які виконують певні ролі та наділені певним статусом. Не можна не погодитися з тим, що взаємодію можна розглядати як процес впливу одних суб'єктів на інших. Проте, на наш погляд, взаємодія владних та

підприємницьких структур – це співпраця влади та бізнесу, заснована на здійсненні певних дій кожного із суб'єктів у напрямі іншого, і задовольняє принцип балансу інтересів взаємодіючих сторін. Залежно від політичної орієнтації, поведінки, ступеня активності суб'єктів можуть бути різні стратегії взаємодії [4]:

- співробітництво (партнери сприяють один одному);
- протиборство (партнери протидіють один одному);
- односпрямоване сприяння (один із партнерів уникає взаємодії, а інший сприяє досягненню індивідуальних цілей іншого або загальних цілей);
- односпрямована взаємодія (один із партнерів перешкоджає досягненню цілей іншого, а другий уникає взаємодії з першим);
- компромісне взаємодія (тут присутні як сприяння, і протидія);
- консультативна взаємодія.

Найбільш перспективним і видом взаємодії, що розвивається в даний час, на наш погляд, є співпраця, яка дозволяє досягти реальних результатів і при цьому засноване на принципі балансу інтересів. Співпраця передбачає сприяння партнерів один одному з метою досягнення єдиних цілей. Розвиток держави в різні періоди сучасної історії будувалося на певних моделях взаємодії влади та бізнесу, які були найкращими на той момент. Під впливом різних чинників держава вибирає ту чи іншу модель розвитку взаємодії влади та бізнесу. До таких факторів можна віднести структуру держави, інституційне середовище, історичні особливості, специфіку національної економіки, баланс групових інтересів, культурні особливості та ін. У рамках таких моделей бізнес-спільнота взаємодіє з державою з метою створення найбільш сприятливих умов розвитку бізнесу та здійснення своїх суспільних економічних завдань.

Прийнято виділяти дві основні моделі взаємодії влади та бізнесу – плюралістичну та корпоративістську (її іноді називають ліберальним корпоративізмом, неокорпоративізмом). Основні представники плюралістичної моделі - Р. Даль, Й. Шумпетер. Вона характеризується

необмеженою кількістю різноманітних об'єднань, які у стані вільної конкуренції. Державного контролю фактично немає. Плюралістична модель характеризується довільними стосунками із державою. У разі присутній інституціональний конфлікт, у своїй проявляється він настільки інтенсивно. Відсутня стійка ієрархія у відносинах великих і малих підприємств із державою. Правила гри зафіксовані у законах та неформальних нормах, при цьому в них не передбачено жодних привілеїв у відносинах із державою. Тож у разі появи будь-якого «ексклюзиву», це стає політичною проблемою правлячих груп [30].

Ця модель базується на англо-американській традиції і виходить з того, що громадська система та її частини перебувають у координаційній залежності. Тому виключається переважання ролі якоїсь однієї частини цілісної системи. Держава пасивна у цій моделі. Основні завдання держави полягають у розподілі обмежених ресурсів відповідно до рішень, заснованих на балансі між основними суспільними силами [30].

Плюралістична модель характеризується незалежністю та самодостатністю економічних груп інтересів при взаємодії з державою [30]. Основні представники моделі корпоративізму – Ф. Шміттер, Дж. Лембрух, А. Лейпхарт, А. Косон. Така модель передбачає існування обмеженої кількості корпорацій-союзів, які мають виняткове право на вираження інтересів своїх членів і мають ієрархічно організовану структуру. Найчастіше вступ до цих союзів стимулюється владою. Корпорації разом із владними інститутами беруть участь у розробці та реалізації державної політики [30].

Корпоративістська модель передбачає стійку ієрархію у відносинах із державою. Малі підприємства та нові ідеї, як правило, не мають шансів. Взаємини з державою набувають стійкого, довгострокового та обов'язкового характеру, найчастіше оформляються спеціальними угодами (контрактами) [30]. Така модель взаємодії бізнесу заснована на партнерстві різних професійних та соціальних груп. Основою ділової етики у разі є співробітництво, а чи не конкуренція. У разі акцент робиться не так на

успішний розвиток окремої компанії, але в досягнення стабільності, успішний розвиток економіки загалом, забезпечення сталого високого рівня життя і якості життя, запобігання можливих негативних наслідків.

Владні структури у корпоративістській моделі встановлюють та забезпечують обов'язкове виконання встановлених правил дій. Держава у цьому разі розглядається як орган, відповідальний виконання соціальних зобов'язань перед суспільством, і вона має, відповідно, право висувати певні вимоги до бізнесу. Вона передбачає певний рівень залежності прийнятих бізнесом рішень від цілей державної політики та непросту процедуру узгодження. Тому корпоративістський тип супроводжує складне інституційне оформлення [4].

Неокорпоративна модель взаємодії здійснюється через сильні підприємницькі спілки, які в умовах високої централізації представництва мають фактично монопольне право на діалог з владою від імені даного співтовариства [30].

При створенні системи взаємодії влади та бізнесу необхідно визначити основні засади цієї взаємодії, які б враховували баланс інтересів. Причому такий баланс має влаштувати як інтереси влади, і інтереси бізнесу. Враховуючи викладене, на наш погляд, найбільш вдалою та вигідною для всіх є модель «партнерства».

На сьогоднішній день у всіх розвинених демократичних державах система взаємовідносин влади та бізнесу побудована на балансі інтересів та партнерстві. Україна також прагне розвивати цей напрямок, але досі ми не можемо сказати про те, що розвиток нашої країни повністю побудовано на принципах балансу інтересів у взаємодії влади та бізнесу. У нашій країні склалася корпоративна модель взаємодії влади та бізнесу, яка поки що далеко не досконала і в окремих напрямках розвитку взаємодії влади та бізнесу ми можемо побачити деякі проблеми. Основним напрямом розвитку взаємодії влади та бізнесу є тенденція посилення співпраці влади та бізнесу, як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються. Переважно така співпраця

проявляється у суспільно значущих галузях економіки: електроенергетика, транспорт, соціальна інфраструктура (охорона здоров'я та освіта), аграрний комплекс. Це пов'язано з тим, що підприємства цих галузей, як правило, мають стратегічне значення і не можуть бути повністю приватизовані, але, водночас, держава не завжди має достатні ресурси та управлінський досвід, необхідні для їх розвитку.

Серед принципів, якими варто керуватися державі у відносинах з бізнесом є розвиток державно-приватного партнерства, яке націлене на зниження інвестиційних ризиків, насамперед у розвитку транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури, а також підтримка ініціатив бізнесу за участю у розвитку соціальної сфери та інших.

Між владою і бізнесом завжди було, є і буде протиріччя і протистояння, і саме подолання цього протистояння і вирішення різноманітних протиріч і є рушійна сила прогресу суспільства.

Потужна державна структура, з одного боку, в особі своїх інститутів – міністерств, інших органів управління, силових структур та ін., протистоїть ризикованому бізнесу, з іншого боку. Тому бізнес зацікавлений у створенні різноманітних спілок, асоціацій, що ведуть діалог з органами влади.

Як було зазначено вище важливим принципом взаємодії влади з бізнесом, розвитку механізму державно-приватного партнерства є принцип балансу інтересів. Проблеми організації та вдосконалення взаємодії органів державної влади та бізнес-спільноти особливо актуальні у соціально-економічній ситуації, що складається в Україні.

Взаємодія влади та бізнесу сьогодні широко обговорюється у ділових колах та суспільстві загалом і, проте, у відносинах бізнесу та органів державної влади є ще низка невирішених проблем. На думку експертів, не встановлено чітких та незмінних «правил гри», не створено умов для сприятливого інвестиційного клімату, а наявна правова база не гарантує недоторканність приватної власності [8].

У рамках взаємодії влади та бізнесу кожна сторона ставить перед собою певні завдання від такої співпраці. Кожна зі сторін такої співпраці переслідує свої інтереси та робить все для того, щоб отримати максимальну вигоду. Так, наприклад, держава, здійснюючи свою діяльність, проводить цілу низку заходів для розвитку бізнес-середовища та залучення бізнесу до процесу соціально-економічного розвитку країни. При цьому влада розраховує на те, що після проведення таких заходів отримає свого роду feedback (зворотний зв'язок, віддача).

Представники бізнесу, у свою чергу, також у своїй діяльності розраховують на те, що їхня успішна взаємодія з державою принесе свої плоди.

Виділяють вісім видів взаємодії влади та бізнесу:

- фінансова взаємодія (влада та підприємницькі структури взаємодіють при розробці та реалізації фінансових програм та планів бізнес взаємодіє з владою в рамках фінансування ЦП);
- матеріальна взаємодія (взаємодія у сфері постачання товарів та послуг для державних потреб);
- просторова взаємодія (операції із земельними ділянками та нерухомістю тощо);
- проектно-управлінська взаємодія (взаємодія органів влади та бізнесу в рамках розробки програм розвитку, певних стратегій, при цьому бізнес найчастіше розглядається як інвестор);
- «стратегічний аутсорсинг» (має на увазі передачу сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії);
- створення спільних підприємств бізнесом та державою;
- конкурсні методи взаємодії бізнесу та влади (компанія виграє конкурс, організований за спеціальною розробленою схемою державою; виконання муніципального замовлення та муніципального гранту та ін);
- взаємодія в рамках законотворчого процесу.

Одним із напрямів взаємодії влади та бізнесу є участь у ЦП. Участь бізнесу у розробці та реалізації ЦП є найбільш ймовірною та ефективною там, де склалася партнерська модель взаємодії влади та бізнесу.

Взаємодія влади та бізнесу буде успішною лише тоді, коли кожен суб'єкт цієї взаємодії в процесі своєї діяльності враховуватиме інтереси іншого таким чином, щоб їхня співпраця призводила до досягнення єдиної мети – ефективного використання суспільних та економічних ресурсів та їх розвитку. Ця співпраця має бути прозорою та відкритою.

1.2. ЦП як інструмент реалізації стратегії соціально-економічного розвитку України

Основною метою діяльності всіх рівнів влади є досягнення високого та постійно зростаючого рівня та якості життя населення. Основою такого зростання є висока конкурентоспроможність як країни загалом, і окремих регіонів. Підвищення конкурентоспроможності як на національному, так і на регіональному рівні є складним і довгостроковим процесом, що вимагає постійного цілеспрямованого впливу. Сьогодні поряд із глобалізацією йде активний процес регіоналізації економіки, який виявляється у розвитку окремих галузей економіки на певних територіях. Здебільшого йдеться про високу конкурентоспроможність на регіональному рівні. «Продуктивність регіонів» разом дає високий рівень конкурентоспроможності країни загалом.

На сьогоднішній день вибір єдиного дієвого інструменту, здатного забезпечити сталий та цілеспрямований розвиток у певному напрямку, складно уявити. Це, перш за все, пов'язано з тим, що є кілька інструментів, які взаємопов'язані один з одним та жоден із них не виключає наявності іншого. Йдеться про прогнозування, стратегічне планування та програмування.

Прогноз – система науково обґрунтованих положень про можливий стан та вектори розвитку об'єкта на перспективу, про альтернативні напрямки його розвитку. Процес розробки прогнозу – це прогнозування [12]. Відмінною рисою прогнозу є поєднання у ньому показників теоретичної фундаментальності, й у водночас, конкретність можливих напрямів розвитку з урахуванням прогнозних розрахунків і аналізу.

Стратегічне планування (далі – СП) – процес визначення цілей, завдань, основних пріоритетів, економічних показників найважливіших напрямів соціально-економічного розвитку країни (регіону) на довгострокову або середньострокову перспективу, при цьому формуючи механізми їх реалізації [22]. СП полягає у відборі основних пріоритетів розвитку національної економіки [6]. У рамках СП визначаються загальні напрями економічних перетворень, які дозволять створити стійкість і конкурентоспроможність економіки країни в цілому, рівень і якість життя населення та ін.

Програмування є розробкою програми соціально-економічного розвитку – комплексу цільових орієнтирів соціально-економічного розвитку та планованих державою ефективних шляхів та засобів досягнення зазначених орієнтирів [7]. В цьому випадку ми можемо говорити про комплексні програми розвитку країни (регіону), антикризові програми, національні програми, ЦП з розвитку певних сфер, або про більш вузькі галузеві або регіональні програми та ін.

Програма (від грец. припис, розпорядження) - це сукупність намічених, що підлягають послідовному виконанню дій, операцій, процедур, пов'язаних із спільністю вирішуваної проблеми, завдання, а також інформації про ці дії [11]. Програма - сукупність цільових орієнтирів розвитку країни (регіону, галузі та ін.) та запланованих для цього державою ефективних засобів їх досягнення [12].

Програми на відміну планів характеризуються такими особливостями: спрямовано досягнення єдиної головної мети; містить ресурси (джерела),

необхідних її реалізації; містить заходи, взаємопов'язані між собою та спрямовані на вирішення головної мети; містить терміни, встановлені кожному за етапу програми. В Україні результати прогнозування, стратегічного планування та програмування оформляються у вигляді основних стратегічних документів країни: концепцій, стратегій та програм.

На I етапі розробляється концепція соціально-економічного розвитку та пріоритети соціально-економічної політики держави, найважливіші напрями та засоби реалізації зазначених цілей [14].

На II етапі розробляються стратегії соціально-економічного розвитку регіонів та галузей економіки. Стратегія – сукупність пріоритетних напрямів сталого розвитку національної економіки (галузей або регіонів) з урахуванням складових сценаріїв соціально-економічного розвитку та основних проблемних зон. Стратегії розвитку визначають основні стратегічні орієнтири, цілі, завдання, пріоритети, обґрунтовані науково сценарії соціально-економічного розвитку, інструменти та механізми досягнення поставлених цілей, спрямованих на сталий розвиток країни (регіону) та підвищення рівня та якості життя населення. В даний час не існує нормативно-правового акту, що регулює порядок розробки та реалізації Стратегій розвитку, у зв'язку з цим виникає безліч труднощів при розробці положень Стратегій.

У стратегіях соціально-економічного розвитку визначаються пріоритети та напрями розвитку інфраструктури. При описі напрямів розвитку об'єктів інфраструктури обов'язково вказуються економічні наслідки у розвиток інших галузей економіки регіону. Таким чином, стратегії соціально-економічного розвитку розробляються з метою визначення пріоритетів та напрямків розвитку об'єктів інфраструктури. Тобто, стратегія це якась відправна точка, але при цьому вона не є документом, що породжує видаткові зобов'язання.

За підсумками стратегій соціально-економічного розвитку регіонів формуються як довгострокові ЦП, інвестиційні програми, а й стратегії розвитку кожного суб'єкта, що входить до складу регіону.

На III етапі з метою успішної реалізації основних напрямів Стратегії актом Уряду приймається план заходів щодо реалізації Стратегії. План заходів щодо реалізації Стратегії – це набір практичних механізмів для досягнення стратегічних цілей та вирішення завдань. Він акумулює усі заходи планового періоду. Підсумки виконання таких планів разом із досягнутими показниками соціально-економічного розвитку регіонів за минулий період показують ефективність такого формату роботи.

Основна проблема полягає не в тому, як якісно та правильно сформулювати стратегію, а в тому, як її реалізувати. Здатність реалізувати стратегію є набагато важливішою, ніж якість стратегії як такої. Це лише ілюзія, що правильна стратегія є необхідним і достатнім фактором успіху. Найчастіше, до 70%, реальною проблемою є якість розробленої стратегії, та її погане здійснення.

До Планів заходів щодо реалізації Стратегій включені заходи щодо розробки та затвердження державних програм. Таким чином, на IV етапі, розробляються державні програми. Державні програми (далі – держпрограми) – сукупність заходів та інструментів державної політики, взаємозалежних за завданнями, термінами здійснення та ресурсами, що забезпечують досягнення пріоритетів та цілей державної політики у сфері соціально-економічного розвитку та безпеки [22]. Держпрограма – документ, що визначає мету, завдання, результати основних напрямів та інструменти державної політики, спрямовані на досягнення цілей та реалізацію пріоритетів, встановлених

Загальними принципами розробки та реалізації держпрограм є:

– формування держпрограм на основі певних цілей соціально-економічного розвитку та індикаторів їх досягнення;

- визначення органу виконавчої, відповідального, за розробку та реалізацію держпрограми;
- встановлення для держпрограм, результатів двох типів: кінцевих та безпосередніх результатів;
- охоплення держпрограмами всіх сфер діяльності органів виконавчої влади та відповідно більшої частини бюджетних асигнувань, що перебувають у їхньому розпорядженні;
- наділення органів виконавчої влади та їх посадових осіб, відповідальних за управління держпрограмами, повноваженнями для досягнення цілей програм;
- проведення регулярної оцінки результативності та ефективності реалізації держпрограм. При цьому склад підпрограм і заплановані результати реалізації підпрограм визначаються держпрограмою, а бюджетні асигнування з їхньої досягнення затверджуються законом про державний бюджет.

Держпрограма включає загальнодержавні ЦП та підпрограми. Підпрограми формуються на вирішення конкретних завдань у межах держпрограми. Розподіл державної програми на підпрограми здійснюється виходячи з масштабності та складності, які вирішуються в рамках держпрограми завдань. Підпрограми держпрограми містять, у тому числі відомчі ЦП та окремі заходи органів державної влади. При цьому слід зазначити, що кожен захід має конкретний термін виконання та відповідно відповідальних виконавців.

Основними особливостями програмно-цільового методу є:

- виявлення проблем і цілей розвитку певного об'єкта (сфери, регіону і т.д.);
- розробка комплексу завдань (заходів), необхідні вирішення поставлених цілей і які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін;
- об'єднання ресурсів підприємств, органів влади та територій для вирішення поставлених завдань.

Цей метод був вперше розроблений та застосований у США. Програмно-цільовий підхід до управління економікою регіону набув широкого поширення у світі. Так, методами регіонального програмування здійснюється вплив на розвиток 2/3 території ФРН, 40% території Великобританії, 90% території Норвегії, що відстають у економічному розвитку регіонів Італії та Швеції [26].

V етап – це розробка ЦП (далі – ЦП). Цільове програмування – це основа стратегічного управління і виконує у розвиток конкурентоспроможності країни (регіонів) такі функції:

- виявлення ключових напрямів (пріоритетних) соціально-економічного розвитку, дозволяють вирішувати конкретні завдання за певний час з певними результатами з урахуванням обмежених ресурсів;
- концентрація обмежених коштів на вирішенні конкретної кількості завдань;
- взаємозв'язок програм між собою та з іншими елементами економіки країни (регіону).

ЦП – це система взаємопов'язаних за цілями, ресурсами та термінами заходів, що забезпечує реалізацію пріоритету соціального, економічного, науково-технічного, територіального чи екологічного розвитку у задані терміни та з найкращим ефектом [33].

ЦП спрямовані на реалізацію великомасштабних, стратегічно важливих для держави інвестиційних, інноваційних проєктів, спрямованих на вирішення комплексних проблем. ЦП – сукупність намічених до планомірного проведення, комплексних за змістом, узгоджених у часі, сконцентрованих вирішенні проблеми, забезпечених ресурсами заходів [34].

Як було зазначено вище, ЦП є складовою держпрограм. При цьому ЦП також, у свою чергу, включають кілька підпрограм, які спрямовані на вирішення певних завдань у рамках ЦП. Такий поділ ЦП заснований на масштабності та складності поставлених цілей та завдань. Основні заходи державних програм та підпрограми (заходи) ЦП не повинні дублювати один

одного. З іншого боку, ЦП – це особливий спосіб втілення державних рішень у життя, спрямований на досягнення запланованих цілей та результатів, що реалізуються на основі законодавства.

ЦП є інструментом державного регулювання економіки, який дозволяє вирішити актуальні соціальні та економічні проблеми країни (регіону), при цьому забезпечує концентрацію фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках [35].

Проаналізувавши існуючі визначення поняття «ЦП» нами запропоновано таке визначення: «ЦП – система заходів, спрямована на вирішення певних цілей та завдань у конкретні терміни та з встановленим ресурсним забезпеченням для досягнення виконавцями програми намічених показників з урахуванням пріоритетів соціально-економічного розвитку, та що передбачає баланс інтересів усіх зацікавлених у її реалізації сторін».

Аналіз ЦП дозволив нам уточнити та розширити їх класифікацію відповідно до різних критеріїв:

1. Залежно від суб'єкта управління: міждержавні; загальнодержавні; міжрегіональні; регіональні; відомчі; місцеві.
2. Залежно від терміну реалізації: короткострокові (до 1 року); середньострокові (від 1 до 3 років); довгострокові (більше 3 років).
3. Залежно від об'єкта управління: комплексні (регіонального розвитку); галузеві (спрямовані на розвиток конкретної галузі).
4. Залежно від напрямку основних заходів програми: соціально-економічні; екологічні; інвестиційні; науково-технічні; інноваційно-орієнтовані; оборонної безпеки; забезпечення бюджетної безпеки.
5. Залежно джерел фінансування: фінансовані з допомогою коштів державного бюджету; фінансовані за рахунок коштів місцевих бюджетів; фінансовані за рахунок коштів місцевих бюджетів та позабюджетних джерел.

Отже, формується чітка система ієрархії, і тепер ЦП – це не окремий елемент системи СП, а складова частина державних програм України.

Основним етапом у процесі розробки та реалізації ЦП є фінансування ЦП. Заходи ЦП та черговість їх проведення мають бути пов'язані з обсягами фінансових ресурсів, що надаються на їх виконання. Тут необхідна наявність державного фінансового контролю, починаючи від обліку пріоритету та цілей соціально-економічного розвитку регіону та включаючи попередню оцінку соціально-економічної ефективності та наслідків реалізації програми.

Механізм розробки та реалізації ЦП – сукупність органів, які відповідають за розробку та реалізацію ЦП, учасників програми, а також інструменти формування фінансових та інших ресурсів при розробці та реалізації ЦП.

Визначення джерел фінансування заходів програми є основою реалізації програми. Основними джерелами фінансування ЦП є коштів державного бюджету, кошти місцевих бюджетів і навіть позабюджетні джерела. Позабюджетні джерела ЦП усіх рівнів влади:

- капітал окремих інвесторів (вітчизняних та зарубіжних), зацікавлених у реалізації програми (окремих заходів);
- цільові відрахування від прибутку підприємств, зацікавлених у реалізації програми;
- кредити банків (інвестиційні та конверсійні кредити, цільові кредити банків під державні гарантії);
- кошти фондів та громадських організацій, зарубіжних інвесторів;
- засоби виконавців ЦП, включаючи власні кошти підприємств та організацій;
- можливості фондового ринку.

Іноземні інвестори також можуть брати участь у реалізації ЦП на основі пайового фінансування. Таким чином, ми бачимо, що бізнес (капітал окремих інвесторів (вітчизняних та зарубіжних) є важливим джерелом фінансування ЦП. Стратегії розвитку певних галузей та територій, державні програми, ЦП всіх рівнів знаходяться під керівництвом та контролем різних органів влади).

Для реалізації стратегії визначаються відповідальні виконавці (залежно від рівня стратегії – центральні органи виконавчої влади, місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування), для реалізації державної програми – відповідальний виконавець програми, співвиконавці програми, учасники програми (центральні органи виконавчої влади), для реалізації ЦП – державний замовник-координатор програми та державні замовники окремих заходів (залежно від рівня ЦП – центральні органи виконавчої влади, місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування).

Сьогодні цільове програмування є основним принципом розвитку всіх галузей економіки України. Особливо це стосується таких стратегічно важливих галузей, як транспорт, електроенергетика, освіта, охорона здоров'я. ЦП – ефективний механізм розвитку галузей і регіонів загалом, але тоді коли ресурсне забезпечення програми не обмежена лише бюджетними засобами. Позабюджетні джерела фінансування ЦП є найчастіше ключовим чинником успішної реалізації програми та досягненні запланованих показників. Саме тому бізнес-спільнота як зацікавлена сторона має бути постійним та активним учасником ЦП, починаючи від розробки програми, закінчуючи її реалізацією.

1.3. Державно-приватне партнерство як основна форма взаємодії влади та бізнесу при розробці та реалізації ЦП

Державно-приватне партнерство (далі – ДПП) є основною формою взаємодії влади та бізнесу. Партнерство держави та приватного сектора є інституційним альянсом між владою та бізнесом з метою реалізації національних та міжнародних, масштабних, суспільно значущих проектів у широкому спектрі сфер діяльності: від розвитку стратегічно важливих галузей промисловості до надання громадських послуг [38]. Поняття ДПП

з'явилося порівняно недавно, на початку 90-х рр. ХХ ст. У зв'язку з тим, що воно нове, дослідники пропонують різні його тлумачення (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення ДПП

ПІП вченого, назва організації	Визначення ДПП
Варнавський В.Г. [40].	інституційний та організаційний альянс між владою та бізнесом з метою реалізації національних та міжнародних, масштабних, суспільно значущих проектів: від розвитку стратегічно важливих галузей промисловості та НДДКР до забезпечення громадських послуг
Халімовський Ю.А. [100].	взаємовигідна співпраця державного та приватного секторів, яка ґрунтується на об'єднанні ресурсів та розподілі ризиків, з метою отримання прибутку та досягнення суспільно значущих результатів, що передбачає часткове звільнення приватного сектору від підприємницьких ризиків
Міністерство фінансів Великобританії ДПП [105].	угода між двома або більше об'єктами, яка дозволяє їм організувати спільну роботу у напрямку спільних цілей, і характеризується поділом повноважень та відповідальності, об'єднанням інвестицій, а також поділом ризику та взаємної вигоди
Канадська рада з ДПП [105]	спільне підприємство державного та приватного секторів, яке побудоване на досвіді кожного з партнерів, і яке найкраще відповідає чітко визначеним суспільним потребам через відповідний розподіл ресурсів, ризиків та винагород учасників такого партнерства

Ключовим елементом є існування підходу «партнерського» стилю у наданні інфраструктури, на відміну від «постачальника», відносин на відстані витягнутої руки. Або кожна сторона бере на себе обов'язки за кожний елемент спільного підприємства, і вони працюють разом, або обидві сторони беруть спільну відповідальність за кожний елемент. Важливо враховувати, що ДПП включає обмін ризиком, відповідальністю і винагородою, і воно здійснюється в тих випадках, коли є співвідношення ціни і якості на користь платників податків [41].

Тому, на наш погляд, ДПП має на увазі під собою об'єднання державних та приватних ресурсів, засноване на дотриманні інтересів обох сторін та одержанні максимальної вигоди для обох сторін такої взаємодії, з метою найбільш ефективного використання даних ресурсів у рамках вирішення соціально-економічних завдань, реалізації суспільно значущих проектів у різних галузях.

Основним елементом у понятті ДПП є партнерство, за якого держава та бізнес виступають як рівноправні партнери, взаємно доповнюючи один одного. Існують ознаки, наявність яких у взаємодії влади та бізнесу свідчить про те, що воно є ДПП [42]:

- партнери ДПП – це державний та приватний сектор;
- взаємини партнерів мають рівноправний характер;
- у партнерів спільні цілі та загальний державний інтерес;
- об'єднання ресурсів партнерів задля досягнення спільних цілей;
- взаємини партнерів зафіксовані в офіційних документах (контрактах, угодах та ін.);
- партнери розподіляють витрати та ризики та беруть участь у використанні отриманих результатів.

ДПП базується на принципі балансу інтересів двох партнерів:

- інтерес бізнес-структур полягає в отриманні прибутку;
- інтерес держави полягає у пошуку та залученні позабюджетних джерел, що дозволяють реалізувати масштабні значущі для суспільства проекти.

Саме тому принцип балансу інтересів у рамках ДПП лежить в основі об'єднання державних та приватних ресурсів з метою їх найбільш ефективного використання та отримання вигоди від спільної діяльності для обох сторін партнерства, а також вирішення державних завдань та завдань приватного сектору відповідно. Реалізувати значні стратегічні проекти програм, що є основою високої конкурентоспроможності країни, лише з

допомогою бюджетних коштів (державного та місцевих бюджетів) неможливо. У світовій практиці це здійснюється за допомогою ДПП.

У свою чергу реалізація ДПП-проектів забезпечує інвестиційну привабливість, і як наслідок, зростання доходів бюджетів та створення нових робочих місць для населення (зростання доходів населення) [43].

Розвиток інфраструктури – основний напрямок економічної політики України на найближчий час, при цьому для вирішення інфраструктурних проблем використовуються механізми ДПП. Сфери застосування ДПП в Україні не відрізняються від загальносвітових. Так, ДПП найбільш широко та часто застосовується при залученні позабюджетних джерел до спільних стратегічно важливих інфраструктурних проектів у транспортній, соціальній енергетичній, аграрній та інших сферах. Таким чином, різні форми ДПП можуть бути використані для залучення бізнесу до вирішення масштабних соціально значущих державних, регіональних та місцевих ЦП.

Так, на сьогодні у світі створено 51 інститут розвитку ДПП, у Європі – 24 інститути, у Північній та Південній Америці – 7 інститутів, в Африці – 7 інститутів та в Азії – 13 інститутів. Також діє 9 міжнародних організацій, до основних повноважень яких у тому числі належить розвиток ДПП (ООН, ЄБРР, Міжнародна фінансова корпорація та ін.) [53]. Основна мета ДПП – консолідація фінансових ресурсів держави (засобів державного та місцевих бюджетів, суб'єктів державної та комунальної власності) та позабюджетних джерел для реалізації соціально значущих проектів та програм в економічній, соціальній та інноваційній сфері економіки [56].

Розглядаючи ДПП як союз держави, бізнесу та суспільства, можна виділити деякі типові інтереси всіх зацікавлених сторін. Для держави – це розвиток стратегічно важливих, соціально-значущих та інноваційних сфер та галузей (суб'єктів економіки); забезпечення зайнятості; вирішення фіскальних завдань; контроль за дотриманням закону; забезпечення економічного зростання загалом; регіональний розвиток [58]. Фінансово-економічні цілі бізнесу в системі ДПП в основному відповідають інтересам

власників, акціонерів та клієнтів. Насамперед бізнес чекає від участі у ДПП зростання капіталізації компанії, максимізації прибутку за рахунок отримання гарантованого доходу, доступу до інвестиційних ресурсів. Бізнес не проти отримати від участі у ДПП та репутаційно-іміджеві плюси, а також доступ у сфери раніше для нього «не профільні» [60].

Суспільство зацікавлене у задоволенні з допомогою проектів ДПП соціально-значимих запитів. Взаємодія влади та бізнесу у формі ДПП враховує принцип балансу інтересів. Так, поява соціально-економічних проблем гальмує вирішення державою значимих суспільству завдань, у своїй бізнес, зазвичай, зацікавлений у інвестуванні у нові об'єкти. Політики, представники бізнес-спільноти, науковці давно ведуть дискусію про необхідність взаємодії державних та підприємницьких структур у формі ДПП з метою вирішення завдань, що стоять перед ними, щодо розвитку окремих підприємств, регіонів та країни в цілому.

На сьогоднішній день є деякі зрушення в організації роботи щодо використання механізмів ДПП у рамках реалізації ЦП. Так, у рамках реалізації безлічі ЦП уже діють деякі інструменти ДПП, і навіть створено експертні ради, що займаються питаннями такої взаємодії. Кожна із сторін взаємодії влади та бізнесу переслідує свої цілі. Так, наприклад, для держави ДПП є інструментом залучення приватного капіталу, який стане позабюджетним джерелом для виконання зобов'язань держави. При фінансуванні інвестиційних проектів, значимих у розвиток суспільства, мають високий соціальний ефект, приватні структури теж отримують певну вигоду від спільної з державою: державні гарантії, преференції, пільги, субсидії у розвиток бізнесу та інших.

Проте, основна складність у розвитку такого інструменту, як ДПП, пов'язана з тим, що вектор інтересів держави та бізнесу не завжди збігається. Держава більше наголошує на своїй фіскальній функції, а бізнес прагне лише якимось чином отримати активи держави, отримати преференції та пільги

щодо оподаткування, провести лобювання своїх інтересів. Питання нормативного регулювання аспектів ДПП обговорюється вже давно.

Взаємодія місцевих органів влади з бізнесом найчастіше зводиться до того, що бізнес забезпечує високий рівень зайнятості населення та наповнення місцевого бюджету. Взаємодії бізнесу та влади в рамках реалізації інвестиційних проектів на цьому рівні, як правило, не спостерігається через відсутність у місцевої влади великих ресурсів. До юридичних осіб із державним статусом ставляться бюджетні установи, державні унітарні підприємства, інші підприємства, власником яких є держава, філії цих підприємств. Учасники цієї групи практично не беруть участь у реалізації інвестиційних проектів, у них трохи інші функції та завдання.

Прикладом партнерства такої структури з бізнесом є навчання бюджетною установою співробітників приватного стратегічно важливого підприємства. Приватний сектор можна також у вигляді трьох груп суб'єктів взаємодії. Приватний сектор є сукупністю економічних об'єктів, що у приватній власності, що належать приватному капіталу. Тут також можна виділити три групи учасників ДПП:

- великі комерційні організації та їх філії;
- некомерційні організації та його філії;
- індивідуальні підприємці.

Найчастіше, звичайно, взаємодію із представниками влади здійснює перша група учасників. Великі комерційні організації володіють значними ресурсами та зацікавлені більше за інших у отриманні вигоди та преференцій з боку держави. Некомерційні організації близькі до держави за своїми цілями і тому їм важливо отримання соціальної, нематеріальної вигоди. Індивідуальні підприємці також зацікавлені у такому партнерстві, хоча вони переслідують ті самі цілі, що й великий бізнес, також зацікавлені у прибутках та пільгах, але, проте, індивідуальні підприємці ведуть дрібний бізнес і їх не так цікавить така взаємодія.

Для владних структур це – бюджетний та соціально-економічний ефект; переведення частини ризиків на бізнес; залучення управлінського інтелектуального капіталу підприємницьких структур; оплата послуг з можливим скороченням грошових виплат за неякісного виконання; відсутність експлуатаційних витрат. Для підприємницьких структур це – адміністративне та політичне сприяння держави; поділ ризиків із державою; можливість використання пайового фінансування; державні гарантії (мінімальна прибутковість, повернення вкладених коштів у формі права на отримання доходів від платної експлуатації об'єкта, часткове (повне) повернення вкладених коштів за невдалої реалізації проекту) [61].

Запропоновано класифікацію проектів ДПП за 11 ознаками [83]. Нашу увагу привернули дві з одинадцяти представлених ознак. За джерелом фінансування:

- проекти, реалізовані з допомогою бюджетних коштів різного рівня (місцевого, регіонального, державного, державні та регіональні ЦП);
- проекти, що реалізуються за рахунок коштів інвестиційних фондів;
- проекти, що реалізуються за рахунок коштів спеціальних державних та регіональних фондів;
- проекти, що реалізуються за рахунок власних коштів приватних компаній;
- проекти, що реалізуються за рахунок кредитних коштів;
- проекти, що реалізуються за рахунок субсидії в рамках ДПП.

За формою взаємовідносин між державою та бізнесом (правові механізми) у рамках проекту:

- проекти на основі оренди (лізингу) державної та комунальної власності;
- проекти на основі державного контракту;
- проекти в рамках концесійного договору;
- проекти, що ґрунтуються на взаємодії з Інвестиційним фондом;
- проекти у межах спеціальних економічних зон;

- комплексні інвестиційні проекти та програми;
- проекти у межах угод про розподіл продукції;
- проекти у межах змішаних підприємств (акціонерних товариств);
- проекти у межах спільних підприємств;
- проекти в рамках довгострокових інвестиційних угод;
- проекти у межах сервісних контрактів;
- проекти у рамках аутсорсингу.

Під ДПП маються на увазі спільні підприємства, головною особливістю яких є участь приватного сектора в капіталі державного підприємства, при цьому обов'язково участь держави у поточній виробничій, адміністративно-господарській та інвестиційній діяльності, а ступінь свободи приватного сектора у прийнятті будь-яких рішень визначається його часткою в акціонерному капіталі [88].

Концесія - це система відносин, яка передбачає надання концедентом (держава) концесіонеру (юридична або фізична особа) прав користування державною власністю за договором, за плату та на зворотній основі, а також прав на здійснення видів діяльності, що становлять виняткову монополію держави. У державному договорі визначено правничий та обов'язки державного замовника і постачальника із забезпечення державних потреб, і навіть їх взаємовідносини і під час державного договору. Крім того, у рамках державного контракту з боку державного замовника можуть бути передбачені певні умови: контроль за ходом виконання робіт, надання консультативної допомоги постачальнику без втручання у оперативно-господарську діяльність та ін.

Державний замовник державного контракту – це державний орган влади, який має необхідні ресурси (організація, наділена відповідними правами). Підрядник – фізична чи юридична особа. Державний договір містить умови про обсяг та вартість виконання робіт, терміни виконання, розмір та порядок фінансування, розмір оплати праці, способи забезпечення зобов'язань сторін. Держконтракт оформляється на основі держзамовлення та

є обов'язковим для виконавця (переможця відповідного конкурсу). Приватний сектор зацікавлений у реалізації державних контрактів, оскільки отримує гарантований постійний дохід, можливі податкові пільги та преференції, а також покращення іміджу. На сьогоднішній день державні гарантії відіграють важливу роль і виступають ключовим інструментом економічної політики.

Майже більшість програмних документів (галузеві стратегії, державні ЦП, «дорожні карти» та ін.) включають посилення державні гарантії як умови залучення ресурсів для фінансування інвестиційних проектів у різних сферах. Ефективне використання державних гарантій дозволяє вирішувати такі завдання соціально-економічного розвитку країни, як модернізація економіки, розвиток ДПП, реалізація великих інвестиційних проектів, підтримка експорту високотехнологічної вітчизняної продукції.

Державні гарантії – це інструмент державної боргової політики, основними завданнями якого є стимулювання активності інвестиційної діяльності, надання фінансової підтримки соціально-значущим інвестиційним проектам на певній території. Порядок надання державних гарантій України у валюті України встановлюється Урядом України.

Податкова преференція – це надання державою переваг окремим категоріям платників податків як зниження сум податкових зобов'язань, які мають обов'язковий характер, за умов зустрічних зобов'язань із боку платника податків. Слід розрізняти поняття податкові пільги та податкові преференції. Так, податкова пільга – це переваги у можливості несплати всієї чи частини суми податку, надані на обмежений час, які мають необов'язковий характер. Призупинити чи не застосовувати узаконені преференції, на відміну податкових пільг, платник податків немає права. За незастосування або неправильне застосування преференцій передбачено штрафи, а от незастосування пільг не штрафується.

Податкові преференції – інструмент, який також можна застосовувати у реалізації ЦП. Водночас необхідно зазначити, що поняття «податкова

преференція» у податковому законодавстві не визначено. Корпорації розвитку територій нині активно розвиваються і набули широкого поширення в Україні. У рамках діяльності таких корпорацій одним із елементів залучення державного фінансування є ЦП. Корпорація розвитку території (КРТ) є регіональним інститутом розвитку. Вони створюються з метою підвищення інвестиційної привабливості регіону, створення сприятливого інвестиційного клімату та практичної реалізації ключових проектів розвитку території. Основна мета створення корпорацій розвитку територій – створення умов процвітання нових компаній шляхом організації фінансування нових інфраструктурних проектів.

Корпорація це поширена у країнах із розвинутою ринковою економікою форма організації підприємницької діяльності, що передбачає пайову власність, юридичний статус і зосередження функцій управління до рук верхнього ешелону професійних керівників, які працюють за найму. Корпорація – це наділене правом приватної власності юридична особа, що складається з багатьох фізичних та (або) юридичних осіб. Корпорація передбачає, що адміністративно-територіальні утворення різного рівня об'єднують частину своїх активів та ресурсів для досягнення спільної мети. Сучасне тлумачення терміна «корпорація» таке: сукупність осіб, які об'єдналися задля досягнення будь-якої мети (наприклад, США публічні корпорації – муніципалітети і приватні – акціонерні товариства).

Корпорація розвитку території – це інструмент регіонального розвитку, розвитку інвестиційного клімату регіону і, більше того, взаємодії влади та бізнесу, який в даний час успішно застосовується за кордоном (у Великій Британії, США, Німеччині). Корпорації розвитку територій ефективний інструмент реалізації інвестиційної політики регіону та взаємодії влади та бізнесу, який дає: регіону – розвиток пріоритетних напрямків економіки, суспільству робочих місць, інвесторам – створення сприятливих умов для інвестування. Корпорація розвитку території являє собою компанію, діяльність якої спрямована на забезпечення сталого соціально-економічного

розвитку регіону, застосування механізмів ДПП, покращення інвестиційної привабливості регіону та відповідно залучення інвестицій, а також забезпечення ефективної взаємодії органів влади регіону та інвесторів розробки та реалізації проектів соціально-економічного розвитку. Створена як інструмент ДПП компанія займає в регіоні унікальне становище. Така корпорація представляє з одного боку інтереси бізнесу перед державою, а з іншого боку забезпечує їхню ефективну взаємодію з метою реалізації масштабних інфраструктурних проектів регіону. Обґрунтування необхідності використання цієї форми взаємодії органів державної влади (місцевого самоврядування) та бізнесу пов'язане зі спробами впровадження у державне управління принципів, запозичених із бізнесу. Корпорації розвитку територій створюються для вирішення конкретної проблеми цієї території, а також з метою об'єднання зусиль профільних організацій, місцевої влади та НКО.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ВЗАЄМОДІЇ ВЛАСНИХ І ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У РОЗРОБЦІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦП

2.1 Практика залучення бізнесу до реалізації ЦП у сучасних соціально-економічних умовах

За допомогою ЦП в органів державної влади з'являється можливість вирішувати проблеми, що мають міжгалузевий, міжтериторіальний характер за рахунок консолідації наявних джерел: бюджетів різних рівнів бюджетної системи та позабюджетних джерел. Одним із основних напрямів реформування бюджетного процесу є перехід до програмного бюджету, що забезпечує прямий взаємозв'язок між розподілом бюджетних ресурсів та результатами їх використання відповідно до встановлених пріоритетів державної політики. Програмно-цільові принципи бюджетного планування є основним інструментом підвищення ефективності бюджетних видатків, досягнення сталого розвитку України, покращення якості та доступності послуг, що надаються державою.

В даний час принцип програмно-цільового планування бюджетних витрат реалізується паралельно з кошторисним фінансуванням при розробці та реалізації державних ЦП. Незважаючи на заходи, що вживаються останнім часом, з більш ефективного використання переваг ЦП, що склалися процедури та методологія їх розробки та реалізації не повністю відповідає вимогам бюджетного планування, орієнтованого на результат.

Складність впровадження програмно-цільового принципу в сучасних умовах обумовлена необхідністю стандартизації методології складання ЦП, недоліком досвіду бізнес-планування у відомствах та установах. Питання взаємодії державних органів та приватних структур у рамках розробки та реалізації ЦП у сучасних умовах набувають особливої значущості. Тим не менш, немає ясності того, в яких організаційно-правових формах має бути така взаємодія. Більшість дослідників сходяться на думці, що основною

формою участі бізнесу у вирішенні проблем загальнодержавного масштабу за допомогою ЦП є ДПП. На сьогоднішній день є деякі зрушення в організації роботи щодо використання механізмів ДПП у рамках реалізації ЦП.

Так, у рамках реалізації безлічі ЦП вже діють деякі інструменти ДПП, і навіть створено експертні поради, що займаються питаннями такої взаємодії. Взаємодія влади та бізнесу у межах реалізації ЦП можна як двох можливих варіантів:

- виконання державних замовлень (державні контракти) різними комерційними організаціями;
- участь бізнесу як позабюджетних джерел у рамках реалізації певних заходів ЦП.

Інструменти залучення бізнесу до реалізації ЦП:

- державні контракти;
- державні гарантії;
- податкові пільги та преференції;
- регіональні інституції розвитку.

Спочатку розглянемо практику застосування інструменту державних контрактів у межах ЦП. Нині у межах реалізації державних ЦП використовується переважно контрактна форма співробітництва. Контрактна форма передбачає укладання між державою (далі – державний замовник) та приватними компаніями (далі – постачальник) контрактів на виконання робіт та надання громадських послуг, на управління, постачання продукції для державних потреб, контракти технічної допомоги тощо. Основна проблема реалізації ЦП, що з державними контрактами, – це невчасне виконання таких контрактів. Як правило, несвоєчасне виконання підрядником контракту – це наслідок низки причин, які по ланцюжку одна за одною ведуть до неефективного використання бюджетних коштів. Розглянемо, як це відбувається на прикладі державної ЦП. Спочатку державний замовник-координатор спрямовує проект державної ЦП, приведений у відповідність до

затверджених показників бюджету на черговий фінансовий рік і плановий період, на погодження в зацікавлені органи влади.

Далі зацікавлені органи виконавчої влади повинні протягом певного терміну розглянути проект державної ЦП. Як правило, дані терміни не дотримуються і процес узгодження та затвердження програми згідно з уточненими показниками державного бюджету затягується. Як наслідок це викликає несвоєчасне перерахування бюджетних коштів державним замовникам виконання заходів програми, і звідси зрив термінів виконання державних контрактів підрядниками.

Крім того, необхідно відзначити, що кошти державного бюджету на виконання державних контрактів перераховуються не повністю, спочатку підрядники отримують авансовий платіж для виконання основної частини роботи і надалі після отримання державними замовниками актів здачі прийому про виконані роботи, перераховується сума, що залишилася. Разом з тим, на практиці трапляються випадки, коли в рамках фінансування окремих об'єктів розмір авансового платежу змінюється, що, на наш погляд, не зовсім правильно.

вбудувати систему взаємодії між органами влади та управління інвесторами, підрядниками, власниками та орендарями нерухомості, населенням регіону дозволяє корпорація розвитку території (далі – КРТ). Така система взаємодії сприяє максимальному залученню інвестицій, здійсненню інвестиційних проектів розвитку з урахуванням узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін. Використання такого інструменту як КРТ дозволяє здійснювати фінансування проектів за рахунок власних коштів (статутний капітал корпорації) та залучених кредитних ресурсів (з використанням державної гарантії).

З метою збільшення обсягу інвестицій в економіку та інфраструктуру регіону корпорація сприяє об'єднанню ресурсів органів державної влади області та представників українського та зарубіжного бізнесу, що відповідає

принципам ДПП. Як правило, основні напрямки діяльності КРТ пов'язані з вирішенням наступних завдань:

- стимулювання інвестиційної діяльності, що сприяє підвищенню рівня соціально-економічного розвитку;
- пошук та залучення інвесторів;
- сприяння організації та реалізації інвестиційних проектів, спрямованих на підвищення рівня соціально-економічного розвитку регіону;
- формування з урахуванням корпорації механізму взаємодії інвесторів, реалізують інвестиційні проекти з органами в структурі державної влади ("одне вікно" для інвесторів);
- здійснення передпроектного та проектного опрацювання інвестиційних пропозицій інвесторів у сфері розміщення нових продуктивних сил, інфраструктурних та соціальних проектів на території регіону;
- забезпечення інформаційної підтримки;
- організація фінансування інфраструктурних проектів;
- розвиток державно-приватного партнерства.

Діяльність корпорацій оцінюється за системою показників, що відображають результати та ефективність як окремих проектів, так і всієї роботи загалом за певний період.

Досвід функціонування зарубіжних КРТ дозволяє зробити висновок, що при їх формуванні творці використовували такий підхід: інститут КРТ консолідує державні гроші, відповідно до планів розподіляє їх на створення транспортної інфраструктури, покращення інженерної інфраструктури населених пунктів, пряму підтримку розвитку конкретних проектів, а потім приходять приватний інвестор і починає робити свій бізнес із меншими витратами.

Ще один інструмент залучення підприємницьких структур до реалізації ЦП, що має місце бути в рамках реалізації ЦП, це державні гарантії, надання

податкових пільг та преференцій. Ці заходи покликані підвищити зацікавленість інвесторів до участі у ЦП.

Отже, як уже було сказано вище, взаємодія влади та бізнесу в рамках реалізації ЦП йде двома векторами. Перший вектор – це виконання комерційними організаціями державних контрактів, другий вектор – це залучення коштів інвесторів до реалізації ЦП як позабюджетні джерела. І в тому, і в іншому випадку є певні складнощі та проблеми. При виконанні держконтрактів часто виникають проблеми, пов'язані з їх невчасним виконанням. В рамках діяльності таких організацій має бути передбачено взаємодію з інвесторами та надання консультативної допомоги, а також надання податкових пільг, преференцій та державних гарантій для інвесторів на певній території. Робота зі створення таких організацій активно ведеться, але поки що є ряд недоліків функціонування таких організацій. Крім того, досі ведеться дискусія щодо питання органів, відповідальних за розробку та реалізацію ЦП з огляду на наявні проблеми.

2.2. Аналіз існуючого порядку розробки та реалізації ЦП

Якщо розділити весь процес управління ЦП на два етапи – розробка та реалізація, то у процес розробки входить такий елемент як фінансове планування, а у процес реалізації – фінансування, фінансовий моніторинг (моніторинг ефективності витрачання бюджетних коштів, аналіз та оцінка своєчасності, безперервності, повноти та достатності фінансування). Фінансування ЦП грає ключову роль в їх реалізації. Тому головним питанням ефективного фінансування ЦП є формування механізму їх реалізації. Механізм реалізації ЦП – це система способів та інструментів формування, використання та розподілу фінансових ресурсів при реалізації програм, а також сукупність органів, відповідальних за її реалізацію (учасників програми).

Традиційним методом фінансового забезпечення ЦП є програмно-цільове бюджетування. Цей спосіб є простим варіантом фінансування ЦП, оскільки кошти безпосередньо виділяються з бюджету кінцевим отримувачам. Проте аналіз статистичних даних свідчить у тому, що фінансування з урахуванням програмно-цільового бюджетування недостатньо. У таких умовах виникає необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування, а саме шляхом консолідації державних та приватних ресурсів.

Розглянемо учасників ЦП, їх роль та взаємодію у процесі розробки та реалізації ЦП. Основними учасниками ЦП є державний замовник-координатор програми, державні замовники програми та основні розробники ЦП. Державними замовниками заходів та об'єктів капітального будівництва, включених до державних ЦП, можуть бути органи державної влади та інші організації відповідно до законодавства України [1].

Для ЦП, що мають більше одного державного замовника ЦП, визначається державний замовник-координатор програми. Державний замовник-координатор ЦП може бути одночасно визначений як її державний замовник. Розробниками ЦП є органи державної влади, які відповідають за її розробку, тобто державні замовники/державні замовники-координатори програми. Найчастіше державні замовники-координатори ЦП залучають до їхньої розробки сторонні організації. У рамках реалізації ЦП може бути створена Дирекція програми для ефективного та своєчасного виконання заходів програми. В умовах, що складаються на сьогоднішній день, залучення приватних коштів є необхідним для ефективної реалізації ЦП.

У ході вивчення та практики можна виділити такі суттєві недоліки.

1. Як проект концепції, так і концепція ЦП не проходять процедуру попереднього обговорення на засіданнях громадської ради. Концепція ЦП повинна містити пропозиції щодо обсягів та джерел фінансування програми в цілому та окремих її напрямків на варіантній основі [7]. При цьому попереднє обговорення на засіданнях громадської ради при державному

замовнику ЦП відбувається вже після розробки ЦП. Отже, не зовсім зрозуміло, як можна подати пропозиції щодо обсягів та джерел фінансування програми в концепції, не обговоривши їх з усіма зацікавленими сторонами. При цьому слід зазначити, що конфліктні ситуації та нерозуміння, пов'язані із взаємодією між потенційними учасниками ЦП, зустрічаються ще на етапі формування її концепції.

2. У процесі аналізу ефективності використання коштів із усіх джерел бере участь лише державний замовник-координатор ЦП.

3. Часто розділ «Механізм реалізації ЦП» не містить інформації про механізм управління ЦП, розподіл сфер відповідальності та механізм взаємодії державних замовників ЦП.

4. Заходи ЦП, як правило, не містять відомостей про зацікавлених у реалізації кожного заходу (укрупненого інвестиційного проекту) організацій чи груп населення.

При скороченні обсягів бюджетного фінансування порівняно з передбаченими державний замовник (державний замовник-координатор) програми розробляє додаткові заходи щодо залучення коштів з інших джерел з метою реалізації програми у встановлені терміни.

У разі зменшення бюджетного фінансування державні замовники розробляють заходи щодо перерозподілу коштів з одних заходів на інші. Наслідком таких перерозподілів стає те, що державні замовники надалі вносять пропозиції щодо додаткового фінансування окремих заходів. При цьому державні замовники не вживають належних заходів щодо залучення повного та своєчасного фінансування заходів програми, і більше, жодних заходів дисциплінарної відповідальності щодо таких порушників не вживається.

Порядок розробки ЦП також має деякі недоліки. По-перше, далеко не всі державні замовники програм стверджують положення про управління реалізацією ЦП. По-друге, державні замовники (державні замовники-координатори) програми пізно подають на погодження в зацікавлені органи

виконавчої коригування програми з урахуванням виділених на реалізацію програми фінансових коштів. І це як наслідок викликає затяжний процес узгодження зазначеного коригування. І далі призводить до низького рівня касового виконання та зриву своєчасного виконання заходів програми. Потретьє, часто порушується вимога

Основні проблеми використання ЦП:

- Низький рівень взаємодії влади та бізнесу на всіх етапах розробки ЦП. При цьому бізнес в особі інвесторів відіграє ключову роль у фінансуванні окремих заходів ЦП. Інтереси бізнесу у регіонах присутності не враховуються етапі розробки ЦП. Процедуру обговорення на засіданні громадської ради проходить лише проект ЦП.

– Не завжди застосовується положення про управління реалізацією ЦП. Відсутність єдиного формату ЦП, тому часто виникають складнощі у процесі аналізу та узгодження ЦП зацікавленими органами державної влади та як наслідок неефективне використання бюджетних коштів.

– Відсутність ефективної системи моніторингу та контролю за результатами реалізації ЦП, і, як наслідок, відсутність системи застосування заходів відповідальності керівників органів влади за недосягнення запланованих показників та, як наслідок, неефективну реалізацію програми. Існуючий порядок реалізації ЦП не передбачає введення заходів відповідальності за результати програми, систему мотивації та критеріїв оцінки діяльності відповідальних за реалізацію програми органів влади.

– Щорічні зміни обсягів фінансування ЦП незалежно від досягнутих результатів їхньої реалізації. Внаслідок чого виникають труднощі у об'єктивній оцінці індикаторів, що характеризують ефективність та результативність використання бюджетних ресурсів, спрямованих на реалізацію програми.

– Оплата послуг сторонніх організацій щодо розробки ЦП за рахунок бюджетних коштів, при цьому за правилами цю роботу мають здійснювати органи державної влади. Більш доцільно у разі потреби залучати до такої

роботи зацікавлені у реалізації програми бізнес-структури. Іншими словами, можна стверджувати про те, що існуючий порядок розробки та реалізації ЦП потребує його суттєвого доопрацювання.

2.3. Розвиток системи інститутів взаємодії влади та бізнесу в Україні

В умовах, що складаються нині в економіці та політиці, важливу роль відіграє інституційне середовище, в рамках якого відбувається взаємодія влади та бізнесу. Взаємодія влади та бізнесу як система здійснюється в рамках інституційного середовища, що склалося. Інституційне середовище взаємодії влади та бізнесу – сукупність основних політичних, соціальних та юридичних правил, що утворює базис для відносин у рамках взаємодії влади та бізнесу.

Під системою інститутів взаємодії влади та бізнесу розуміється сукупність суб'єктів, що виконують певні ролі та наділених статусом, а також закони, норми та правила, згідно з якими вони взаємодіють. Аналіз української системи інститутів взаємодії влади та бізнесу дозволив нам виявити такі її суб'єкти:

- відділи, департаменти взаємодії з органами державної влади в комерційних організаціях (Government relationship departments);
- асоціації та об'єднання, що представляють інтереси бізнесу;
- комісії, робочі групи та громадські ради, що діють при органах державної та муніципальної влади.

Розглянемо основні суб'єкти взаємодії влади та бізнесу. Перша група суб'єктів взаємодії – це відділи, департаменти взаємодії з органами державної влади у комерційних організаціях (Government relationship departments). Ці структури у великих компаніях забезпечують процес взаємодії бізнесу з органами державної влади. Звичайно, це не є обов'язковою умовою і все залежить безпосередньо від того, в якій галузі компанія здійснює свою

діяльність, і, звичайно, від керівника компанії. У більшості середніх компаній також створюються такі відділи взаємодії, або цю функцію беруть на себе відділи піару або стратегії. Слід зазначити, що у системі взаємодії особливе становище мають держкорпорації, які є проміжним форматом між чисто державними і комерційними компаніями. Тут притаманна висока афілірованість зазначених організацій при взаємодії з органами влади.

Друга група суб'єктів взаємодії - асоціації та об'єднання, що представляють інтереси бізнесу. Тут дія компанії по взаємодії з владою наодинці швидше виняток. На цьому рівні інтереси середніх та великих компаній схожі, за винятком того, що залучено більше органів виконавчої влади та регіональних органів влади, ніж органів законодавчої влади. Прикладами асоціацій великого бізнесу державного рівня може бути Український союз промисловців і підприємців, Торгово-промислова палата України та ін.

Такі структури дозволяють організовувати власні дорадчі майданчики органів державної влади, де їхні співробітники можуть більш ефективно розпоряджатися своїм часом та ресурсами та безпосередньо доносити свою позицію до представників бізнесу, науки та НКО. Така робота є ефективним механізмом для громадських працівників, науковців та бізнесменів для вибудовування ділових відносин з органами влади. Такі структури існують практично у всіх органах виконавчої та законодавчої влади. При цьому необхідно зазначити, що вони створюються в першу чергу для вироблення рішення із заданого кола питань, але не мають на меті постійного діалогу бізнесу та влади. Розглянемо кожен з наведених вище груп.

На сьогоднішній день практично у всіх міністерствах створено громадські ради, які активно ведуть свою діяльність. Як правило, до складу громадських рад входять: незалежні від органів державної влади експерти, керівники найбільших громадських та комерційних організацій, наукових та освітніх установ. Вся діяльність громадських рад при міністерствах пов'язана з такими завданнями:

- залучення громадян та організацій до обговорення найважливіших питань у сфері діяльності Міністерства;
- обговорення проектів нормативно-правових актів та інших документів;
- вироблення пропозицій та рекомендацій щодо здійснення та коригування державної політики у сфері діяльності Міністерства;
- інформування громадян та організацій про цілі та підсумки діяльності Міністерства.

Наступною важливою групою суб'єктів взаємодії компаній з органами влади (державними, регіональними та місцевими) є GR-відділи. Як правило, інформація про взаємодію компаній з органами влади міститься у річних звітах та/або соціальних звітах. Основні напрями їх діяльності пов'язані із взаємодією з законодавчими та виконавчими органами влади, а також взаємодія з регіонами присутності в рамках угод про соціально-економічне співробітництво, які підписуються з органами влади у регіонах присутності компанії. Оцінити наявність та діяльність GR-відділів у всіх інших компаніях неможливо, оскільки інформація про їх діяльність не розкривається на офіційних сайтах компаній та в річних звітах.

Основні напрями взаємодії підприємства та органів влади пов'язані із законотворчістю. У більшості випадків компанії зацікавлені у тому, щоб бути в курсі останніх змін та реформ саме у тій галузі, на якій вони спеціалізуються. Тому більшість компаній беруть активну участь в обговореннях з різних питань (засіданнях робочих груп та комісій, круглих столах, конференціях, експертних нарадах), у тому числі з питань законодавства та законотворчості. Взаємодія компанії з регіонами присутності зазвичай здійснюється в рамках укладання угод про соціально-економічне співробітництво. У рамках соціально-економічних угод компанії фінансують програми у сфері житлового будівництва, благоустрою міст, освіти, охорони здоров'я, спорту, культури, беруть участь у вирішенні інших соціально значущих завдань.

Угоди про соціально-економічне співробітництво – частина регіональної системи міжсекторної взаємодії, яка на регіональному рівні закріплюється за документами: стратегії розвитку регіону; концепції соціального партнерства, що описує цілі, завдання та механізм міжсекторної взаємодії; декларації про наміри в галузі взаємодії органів влади та компаній; угоди/договори про соціально-економічне співробітництво компаній з органами влади (на регіональному та місцевому рівнях) [17].

Ще одна група суб'єктів взаємодії влади та бізнесу – асоціації, які представляють інтереси бізнесу. Як правило, діяльність таких організацій, які представляють інтереси бізнесу, пов'язана із загальними напрямками взаємодії влади та бізнесу. Кожна компанія зацікавлена в тому, щоб якимось чином впливати на сферу своєї діяльності та володіти інформацією про зміни. Саме тому кожна компанія зацікавлена в активній взаємодії з такими некомерційними організаціями. При цьому коло питань, що підлягають обговоренню, зазвичай пов'язані з спільними напрямками діяльності та взаємодії влади та бізнесу, але не спрямовані на вирішення конкретних вузьких питань у рамках діяльності окремої компанії. Активна участь компаній у бізнес-асоціаціях пояснюється тим, що в умовах слаборозвинених інститутів ринкової інфраструктури бізнес-асоціації, що об'єднують у своїх лавах найбільш успішні компанії, сприяють виробництву суспільних благ, виступаючи як механізм взаємодії між владою та бізнесом.

На сьогоднішній день взаємодія влади та бізнесу при розробці та реалізації ЦП обмежується спеціально створеними всередині органів державної та муніципальної влади (державних замовників ЦП) дорадчих структур – комісій, робочих груп та громадських рад. При цьому представники бізнесу не завжди входять до складу таких дорадчих структур. Тому необхідно вжити заходів щодо вдосконалення інституційного середовища взаємодії влади та бізнесу в рамках розробки та реалізації ЦП з метою налагодження взаємодії влади та бізнесу як при розробці, так і при реалізації ЦП. Таким чином, узагальнюючи розгляд практики участі бізнесу у

розробці та реалізації ЦП, можна зробити висновок, що порядок розробки та реалізації ЦП потребує суттєвого доопрацювання з точки зору ефективного використання бюджетних коштів та в частині відображення ролі інвесторів у реалізації ЦП та взаємодії влади та бізнесу в управлінні (розробці та реалізації) ЦП.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ ПРИ РОЗРОБЦІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦП

3.1. Удосконалення взаємодії влади та бізнесу при розробці ЦП

Як ми вже зазначали раніше, органи державної влади часто залучають сторонні організації, які спеціалізуються на створенні та розробці стратегічних документів у процесі розробки ЦП. Необхідність залучення такого роду організацій пов'язана з нестачею досвіду бізнес-планування та створення стратегічних документів у відомствах. Основи розробки довгострокових ЦП необхідно розширити в умовах економічної ситуації, що постійно змінюється, а також перетворень, що відбуваються в стратегічному розвитку держави. У ході аналізу порядку розробки та реалізації ЦП, а також практики їх реалізації нами було виявлено низку проблем, які наведено у розділі 2.

На наш погляд, у розробку програми необхідно залучати не лише органи державної влади, а й суб'єкти інноваційної діяльності та особливо бізнес-спільноти. Необхідно розширювати, дотримуватися принципу балансу інтересів, що передбачає дотримання інтересів усіх зацікавлених у реалізації ЦП сторін. Наша пропозиція ґрунтується на тому, що визначення науково-технологічних пріоритетів є рівною мірою політичним, економічним та науковим завданням, у вирішенні якого беруть участь державні чиновники, підприємці, науковці, а також громадськість. У умовах стратегічного партнерства влади та бізнесу стає інноваційним інструментом управління видатками бюджетів всіх рівнів влади та доходами приватного бізнесу за допомогою реалізації ЦП, відповідаючи всім завданням комплексного розвитку України.

На сьогоднішній день функцію управління ЦП виконують органи державної влади, вони здійснюють розробку ЦП та керують ходом її

реалізації. Ключова проблема – це неефективне використання бюджетних коштів, що є результатом низки причин.

Зважаючи на відсутність єдиного формату ЦП, під яким ми розуміємо єдиний підхід до формування ЦП, часто виникають складнощі у процесі аналізу та узгодження ЦП зацікавленими органами державної влади. Наслідок цього, затяжний процес узгодження проекту державної ЦП, приведеного у відповідність до затверджених або уточнених показників бюджету на черговий фінансовий рік і плановий період.

У випадку, коли програма розробляється вперше, процес її узгодження ще більш тривалий через те, що всі зацікавлені органи влади мають подати свої зауваження та пропозиції. У зв'язку з тим, що ЦП розробляються органами влади, і бізнес у цей процес не залучений, програми на початковому етапі, як правило, мають масу недоліків, виправлення яких у ході реалізації позначається на якості програми та термінах її узгодження. Не завжди практично застосовується положення про управління реалізацією ЦП. Відсутня ефективна система моніторингу та контролю за результатами реалізації ЦП, система заходів відповідальності керівників органів влади за досягнення запланованих показників, за реалізацію програми загалом.

Існуючий порядок реалізації ЦП не передбачає систему мотивації, критерії оцінки діяльності відповідальних за реалізацію програми органів влади та заходи відповідальності. Щорічні зміни обсягів фінансування ЦП незалежно від досягнутих результатів їхньої реалізації є наслідком того, що виникають труднощі в об'єктивній оцінці індикаторів, що характеризують ефективність та результативність використання бюджетних ресурсів, спрямованих на реалізацію програми. Найчастіше програми продовжуються більш ніж на 1 рік, що також говорить про їхню неефективність.

Наступна проблема – це відсутність узгодження інтересів бізнесу та влади при розробці програм. В даному випадку мається на увазі те, що бізнес не бере участі в засіданнях громадських рад за державних замовників державних ЦП. Низький рівень взаємодії влади та бізнесу на всіх етапах

розробки ЦП. При цьому бізнес в особі інвесторів відіграє ключову роль у фінансуванні окремих заходів ЦП.

Інтереси бізнесу у регіонах практично не враховуються етапі розробки ЦП. Процедура обговорення на засіданні громадської ради проходить лише проект ЦП. За рахунок бюджетних коштів оплачуються послуги сторонніх організацій з розробки ЦП, причому за правилами цю роботу повинні здійснювати органи державної влади. На наш погляд, за необхідності використання досвіду бізнес-планування можливо залучати до такої роботи зацікавлені у реалізації програми бізнес-структури.

В даний час взаємодія влади та бізнесу при розробці та реалізації ЦП в Україні обмежується тільки створеними всередині органів державної та муніципальної влади дорадчими структурами – комісіями, робочими групами та громадськими радами. Попереднє обговорення на громадських радах при державних замовниках ЦП, проходить тільки на етапі розробки проекту ЦП. Відсутня система постійної взаємодії влади та бізнесу з усіх питань, що виникають у ході розробки та реалізації програм, відсутня система контролю за витрачанням коштів із позабюджетних джерел (засобів приватних інвесторів) із боку бізнесу.

Компанії не розкривають інформацію про участь у реалізації ЦП у своїх річних чи нефінансових звітах. У координаційні ради щодо реалізації ЦП не входять представники бізнесу. Дані ради створюються з метою забезпечення узгодженості дій під час реалізації державних ЦП державним замовником-координатором програми. До складу таких координаційних органів входять керівники та спеціалісти профільних міністерств та відомств, науковці різних галузей знань, спеціалісти сфери фінансів та економіки.

Однак, незважаючи на приватні інвестиції у реалізацію заходів державних ЦП, представники приватного бізнесу не входять до складу координаційного органу жодної з них. Ці обставини знижують обсяги приватних інвестицій у реалізацію заходів державних ЦП. Більше того, далеко не завжди при державних ЦП створюються координаційні ради. Лише

деякі державні замовники-координатори програм створюють такі координаційні органи, інші просто ігнорують цю вимогу. Таким чином, порядок розробки та реалізації ЦП, що склався, дозволяє стверджувати про те, що ефективної взаємодії влади та бізнесу на етапах розробки ЦП не відбувається, що дозволило нам сформулювати ряд пропозицій.

Проаналізувавши нормативну документацію, що регулює порядок розробки та реалізації ЦП, практику її втілення в життя, а також інституційне середовище взаємодії влади та бізнесу при розробці та реалізації ЦП, можна зробити такі пропозиції щодо вдосконалення методики:

1. Необхідно створити єдиний формат складання ЦП з урахуванням складених труднощів у процесі формування та узгодження. Відсутність єдиного формату ЦП призводить до складнощів у процесі аналізу та узгодження ЦП зацікавленими органами державної влади. На наш погляд, потребує коригування принципу дії ЦП. Питання доцільності існування тих та інших програм потребує ретельного аналізу. З метою раціонального використання бюджетних коштів та спрощення бюрократичних процедур, на наш погляд, можна об'єднати зазначені програми, і всі проекти (галузеві та інші) включати у державні ЦП програми регіонального розвитку. Це дозволить уникнути дублювання проектів.

Або можливий інший варіант, у якому заходи всіх державних ЦП регіонального розвитку будуть у складі галузевих ЦП. Тоді необхідність існування державних ЦП регіонального розвитку взагалі відсутня. Такий підхід спростить процедуру узгодження державних ЦП у всіх зацікавлених органах влади та призведе до їх успішної реалізації. У процесі узгодження проекту державної ЦП найчастіше виникають складнощі у її об'єктивній оцінці у зв'язку з можливим дублюванням проектів. Так, зацікавлений державний орган виконавчої влади у процесі узгодження проекту державної ЦП регіонального розвитку змушений збирати висновки з усіх профільних департаментів усередині підрозділу, щоб уникнути випадків подвійного фінансування. Все це суттєво затягує процедуру узгодження та відповідно

призводить до зриву термінів фінансування програми, утворення невикористаних залишків цільових бюджетних коштів та загалом неефективного виконання програми.

2. Застосовувати показник частки позабюджетного фінансування ЦП. Внесок інвесторів у реалізацію заходів варіюється і залежить від специфіки програми, але при цьому єдиного підходу до встановлення частки позабюджетного фінансування ЦП немає. Таким чином, вважаємо за необхідне розробити такий показник, який залежно від специфіки програми розраховуватиме необхідну частку позабюджетних джерел.

3. Включити бізнес-структури до складу учасників ЦП, відобразивши у розділі «Механізм реалізації програми» Порядку розробки та реалізації ЦП інформацію про взаємодію влади та бізнесу при розробці та реалізації ЦП, та залучати бізнес на всіх етапах розробки та реалізації програми. Це створить відкритість та прозорість діяльності органів влади та бізнесу щодо ЦП та, крім того, збільшить приплив інвестицій, оскільки інвестори будуть впевнені у напрямках витрачання своїх коштів.

В рамках аналізу порядку розробки та реалізації ЦП ми з'ясували, що керують процесом розробки та реалізації ЦП органи державної влади. Інтереси бізнесу у регіонах присутності не враховуються етапі розробки ЦП. Всі інші зацікавлені сторони, які беруть участь у процесі розробки та реалізації ЦП, взаємодіють із відповідальними органами влади. При скороченні обсягів бюджетного фінансування заходів ЦП порівняно з передбаченими затвердженою ЦП, державний замовник (державний замовник-координатор) програми розробляє додаткові заходи щодо залучення коштів позабюджетних джерел та коштів бюджетів. Але в процесі аналізу ходу реалізації програми інвестори та інші зацікавлені сторони не беруть участь. Більше того, органи влади, відповідальні за реалізацію програми, як правило, аналізують лише використання коштів державного бюджету.

4. Створювати координаційні ради за кожної ЦП, що передбачає позабюджетне фінансування, за участю представників бізнесу. Обговорювати на засіданні координаційної ради (громадської ради) при державному замовнику-координаторі програми не лише розробку програми, а й хід її реалізації, проблеми та складності, що складаються у дотриманні термінів, проблеми фінансування тощо. Такий підхід дозволить враховувати інтереси всіх зацікавлених у реалізації програми сторін. Таким чином, буде створено систему, аналогічну асоціаціям, які представляють інтереси бізнесу. Адже, як ми з'ясували асоціації, які представляють інтереси бізнесу не взаємодіють із органами влади з питань розробки та реалізації ЦП, вони зазвичай взаємодіють за загальними напрямками розвитку економіки та бізнесу.

Тому, у разі створення за кожної ЦП координаційного органу при державному замовнику-координаторі з усіх питань, пов'язаних з її розробкою та реалізацією, за участю бізнесу, ефективність реалізації ЦП суттєво зросте. Так, у разі виникнення будь-якої проблеми в ході реалізації програми буде проведено засідання координаційної ради, і проблему буде вирішено оперативно. Також необхідно проводити засідання координаційної ради на всіх етапах розробки програми, що дозволить оперативно узгоджувати програму.

5. Залучення КРТ до управління (розробки та реалізації) ЦП. КРТ - це організація, яка покликана розвивати інвестиційний клімат у регіоні, таким чином у рамках їхньої діяльності можливий пошук та залучення інвесторів для реалізації ЦП.

6. Розробити певні критерії оцінки діяльності відповідальних виконавців програми. Застосовувати заходи відповідальності виконавців за несвоєчасне виконання заходів програм, недосягнення встановлених цільових показників, зміну термінів реалізації програм без обґрунтування. Існуючий порядок реалізації ЦП не передбачає запровадження заходів відповідальності за результати програм та критерії оцінки діяльності відповідальних за реалізацію програми органів влади. Як наслідок програми

постійно зазнають змін, здійснюється несвоєчасне фінансування, не досягаються у строк встановлені показники, на бюджетних рахунках утворюються залишки невикористаних цільових коштів.

7. Розробити критерії оцінки ЦП. Враховуючи неефективну реалізацію програм, пропонується розробити показники за аналогією системи КРІ, які оцінюватимуть досягнення запланованих у програмі показників. На підставі цього показника КРІ створити рейтинг ЦП і відповідно застосовувати заходи дисциплінарного характеру до відповідальних виконавців за неефективне використання бюджетних коштів.

8. Передбачити широкий спектр преференцій та пільг для інвесторів, які беруть участь у процесі реалізації ЦП. Ці заходи дозволять підвищити мотивацію представників бізнес-спільнот задіяти у вирішенні проблем, що виникають у ході розробки та реалізації державної ЦП весь свій інтелектуальний та підприємницький потенціал. Використання преференцій та пільг дозволить повною мірою реалізувати ідею ДПП. Це поглибить залученість бізнес-спільноти до масштабних проектів із соціально-економічного розвитку країни, підвищить ефективність реалізації державних ЦП, створить сприятливі умови для розвитку підприємництва в різних секторах економіки.

9. З метою покращення прозорості та відкритості діяльності компаній доцільно рекомендувати компаніям висвітлювати інформацію про участь у розробці та реалізації ЦП у річних чи нефінансових звітах. Така інформація буде відображенням ведення компанією політики корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, на кожному етапі розробки та реалізації ЦП ми пропонуємо залучати усі зацікавлені сторони (стейкхолдерів програми). Нами було сформульовано основні пропозиції, спрямовані на вдосконалення розробки ЦП:

– необхідність стандартизації методології складання ЦП, оскільки саме різний формат, ймовірність задваювання об'єктів спричиняє затягування процесу погодження ЦП;

- збільшення ступеня залученості бізнесу в процес розробки ЦП, як основний фактор ведення компанією політики корпоративної соціальної відповідальності;

– включення бізнес-структур до складу учасників ЦП та відображення механізму взаємодії влади та бізнесу в рамках реалізації ЦП у розділі «Механізм реалізації програми»;

– створення координаційних (громадських) рад за державних замовників програм виключно за участю представників бізнес-спільноти;

– розробка заходів відповідальності органів влади за несвоєчасне виконання програм та неефективне використання бюджетних коштів;

- розробка критеріїв оцінки ефективності виконання ЦП за аналогією системи КРІ;

– створення рейтингу довірених компаній, що беруть участь у ЦП, що успішно беруть участь в одному або кількох проектах, та розробка певних преференцій для таких компаній;

– рекомендації компаніям відображати інформацію про участь у процесі розробки та реалізації ЦП у своїх річних чи соціальних звітах.

Таким чином, буде підвищено прозорість взаємодії обох сторін у розробці та реалізації ЦП, довіру між учасниками взаємодії та, як наслідок, зміниться рівень показників своєчасності виконання програм.

3.2. Напрями розвитку залучення бізнесу до реалізації ЦП

Бізнес істотно впливає на економічне становище країни в цілому та на становище окремих регіонів, на яких він оперує. Політика компанії щодо розвитку територій – це взаємодія компанії з населенням та органами влади, на якій вона здійснює свою діяльність.

Держава також має створювати сприятливі умови для функціонування компаній на окремій території. Одним із дієвих інструментів впливу держави на бізнес є податкові преференції. Основною метою надання податкових преференцій є сприяння розвитку підприємництва.

Пільгове оподаткування полегшує приплив капіталу, створення нових підприємств та робочих місць та, відповідно, розвиток території загалом. З метою підвищення залучення бізнесу у процес реалізації ЦП ми пропонуємо комплексніше використовувати систему надання податкових преференцій для підприємств, що у реалізації ЦП. Бізнес буде націлений на те, щоб отримати податкові преференції і буде брати участь у реалізації ЦП, тоді як держава отримає додаткові джерела фінансування стратегічно важливих заходів. Це дозволить збільшити зацікавленість компаній у вирішенні соціально-економічних проблем та підвищить участь влади та бізнесу у реалізації ЦП.

Залучення компанії до вирішення соціальних проблем на певній території залежить від моделі взаємодії влади, бізнесу, яка сформована в регіоні, та від соціальних інтересів бізнесу. Потрібно створення системи заходів відповідальності за невчасне виконання державних контрактів. У результаті аналізу нами було встановлено низку причин, які ведуть неефективної реалізації програми:

- несвоєчасне перерахування коштів державним замовником виконавцю державного контракта;
- відставання з виконанням державного контракту (підрядник) у встановлені протягом звітнього фінансового року певних заходів;
- формування залишків невикористаних субсидій на бюджетних рахунках. Усе це призводить до подорожчання певних робіт підрядника та виникнення необхідності у додаткових коштах бюджету. Замовник програми не намагається знайти інші джерела фінансування, а поповнює подорожчання за рахунок коштів бюджету. У разі застосування системи заходів відповідальності для обох сторін така проблема буде вирішена, а бюджетні

кошти будуть витрачатись більш ефективно. Вважаємо за необхідне формувати всі ЦП в рамках комплексних інвестиційних проектів та залучати до реалізації таких інвестпроектів корпорації розвитку певних територій.

В основі корпоративної моделі взаємодії лежать корпоративна власність населення, ринкові відносини, що регулюються державою на користь суспільства та корпоративний устрій публічної влади. Ефективність національної економіки країни глобальному визначається великим підприємництвом. Великі компанії становлять основу економічної та політичної сили індустріально розвинених країн, забезпечуючи конкурентоспроможність національних економік на світовому ринку.

Найбільш поширеною та ефективною формою організації великого підприємництва, як державного, так і приватного є корпорація. Корпорація є велике підприємство національного чи міжнародного масштабу. Необхідність у стратегічному плануванні найчастіше виникає саме у великих містах та регіонах. Тому все частіше експертами пропонується такий інструмент реалізації заходів СП, як КРТ.

Корпорації розвитку територій (далі – КРТ) – інноваційна партнерська форма взаємодії влади та бізнесу, інструмент застосування досвіду приватного бізнесу у державному управлінні. Використання цього інструменту взаємодії влади та бізнесу дозволяє розвивати певні території та залучати інвестиції. Як правило, КРТ – це компанії із 100 % участю держави. Вони можуть залучати інвестиції українських та зарубіжних інвесторів. Роль цих корпорацій полягає у пошуку інвестиційних проектів та реалізації їх на території України.

При формуванні ЦП на основі комплексних інвестиційних проектів підвищується ймовірність залучення та зацікавленості бізнесу. Так, за рахунок бюджетних коштів можливе фінансування інфраструктурних проектів, які дадуть поштовх до залучення бізнесу та його інтересу до будівництва інших об'єктів. При цьому бізнес вже приходить на територію, де створено певну інфраструктуру і йому легше реалізувати свої проекти, які

в комплексі з державними проектами дадуть розвиток певній території, і, крім того, буде створено нові робочі місця.

У рамках створення КРТ та їхнього залучення до реалізації ЦП, ми пропонуємо розробити порядок відбору всіх комплексних інвестиційних проектів, які будуть включені до ЦП. Це зокрема дозволить уникнути ситуацій включення до складу ЦП проектів без проектно-кошторисної документації. Реалізацію інвестиційних проектів, які будуть включені до ЦП, на наш погляд, доцільно покласти на корпорації розвитку певних територій, які водночас залучатимуть іноземні інвестиції для реалізації певних інвестпроектів.

Таким чином, використання КРТ у рамках реалізації ЦП дозволить успішно впоратися із завданням створення інфраструктури та залучення приватних інвесторів. Це найефективніший інструмент, це компанія, підконтрольна державі, яка має ступінь самостійності. На наш погляд, наявний досвід і практика, що складається, показують, що найбільш ефективно розвивається лише той регіон, в якому вдало складається діалог «влада – бізнес». Держкорпорації та КРТ дозволяють оптимізувати державну участь у будь-якому проекті в рамках держпрограм та ЦП за рахунок збільшення обсягу залучених позабюджетних інвестицій.

3.3. Оцінка можливості адаптації зарубіжного досвіду реалізації ЦП за допомогою корпорацій розвитку

У цьому параграфі ми розглянемо зарубіжний досвід реалізації ЦП за допомогою корпорацій розвитку територій та державних корпорацій. Нами було розглянуто корпорацію розвитку місцевого співтовариства – Корпорацію економічного розвитку долини Лебанон (штат Пенсільванія) (Lebanon Valley Economic Development Corporation – LVEDC) – це недержавна некомерційна організація. Ця корпорація об'єднує різні компанії: бухгалтерські, юридичні, банки/фінансові інститути, виробничі, будівельні,

освітні, страхові установи та ін. Вона працює з бізнесом, місцевою спільнотою з метою посилення існуючих компаній та створення умов для процвітання нових. Корпорація економічного розвитку долини Лебанон реалізує кілька програм: «Програма збереження та розширення бізнесу Пенсільванії», «Розвиток робочої сили», «Створення інвестиційних можливостей» та ін. Корпорація економічного розвитку долини Лебанон працює з муніципалітетами для покращення комунальної інфраструктури для забезпечення позитивного впливу на регіон від розширення бізнесу, з місцевими агенціями з використання землі та іншими агенціями – для забезпечення широкого спектра послуг з розвитку компаній округу.

Корпорація видає гранти на підготовку робочої сили та інфраструктурні проекти, допомагає у допуску до низьковідсоткового фінансування, професійного навчання. У рамках своєї діяльності Корпорацією створено три бізнес-парки на території штату: Бізнес-парк долини Лебанон (Lebanon Valley Business Park), Територія для розміщення підприємств Яструбина земля (Hawk Acre Enterprise Place), Лебанонський залізничний бізнес-парк (Lebanon Rails Business Park) [26].

Федеральні урядові корпорації (далі – ФПК) – особлива форма організацій, що виникла США у зв'язку зі специфікою ділового законодавства. На початку XXI ст. у США діє більше ФПК, ніж будь-коли в історії країни. Найбільші ФПК регулюють надання фінансових послуг та страхування спеціальним групам населення (фермерам, студентам, незаможним тощо) [26]. ФПК відрізняються від звичних міністерств тим, що мають статус юридичних осіб, зокрема обмежену відповідальність. Таким чином, навіть якщо корпорація на 100 % належить державі, її учасники не відповідають її зобов'язанням, за винятком випадків, коли відповідальність держави передбачена законом про створення корпорації. ФПК займають специфічне становище серед усіх ділових організацій США. Це організації, створені урядом і тому вони вже не підконтрольні органам влади штатів.

Крім того, найчастіше конгресом приймається спеціальний нормативно-правовий акт, який закріплює певні пільги для ФПК. ФПК діляться на:

- ФПК зі 100%-ною державною участю (федеральний уряд формує рада директорів, яка у свою чергу контролює всі рішення, що приймаються корпорацією від імені держави);

- приватні ФПК (без державної участі) (державної участі немає, але при цьому в силу характеру вироблених товарів та послуг, влада зберігає за собою право контролю за політикою корпорації; найчастіше такі корпорації наділені законодавчо закріпленими податковими пільгами, а також державними гарантіями боргів корпорації);

- ФПК зі змішаною участю (частина членів ради директорів призначається президентом США зі схвалення конгресу; боргові зобов'язання та акції користуються державною підтримкою (гарантіями) казначейства).

Крім того, як інституційна основа для вирішення завдань економічного розвитку депресивних регіонів і територій Адміністрація США використовує інститут великомасштабних і довгострокових ЦП регіонального економічного розвитку, які адмініструються спеціально створюваними державними корпораціями (наприклад, Адміністрація басейну річки Теннесі) або автономними федеральними організаціями. наприклад, Аппалацька регіональна комісія). Найбільш відомими із довгострокових ЦП регіонального економічного розвитку є «Програма розвитку басейну річки Теннесі», а також «Програма розвитку району Аппалачських гір». Так, «Програма розвитку басейну річки Теннесі» (далі – Програма 1), ініційована приписами Публічного закону від 18 травня 1933 р. «Про Адміністрацію басейну річки Теннесі» (розділ 16 Зводу законів США, параграф 831 і далі) діє вже майже 80 років та її реалізація охоплює значну частину території 7 штатів (Теннесі, Алабама, Міссісіпі, Кентуккі, Джорджія, Північна Кароліна, Вірджинія). Реалізація програми 1 здійснюється Адміністрацією басейну річки Теннесі, яка за своїм статусом є незалежною некомерційною державною корпорацією. Головною особливістю функціонування цієї

державної корпорації є поєднання функцій управління ЦП регіонального економічного розвитку із здійсненням виробничої діяльності.

У зв'язку з цим слід зазначити, що Адміністрація басейну річки Теннесі (далі – Адміністрація) є великою виробничою організацією з потужною будівельною, промисловою та науково-технічною базою. Статус державної корпорації позбавляє Адміністрацію будь-якого відомчого підпорядкування (підзвітна Президенту та Конгресу США), що надає додаткові можливості щодо оперативної імплементації та фінансування відповідних програмних рішень щодо розвитку підвідомчих територій. З початку своєї реалізації Програма 1 здійснюється у вигляді багатоцільового комплексу заходів щодо використання ресурсного потенціалу регіону: освоєння гідроенергетичних ресурсів, електрифікація регіону, залучення приватного капіталу шляхом встановлення нижчих, ніж у інших регіонах, тарифів на електроенергію, розвиток річкового судноплавства, зрошувального землеробства, боротьби з паводками, виробництво мінеральних добрив, створення нових робочих місць, охорона дикої природи, підвищення життя населення.

Відповідно до вимог Закону найвищим органом управління Адміністрації є Рада директорів, що складається з дев'яти членів, які затверджуються Конгресом США за поданням Президента США. Термін повноважень членів Ради директорів – 5 років із можливістю перепризначення на черговий п'ятирічний період. Очолює роботу Ради директорів її Голова, який обирається її членами на період 2 роки із правом перепризначення на черговий дворічний період. Під егідою Ради директорів функціонує 5 постійних комітетів: з питань аудиту, оцінки ризиків та регулятивної практики; з питань зовнішніх комунікацій; з фінансових питань та нових проектів; з людських ресурсів; нагляду за об'єктами атомної енергетики. Законом передбачено такі основні обов'язки Адміністрації:

– надання фінансової та консультаційної допомоги штатам, на території яких знаходяться енергетичні об'єкти, що належать Адміністрації;

– придбання у власність або отримання контролю за енергетичними об'єктами, розташованими на підвідомчій Адміністрації території, заздалегідь повідомляючи про плановані угоди органи управління штатів;

- пошук коштів, необхідних для проектування, будівництва та введення в експлуатацію об'єктів, які повністю або частково є енергетичними, у тому числі шляхом отримання кредитів під гарантії Адміністрації США або шляхом розміщення облігаційних позик терміном не більше 50 років з дня випуску облігацій;

– взаємодія з Конгресом США стосовно погодження цінових параметрів вартості енергетичних об'єктів, що купуються або плануються до будівництва;

- визначення рівня мінімального розміру заробітної плати на підвідомчих Адміністрації територіях.

Бюджетне фінансування Адміністрації щодо реалізації енергетичних об'єктів Програми 1 здійснювалося до 1959 р., тоді як бюджетне фінансування програми раціонального використання мінеральних ресурсів, здійснення природоохоронних заходів, і навіть заходів із економічному розвитку підвідомчих територій здійснювалося по 1999 рік. З 2000 року й досі Адміністрація функціонує на основі принципу самофінансування. Адміністрація належить до ФПК, що входять до списку незалежних агенцій виконавчої влади [26].

У свою чергу, «Програма розвитку району Аппалачських гір» (далі – Програма 2), ініційована приписами Публічного закону №89-4 від 9 березня 1965 року «Про розвиток району Аппалачських гір» (розділ 40 Зводу законів США, глава 141) діє вже майже 50 років та її реалізація охоплює значну частину території (420 муніципальних утворень, останні з яких увійшли до її складу у 2008 році) 13 штатів із населенням понад 20 млн. осіб. Реалізація Програми 2 здійснюється Аппалачською регіональною комісією (далі – Комісія), яка є автономним федерально-штатним агентством регіонального розвитку. Повноваження Комісії кожні 5 років продовжуються Конгресом

США. До складу Комісії входять 13 губернаторів вищезгаданих штатів (один із яких позмінно на щорічній основі співголовою), а також представник федерального уряду, який призначається Президентом США.

Низовими територіальними ланками Комісії є «локальні округи розвитку» в кількості 73 одиниць, які розробляють місцеві програми територіального розвитку, що містять опис найважливіших проблем конкретного округу, формулювання цілей розвитку, перелік конкретних проектів, що забезпечують досягнення згаданих цілей, а також можливі схеми фінансування. Дані локальні програми є базою для формування відповідних програм штату, які, у свою чергу, стають основою для вироблення плану розвитку всієї території району Аппалачських гір. Фінансування заходів за Програмою 2 здійснюється за рахунок коштів федерального бюджету (щорічно фінансується близько 400 проектів), у межах сум відповідних асигнувань, виділених конгресом США у відповідному фінансовому році на ці цілі.

Вирішення питання про цільовий напрямок використання виділених коштів належить до компетенції Комісії, а підсумкове рішення приймається консенсусним рішенням двох співголів. Адміністративні витрати на утримання апарату Комісії (у складі 50 осіб) розподіляються в рівних частинах між усіма 2 штатами, що беруть участь у Програмі, і Адміністрацією США. Фінансовий контроль над витрачанням коштів Програми 2 здійснює Офіс Генерального інспектора. В даний час робота Комісії з реалізації Програми 2 будується відповідно до середньострокового стратегічного плану на період 2011-2016 років, який був затверджений у листопаді 2010 р. На відміну від Адміністрації Комісія не є активним інвестором на підвідомчій території (виключаючи проекти з реалізації автодорожнього будівництва), вона зосереджує свої зусилля на формуванні сприятливого середовища (насамперед інформаційного та кадрового) для залучення інвестицій у регіон та розвиток вже існуючого бізнесу, а також на надання консультаційного сприяння та допомоги представникам регіональної

бізнес-спільноти. Корпорація «Амтрак» (Amtrak) створена спеціальним рішенням конгресу як приватна корпорація зі змішаним капіталом, але насправді є 100% власністю федерального уряду. Входить до складу 129 органів виконавчої влади, до розряду незалежних агентств. Незалежно від цього має змішану раду директорів, яка складається з 9 членів, з них 6 позицій заповнюється за рішенням президента США [26].

Федеральні урядові корпорації (далі – ФПК) у США створюються конгресом та інкорпорується відповідно до окремих законів про їх створення. Це не робить їх частиною уряду та юридичний статус більшості таких корпорацій залишається у сірій зоні. Визначення статусу такого роду корпорацій є важливим для юридичної системи США, в якій урядові відомства непідсудні. Верховний суд США у кожному конкретному випадку приходив до прямо протилежних рішень. Так, у випадку з Олімпійським комітетом США, який був зареєстрований як ФПК зі 100% участю держави, суд висловився за те, що цей комітет не є частиною уряду, оскільки він не виконує «будь-яких функцій, які традиційно є виключно урядовими [26]. Разом про те, на думку багатьох експертів ФПК є частиною уряду, незалежно від цілей, завдань, виконуваних функцій, і тому мають підпорядковуватися вимогам конституції щодо виконавчих органів влади [26]. Держкорпорації можуть бути визнані частиною державного апарату на підставі таких ознак:

- ступінь залежності корпорації від державних пільг, гарантій та інших видів допомоги;
- можливість перетину напрямів діяльності корпорації з обов'язками держави;
- ступінь впливу проблем функціонування корпорації виконання державою своїх функцій.

З одного боку, ФПК мають форму корпорацій і вони вільні від низки обмежень, що існують для органів державної влади. Так, наприклад, такі корпорації не залежать від федерального бюджету і з фінансової точки зору не підзвітні уряду, як основному розподільнику бюджету, крім того, такі

корпорації мають переваги самозабезпечення, самовідтворення та самостійності. Такі корпорації спрямовані на досягнення бізнес-цілей та отримання прибутку. Але, з іншого боку, якщо ФПК є 100% власністю держави, то вона повинна бути підконтрольна державі, оскільки в цьому випадку всі її активи є власністю держави і можуть бути в будь-який момент відкликані рішенням уряду для інших громадських цілей, а корпорація може бути ліквідовано.

У той же час, корпорації зі змішаною участю вже не такі підконтрольні уряду, оскільки, по-перше, мають альтернативні джерела фінансування і, по-друге, приватні члени ради директорів не схильні до впливу уряду. Такі федеральні урядові корпорації незалежно від частки участі держави у статутному капіталі, на думку американських експертів, повинні бути піддані аудиту та спрямовувати річні фінансові плани президенту для подальшого схвалення законодавчими органами. Держкорпорації можуть бути включені до структури відповідного відомства.

Наприклад, у США, корпорація зі страхування результатів діяльності фермерів або надає сільськогосподарські кредити є частиною міністерства сільського господарства. Держкорпорації можуть мати незалежний статус, але бути підзвітні певним федеральним відомствам, що представляють інтереси власника, як у випадку із федеральною урядовою корпорацією «Амтрак».

У юридичній практиці США визнано, що будь-яка федеральна урядова корпорація на 100% належить уряду, має бути здебільшого розглянута як частина урядового апарату. Цей висновок дуже важливий, оскільки у випадку з частковим володінням виникає питання ефективності контролю з боку уряду за їх діяльністю [32]. Основні мотиви держави при прийнятті рішення щодо створення держкорпорації:

- підвищення ефективності роботи уряду;
- відокремлення виконання деяких функцій від політичного процесу;

- створення незалежних каналів субсидування соціально значущих програм з використанням ринкових методів;
- виділення фінансових потоків за межі федерального (регіонального, місцевого) бюджету.

В основі прийнятих рішень про створення федеральної держкорпорації лежить ідея того, що бізнес завжди ефективніший, ніж будь-яка, навіть найорганізованіша державна структура. Звичайна схема виділення коштів на довгострокові програми у США виглядає так [32]. Програма створюється рішенням Конгресу, у своїй встановлюються обсяг ресурсів та її реалізації. У тому ж рішенні призначається орган в уряді, відповідальний за управління (розробку та реалізацію) програми, розподіл бюджетних асигнувань на черговий рік. Далі Конгрес приймає рішення (закони) щодо виділення бюджетних асигнувань на реалізацію програми щорічно. Тому агентство, відповідальне управління програмою перебуває під жорстким контролем. Якщо програмі субсидій надається форма федеральної урядової корпорації, то виділені кошти не підлягають подальшому щорічному утвердженню конгресом, і програма стає майже нескінченною. Для її ліквідації потрібне ухвалення нового закону, що набагато складніше, ніж блокування бюджетних видатків за традиційного фінансування. Вона стає незалежною від політичної кон'юнктури, що дуже важливо.

Важливим аргументом на користь утворення держкорпорації є надання субсидій певним секторам економіки. У цій якості держкорпорації є дуже зручним інструментом, оскільки вони діють поза традиційного бюрократичного механізму, вільні від контролю з боку законодавчої влади. Так, наприклад, приблизно 20% всіх діючих федеральних урядових корпорацій США спеціалізуються на наданні фінансової допомоги у вигляді позик, гарантій і т.п. цільовим групам населення США (фермерам, студентам, домовласникам тощо). Через канали фінансової допомоги цих компаній у 1990-х р.р. було пропущено понад 1 трлн. дол. [32]. Такі корпорації можуть отримувати на ринку фінансові ресурси за нижчими

ставками в порівнянні з основною масою позичальників, оскільки їхні дії гарантуються державою, якщо корпорація є її повною власністю.

Але навіть там, де держава бере участь частково, але бере участь у контролі шляхом призначення членів ради директорів, ставлення учасників фінансового ринку дає змогу отримувати ресурси за нижчими ставками. Найбільш гнучким та ефективним вважається комбінація змішаної участі держави та бізнесу, використання досвіду та практики бізнесу управління у поєднанні з податковими та іншими пільгами, що надаються державою. Держава може використовувати свої можливості націоналізації шляхом утворення корпорації виключно у тих галузях, які необхідно зберегти з метою забезпечення балансу суспільних інтересів, але які через певні обставини були збитковими. Держава може націоналізувати його за умов, коли колишні власники були на межі банкрутства, але не могли знайти покупця на свій бізнес. При цьому до намірів держави входить реструктуризація цієї галузі, виведення на рівень рентабельності та подальша приватизація.

Таким чином, з урахуванням американського досвіду федеральних урядових корпорацій, ми вважаємо за доцільне активне використання корпорацій у реалізації ЦП.

Держкорпорації (у США – федеральні урядові корпорації) – інструмент управління ЦП, взаємодії влади та бізнесу та здійснення виробничої діяльності. Можна говорити про те, що розвиток депресивних територій, як правило, викликає необхідність створення спеціальних відомств для координації діяльності з реалізації та управління державними програмами та федеральними ЦП на цих територіях. У двох із трьох випадків надалі або навіть до того, створюються корпорації для розвитку регіону загалом, щоб сприяти реалізації великих інвестиційних проєктів та залученню інвестицій. Створення КРТ було викликано тим, що існуючі регіональні структури не справлялися з завданнями. Основне завдання в даний час полягає в тому, щоб

максимально задіяти кошти приватних інвесторів, залучити їх до реалізації ЦП та вирішення соціально-економічних проблем регіону.

Ми пропонуємо два сценарії:

1) Перший сценарій полягає у створенні корпорацій розвитку територій у всіх регіонах України. КРТ необхідно залучати до реалізації ЦП, і вони повинні бути підзвітні органам, які є засновниками.

2) Другий сценарій полягає у створенні держкорпорацій під конкретні програми, які будуть поєднувати в собі принципи бізнес-планування та управління ЦП, здійснювати виробничу діяльність і в той же час будуть частиною державного апарату (якщо вона на 100% належить державі), чи буде підконтрольна державі (у разі змішаної участі). На сьогоднішній день, у міжнародній практиці складаються різні ситуації щодо розробки та реалізації ЦП, розвитку територій, взаємодії влади та бізнесу у розвитку територій та залучення інвестицій.

Ми можемо говорити про те, що сьогодні існують корпорації розвитку територій, які є інструментом взаємодії влади та бізнесу на певній території та залучення інвестицій у розвиток території, і є держкорпорації (федеральні урядові корпорації в США), які поєднують функції управління ЦП із здійсненням виробничої діяльності. В Україні питання створення держкорпорації з метою управління ЦП досі є дискусійним. Крім того, важливим тут є питання включення таких держкорпорацій до структури державного апарату.

На наш погляд, найімовірнішим для України нині є перший сценарій. Нами було сформульовано основні пропозиції щодо вдосконалення порядку розробки та реалізації ЦП з метою активного залучення бізнесу, а також пропозиції щодо вдосконалення взаємодії влади та бізнесу при розробці та реалізації ЦП. Порядок розробки та реалізації ЦП має ряд недоліків, що ведуть їх неефективної реалізації. Нами було запропоновано створити єдиний формат ЦП з метою їхньої найефективнішої реалізації, відобразити інвестора як учасника ЦП, у розділі «Механізм реалізації програми» відобразити

інформацію про взаємодію влади та бізнесу в ході розробки та реалізації програм.

Також представлені пропозиції щодо створення інституційного середовища взаємодії влади та бізнесу в ході розробки ЦП, зокрема, необхідно створення при кожній ЦП координаційних рад.

Крім того, на наш погляд, необхідно створити систему заходів відповідальності за виконання державних контрактів. Нами було запропоновано створити систему преференцій для організацій, що беруть участь у розробці та реалізації ЦП.

Було запропоновано два варіанти взаємодії влади та бізнесу при розробці та реалізації ЦП. У першому випадку за державного замовника-координатора програми створюється координаційна рада за участю представників бізнесу. ЦП формуються з урахуванням комплексних інвестиційних проектів. Водночас є порядок відбору таких інвестпроектів. Відповідно до цього порядку корпорації розвитку територій, що у цій ЦП постійно взаємодіють із державними замовниками програми та беруть участь у засіданнях координаційної ради та створюють всі необхідні умови для реалізації проектів. На наш погляд, необхідно створити всі необхідні умови для розвитку таких корпорацій та концентрувати їх зусилля на взаємодії з владою при розробці та реалізації ЦП.

Управління ЦП з допомогою держкорпорацій також дає можливість для взаємодії влади та бізнесу у рамках розробки та реалізації ЦП. Але наш погляд, реалізація цього варіанту, сьогодні в Україні поки що неможлива, тому що тут виникає питання про статус такої корпорації та поділ повноважень та відповідальності.

ВИСНОВКИ

Взаємодія між різними групами інтересів у межах управління цільовою програмою є обов'язковими умовами для успішної реалізації програми. Як ми з'ясували, реалізація основних стратегічно важливих цільових програм неможлива без участі бізнесу. Тому саме взаємодія влади та бізнесу в рамках розробки та реалізації цільових програм відіграє ключову роль у їх ефективній реалізації.

В результаті магістерського дослідження автором виконано поставлені завдання та зроблено такі висновки.

Ґрунтуючись на принципі взаємодії владних та підприємницьких структур – принцип балансу інтересів у роботі запропоновано визначення, згідно з яким взаємодія – це процес співробітництва влади та бізнесу, заснований на здійсненні певних дій кожного з суб'єктів у напрямку іншого, і задовольняючий принцип балансу інтересів взаємодіючих сторін.

Зазначено, що в Україні склалася корпоративістська модель, яка ґрунтується на партнерстві. Це означає, що зв'язки бізнесу з державою набувають стійкого, довготривалого та зобов'язуючого характеру, іноді вони оформляються спеціальними угодами.

На підставі систематизації теоретичних засад взаємодії влади та бізнесу представлені основні моделі та напрямки взаємодії влади та бізнесу при розробці та реалізації цільових програм з урахуванням інтересів взаємодіючих сторін.

Узагальнено теоретичні уявлення про моделі взаємодії влади та бізнесу: «партнерська», «придушення та примуси», «патронажу», «невтручання» та ін. На основі аналізу наявних в економічній літературі моделей взаємодії влади та бізнесу у роботі доведено, що участь бізнесу в розробці та реалізації цільових програм найбільш ефективно у межах партнерської моделі.

Під цільовою програмою у роботі розуміється система заходів, спрямована на вирішення певних цілей і завдань у конкретні терміни встановленим ресурсним забезпеченням для досягнення виконавцями програми намічених показників з урахуванням пріоритетів соціально-економічного розвитку, що передбачає баланс інтересів усіх зацікавлених у її реалізації сторін.

Виявлено основні проблеми розробки цільових програм: відсутність єдиного формату цільової програми, що створює складності в процесі аналізу та погодження цільової програми заінтересованими органами державної влади та, як наслідок, неефективне використання бюджетних коштів. У рамках реалізації цільових програм виникають проблеми із відсутністю ефективної системи моніторингу та контролю за результатами реалізації цільових програм та ін.

Взаємодія влади та бізнесу у рамках реалізації цільових програм здійснюється за двома напрямками: виконання комерційними організаціями державних контрактів та залучення коштів інвесторів до реалізації цільових програм як позабюджетні джерела.

У ході аналізу практики виконання цільових програм у роботі виявлено, що основна проблема, пов'язана з державними контрактами, – це невчасне виконання контрактів. Тому у роботі запропоновано розробити критерії оцінки ефективності виконання цільових програм та, відповідно, застосовувати заходи відповідальності за неефективне використання бюджетних коштів у межах реалізації цільових програм.

У роботі обґрунтовано можливість використання корпорацій розвитку територій для пошуку та залучення інвесторів до реалізації цільових програм. Стандарт Агентства стратегічних ініціатив передбачає створення у всіх регіонах України організацій, відповідальних за інвестиційний клімат у регіоні (корпорацій, агенцій тощо). У рамках діяльності таких організацій передбачено взаємодію з інвесторами та надання консультативної допомоги,

а також надання податкових пільг, преференцій та державних гарантій для інвесторів на певній території.

У рамках другого розділу розглянуто взаємодію влади та бізнесу як системи інститутів взаємодії владних та підприємницьких структур, яка включає такі суб'єкти: відділи, департаменти взаємодії з органами державної влади комерційних організаціях; асоціації та об'єднання, що представляють інтереси бізнесу; комісії, робочі групи та громадські ради, діють при органах державної та муніципальної влади та ін.

У роботі показано, що до складу діючих дорадчих структур при органах влади завжди входять представники бізнесу. Запропоновано створення координаційних порад за кожної цільової програми, що передбачає позабюджетне фінансування, до складу яких входять представники бізнесу що дозволить узгоджувати інтереси всіх зацікавлених сторін на етапі розробка програми.

У роботі запропоновано методичні та практичні рекомендації щодо вдосконалення порядку розробки та реалізації цільових програм:

1. Створення єдиного формату цільових програм з урахуванням існуючих труднощів у процесі формування та узгодження.
2. Включення підприємницьких структур до складу учасників цільових програм.
3. Розробка критеріїв оцінки виконання цільових програм та критеріїв оцінки діяльності відповідальних виконавців програми.
4. Застосування показника частки позабюджетного фінансування цільової програми.

У ході аналізу зарубіжного досвіду у роботі було розглянуто дві схеми взаємодії. У першому випадку запропоновано варіант залучення корпорації розвитку територій для розробки та реалізації цільових програм. У другому разі цільові програми керуються за допомогою держкорпорацій, які поєднують у собі функції управління цільовою програмою регіонального

економічного розвитку та здійснення виробничої діяльності. Ця практика поширена у США.

Зроблено висновок про більшу ймовірності та ефективності реалізації в Україні першого варіанту взаємодії, що передбачає залучення корпорації розвитку територій для розробки та реалізації цільових програм.

У рамках реалізації першого варіанта взаємодії, у роботі запропоновано формування цільових програм на основі комплексних інвестиційних проектів, що дозволить підвищити зацікавленість бізнесу в участі у заходах цільових програм. Так, коли в рамках цільових програм за рахунок бюджетних коштів фінансуються інфраструктурні проекти, це підвищує зацікавленість бізнесу до реалізації проектів рамках цієї цільової програми. В рамках залучення до розробки та виконання цільових програм регіональних інститутів розвитку, пропонується розробити порядок відбору всіх комплексних інвестиційних проектів корпорацій розвитку територій та агентств, які будуть включені до цільових програми. Це зокрема дозволить уникнути ситуацій включення до складу цільових програм проектів без проектно-кошторисної документації.

Доцільно покласти на корпорації розвитку територій та агенції реалізацію інвестиційних проектів, які включені до цільових програм. Це дозволить задіяти досвід та потенціал даних інститутів розвитку з залучення інвестицій, включаючи іноземні, для реалізації певних інвестпроектів, а також активно застосовувати систему податкових преференцій та пільг, передбачених для інвесторів цими структурами. Таким чином, використання корпорацій розвитку територій у рамках реалізації цільових програм дозволить успішно впоратися із завданням створення інфраструктури та залучення приватних інвесторів.

У роботі запропоновано алгоритм взаємодії органів влади та корпорацій розвитку територій. За допомогою даного алгоритму буде досягнуто стандартизація відносин «влада-бізнес-суспільство» та координація співробітництва органів влади та регіональних інститутів

розвитку при розробленні та реалізації цільових програм. Це створить сприятливі умови для розвитку підприємництва, підвищить залученість бізнесу до масштабних проектів із соціально-економічного розвитку країни та збільшить ефективність реалізації цільових програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахламов А.Г., Голинська О.В. Програмно-цільовий метод як інструмент виконання функцій державного управління в сучасних умовах: наук.-метод. розроб. Київ: НАДУ, 2012. 60 с.
2. Баранова В.Г., Васютинська Л.А., Слатвинська М.О., Дубовик О.Ю. та ін. Бюджетна система України: проблемні питання: моногр.; [за ред. В.Г. Баранової]. – Одеса: ВОІ СОІУ “Атлант”, 2013. – 252 с.
3. Безена І.М. Взаємодія органів публічної влади та суб’єктів підприємницької діяльності в умовах децентралізації [Електронний ресурс] / І.М. Безена // Аспекти публічного управління. - 2020. - Т. 8, № 1. - С. 99-105. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2020_8_1_12
4. Беляєва І.Ю. Забезпечення сталого розвитку територій: взаємодія бізнесу та влади / І.Ю. Беляєва, О.В. Данилова// Управлінські науки. - 2013. - №4 (9). - С. 4-8.
5. Біла І.С. Особливості державно-приватного партнерства в сучасних умовах в Україні / І.С. Біла // УДК 338.242:334. - ст. 10 URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5155/1/2.pdf>.
6. Білопольська В.М., Чурікова К.О. Стратегія інноваційного управління ресурсами бюджету регіону: моногр.; [за ред. П.В. Єгорова]. – Донецьк: ТОВ “Східний видавничий дім”, 2014. – 268 с.
7. Білуха Л. Програмно-цільовий метод у забезпеченні розвитку спроможних територіальних громад [Електронний ресурс] / Л. Білуха // Актуальні проблеми державного управління. - 2018. - Вип. 3. - С. 93-97. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2018_3_19
8. Боковикова Ю. Взаємодія влади і бізнесу. Теорія та практика державного управління. Розвиток системи державного управління в Україні. 2015. Вип. 4 (51). С. 1–7. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-4/doc/1/02.pdf>
9. Бурик З.М. Взаємодія влади і приватного сектору для розвитку інфраструктури: контекст державно-приватного партнерства

- [Електронний ресурс] / З.М. Бурик // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 1. - С. 83-87.
10. Бюджетний кодекс України: Закон України № 2456-VI від 08.07.2010 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
 11. Вайс К. Оцінювання: методи дослідження програм та політики: пер. з англ. К.: Основи, 2000. 671 с.
 12. Васютинська Л.А. Програмно-цільове управління національною економікою у контексті системного аналізу [Електронний ресурс] / Л.А. Васютинська // Причорноморські економічні студії. - 2020. - Вип. 50(1). - С. 48-52. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_50\(1\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_50(1)__10)
 13. Васютинська Л.А. Система видатків бюджету в умовах розвитку програмно-цільового управління: монографія. Одеса: Друк-Південь, 2014. 192 с.
 14. Вихор М.В. Програмно-цільовий підхід у процесі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки [Електронний ресурс] / М.В. Вихор, Н.В. Коваль, О.І. Шемігон // Агросвіт. - 2019. - № 9. - С. 3-9. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_9_2
 15. Воробйова М.О. Особливості процедури прийняття рішення про здійснення проектів державно-приватного партнерства [Електронний ресурс] / М.О. Воробйова // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. - 2018. - Вип. 1. - С. 19-26. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2018_1_5
 16. Воротін В.Є. Від регуляторної політики до державно-приватного партнерства в публічному секторі України [Електронний ресурс] / В.Є. Воротін, В.М. Проданик // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. - 2019. - № 1. - С. 95-102. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2019_1_12
 17. Губа М.І. Програмно-цільовий підхід як інструмент управління громадою [Електронний ресурс] / М.І. Губа // Вісник Херсонського національного

- технічного університету. - 2021. - № 2. - С. 120-126. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_2_17
18. Данилишин Б.М. Аналіз регуляторного впливу при впровадженні Закону України "Про загальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні" // Департамент інвестиційної та інноваційної діяльності – URL: www.me.gov.ua/control/uk/publish/article/system.
19. Денисюк Л.М. Механізми взаємодії суспільства, бізнесу та влади в Україні [Електронний ресурс] / Л.М. Денисюк // Наше право. - 2019. - № 4. - С. 32-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nashp_2019_4_7
20. Дергачова В.В. Державно-приватне партнерство як інституціональний інструмент інвестування економіки країни [Електронний ресурс] / В.В. Дергачова, К.О. Кузнєцова // Бізнес Інформ. - 2018. - № 1. - С. 111-116. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_18
21. Державні цільові програми. Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України: <http://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=DerzhavniTsiloviProgrami>
22. Держак Н.О. Впровадження програмно-цільового методу у стратегічне планування розвитку регіону: прикладний аспект [Електронний ресурс] / Н.О. Держак // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2020. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_2_12
23. Дутко Н.Г. Державно-приватне партнерство: перспективи розвитку [Електронний ресурс] / Н.Г. Дутко // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 4. - С. 109-114. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_4_21
24. Завертнева-Ярошенко В.А. До питання становлення та розвитку державно-приватного партнерства [Електронний ресурс] / В.А. Завертнева-Ярошенко // Правова держава. - 2018. - № 31. - С. 81-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav_2018_31_12

25. Зубенко В.В., Самчинська І.В., Шаповал Т.А. та ін. Інноваційні практики: фінансовий менеджмент на місцевому рівні – підсумки 2014 року. – К.: НораДрук, 2015. – 32 с.
26. Зуєва Ю. Закордонні кейси з ДПП: порівняльний аналіз. Юридична газета online. 2020. № 1(707). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/derzhavnoprivatne-partnerstvo/zakordonni-keysyi-z-dppporivnyalniy-analiz.html>
27. Казюк Я.М. Механізми формування та реалізації державного управління бюджетними ресурсами на місцевому рівні: моногр. – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2014. – 426 с.
28. Канова О.А. Основні аспекти державно-приватного партнерства / О.А. Канова // Управління розвитком. – 2011. – № 21 (118). – С. 147-150.
29. Квітка С.А. Державне управління взаємодією влади та бізнесу: європейський досвід для України [Електронний ресурс] / С.А. Квітка // Аспекти публічного управління. - 2018. - Т. 6, № 4. - С. 48-54. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_4_9
30. Кисельов В.І. Порівняльний аналіз корпоративістської та плюралістичної моделей взаємодії влади та бізнесу, «Наука вчора, сьогодні, завтра»: збірник статей за матеріалами V міжнародної науково-практичної конференції. - 2013. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу <http://sibac.info/10665>
31. Клець Л.Є. Бюджетний менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 640 с.
32. Кнір М.О. Державно-приватне партнерство: світовий досвід і досвід України [Електронний ресурс] / М.О. Кнір // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. - 2018. - № 10. - С. 10-14. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2018_10_4
33. Коваленко М.М. Удосконалення системи фінансування державних цільових програм. Теорія та практика державного управління: збірник

- наукових праць. 2016. № 1(52). С. 1–9. URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-1/doc/2/02.pdf>.
34. Ковальський М.Р. Програмно-цільові методи публічного управління територіальним розвитком [Електронний ресурс] / М.Р. Ковальський // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 19. - С. 110-114.
35. Кондусова Л.Ф., Нескородева І.І., Алексеєнко І.І. та ін. Управління фінансовими ресурсами місцевого бюджету: моногр. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 289 с.
36. Корнієнко Н.М. Оцінка і моніторинг ефективності бюджетних програм. Економічний часопис - XXI. 2013. № 5-6 (2). С. 31-33.
37. Корнієнко Н.М. Теоретичні та практичні засади програмно-цільового методу планування бюджетних видатків. Наукові праці НДФІ. 2012. Вип. 1 (58). С. 70-78.
38. Косач І.А. Розвиток державно-приватного партнерства в умовах децентралізації влади в Україні [Електронний ресурс] / І.А. Косач, А.В. Дегтярьов // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2020. - № 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_3_4
39. Костандогло М.Ф. Проектний та програмний підходи до управління розвитком регіону: Регіональна політика та регіональний розвиток в Україні: ВЕБ-семінар 7 листопада, 2013 р. Одеса, 2013. URL: http://www.oridu.odessa.ua/7/11/file/rez_wb.pdf.
40. Крауліх П. Програмно-цільовий метод бюджетування у Федеральній землі Гессен, Німеччина / П. Крауліх, Г. Вайланд // Фінанси України. – 2014. – № 11. – С. 7-16.
41. Круглов В. Розвиток системи державно-приватного партнерства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / В. Круглов // Науковий вісник: державне управління. - 2021. - № 3. - С. 50-67. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_3_5
42. Крутова А.С. Проекти державно-приватного партнерства: реалізація та аналіз ефективності [Електронний ресурс] / А.С. Крутова, Т.О. Тарасова,

- Н.Б. Кащена // Економічний простір. - 2019. - № 141. - С. 158-171. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2019_141_15
43. Кузь Т.І. Державне та приватне партнерство в умовах об'єднаних територіальних громад (організація розвитку інфраструктури та сервісного обслуговування) [Електронний ресурс] / Т.І. Кузь, Л.Я. Малюта, Г. Островська // Галицький економічний вісник. - 2020. - № 2. - С. 199-207. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2020_2_23
44. Кузьминчук Н.В. Державне регулювання розвитку регіону фінансово-бюджетними інструментами: автореф. дис. ... док. екон. наук. – Харків, 2013. – 40 с.
45. Куц Ю.О. Природа та сутність державного управління. Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування: електр. зб. наук. пр. Херсон: Херсонський національний технічний університет. 2013. № 12. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/Kuc_s.pdf.
46. Левченко Я.С. Формування державно-приватного партнерства: від історії до сьогодення [Електронний ресурс] / Я.С. Левченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2019. - № 1. - С. 90-100. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2019_1_11
47. Лиска О.Г. Проблеми взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності з місцевими органами влади [Електронний ресурс] / О.Г. Лиска // Теорія та практика державного управління. - 2018. - Вип. 1. - С. 129-134. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2018_1_21
48. Лисяк Л.В. Впровадження програмно-цільового методу планування видатків місцевих бюджетів в Україні. Формування ринкової економіки в Україні. Збірник наукових праць ЛНУ ім. Івана Франка. 2013. Вип. 29. Ч. 2. С. 3-9.
49. Лисяк Л.В., Роменська К.М. Ефективність використання коштів місцевих бюджетів України: моногр. – Дніпропетровськ: ДДФА, 2015. – 232 с.

50. Лісничка В.М. Сутність державно-приватного партнерства в публічному управлінні: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / В.М. Лісничка // Менеджер. - 2018. - № 3. - С. 100-109. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_3_14
51. Луцків О.М. Програмно-цільовий підхід до управління регіональним розвитком [Електронний ресурс] / О.М. Луцків // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2018. - Вип. 1. - С. 33-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_1_8
52. Макрофінансове бюджетування / за наук. ред. В.М. Федосова. К.: КНЕУ, 2011. 312 с.
53. Михайлова А.А. Перспективи програмного бюджету: експертне обговорення / А.А. Михайлова // Фінанси. - 2013. - №8. - С. 80.
54. Огонь Ц.Г. Програмно-цільовий метод та ефективність бюджетних програм // Фінанси України. – 2009. – № 7. – С. 20-29.
55. Омельчук А.О. Цільове програмування як одна із найважливіших форм державного регулювання економіки. Управління розвитком складних систем. 2014. №18. С. 68–73.
56. Осецкий В.Л. Перспективні напрями розвитку державно-приватного партнерства в сучасній Україні [Електронний ресурс] / В.Л. Осецкий // Ефективна економіка. - 2018. - № 10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_13
57. Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України: <http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=-232ba380-67ec-4689-a90e-f67da7840f9e&title=-DoingBusiness>
58. Павлюк К.В. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави / К.В. Павлюк, С.М. Павлюк // Наукові праці КНТУ. – 2010. – № 17. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2010_17/stat_17/02.pdf.
59. Перелік державних цільових програм, які діють у 2018 році: <https://dostup.pravda.->

- com.ua/request/32831/response/69678/attach/5/3033%2007%2015283%2009.pdf/13 (19).
60. Петленко Ю.В. Загальносвітові тенденції розвитку державно-приватного партнерства [Електронний ресурс] / Ю.В. Петленко, Т.Т. Томашевський // Торгівля і ринок України. - 2018. - № 1. - С. 17-26. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2018_1_5
61. Пильтяй О.В. Сучасні концепції та підходи до визначення державно-приватного партнерства / О.В. Пильтяй // Економіка. Управління. Інновації. - 2011. - № 2. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_40.
62. Пйонтко Н.Б. Державно-приватне партнерство в системі інструментів вирівнювання регіонального розвитку [Електронний ресурс] / Н.Б. Пйонтко // Наукові праці НДФІ. - 2018. - Вип. 1. - С. 43-58. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2018_1_5
63. Подолян Ю.О. Порівняльний аналіз стану та перспектив розвитку державно-приватного партнерства в Україні та країнах європейського союзу [Електронний ресурс] / Ю.О. Подолян, А.В. Іващенко // Dictum factum. - 2021. - № 2. - С. 92-97. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf_2021_2_14
64. Порядок розроблення та виконання державних цільових програм: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 р. № 106. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-п>
65. Приліпко С.М. Публічне управління розвитком територій на основі реалізації проєктів державно-приватного партнерства на засадах сталого розвитку [Електронний ресурс] / С.М. Приліпко // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2020. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_2_4
66. Про державні цільові програми: Закон України від 18.04.2004 зі змінами і доповненнями, № 1621-IV: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>

67. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.01.2010 № 2424-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
68. Про затвердження Основних підходів до запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів: Наказ Міністерства фінансів України № 805 від 02.08.2010 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/documents/rmg144-2010-%F0>.
69. Про затвердження складу Міжвідомчої робочої групи з проведення підготовчої роботи щодо розроблення методологічних засад запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів. Наказ Міністерства фінансів України № 716 від 23.05.2008 р. URL: <http://www.ibser.org.ua/news/zasidannya-mizhvidomchoyi-robochoyi-grupu>.
70. Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 538-р від 14.09.2002 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=538-2002-%F0>.
71. Пророчук М.В. Механізми і форми взаємодії влади і бізнесу в реалізації інфраструктурних проєктів [Електронний ресурс] / М.В. Пророчук // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 23. - С. 163-168.
72. Радіонов Ю.Д. Програмно-цільовий метод бюджетування: проблеми впровадження та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / Ю.Д. Радіонов // Економіка України. - 2018. - № 2. - С. 21-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_2_3
73. Романенко Є. Актуальні питання розвитку правового регулювання розроблення та реалізації державних цільових програм [Електронний ресурс] / Є. Романенко // Юридичний вісник. - 2018. - № 4. - С. 115-120. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urid_2018_4_20
74. Романенко Є.О. Досвід правового регулювання застосування програмно-цільового методу в бюджетній сфері на прикладі Федеративної

- Республіки Німеччина [Електронний ресурс] / Є.О. Романенко // Часопис Київського університету права. - 2018. - № 3. - С. 134-138. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2018_3_32
75. Савчук Н.В. Бюджетні пріоритети демократичного суспільства: світова теорія і практика: автореф. дис. ... док. екон. наук. – К., 2015. – 32 с.
76. Самошкіна О.А. Програмно-цільове управління бюджетними ресурсами у механізмі суспільного розвитку [Електронний ресурс] / О.А. Самошкіна // Економічний вісник університету. - 2019. - Вип. 43. - С. 184-196. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2019_43_25
77. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>
78. Станкус Т. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів. – Харків: Фактор, 2017. – 128 с.
79. Стеблянко І.О. Програмно цільове управління в системі стійкого розвитку національної економіки. Інвестиції: практика та досвід, 2015. № 20, С. 38-42.
80. Сучасна бюджетна система: правила та процедури: Навч. посіб. / за заг. ред. В.В. Зубенка; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ - II) впровадження». Київ, 2017. 184 с.
81. Ткачова Л.А. Дослідження форм та механізмів взаємодії регіональної влади та бізнес-структур / Л.А. Ткачова // Бізнес у законі. – 2011. – №6. – С. 280-283.
82. Федосов В., Опарін В., Сафонова Л. та ін. Бюджетний менеджмент: підруч.; [за ред. В. Федосова]. – К.: КНЕУ, 2004. – 864 с.
83. Черчата А.О. Державно-приватне партнерство як результат інтеграції держави та бізнес-структур [Електронний ресурс] / А.О. Черчата // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і

- газовій промисловості. - 2020. - № 1. - С. 94-102. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2020_1_11
84. Чугунов І.Я., Запатріна І.В. Розвиток програмно-цільового методу планування бюджету. Фінанси України. 2008. №5. С. 3-14.
85. Чугунов І.Я., Остріщенко Ю.В. Напрями застосування програмно-цільового методу планування місцевих бюджетів. Наукові праці НДФІ. 2009. Вип. 3 (48). С. 3-11.
86. Шилепницький П.І. Державно-приватне партнерство: польський досвід [Електронний ресурс] / П.І. Шилепницький, О.В. Зибарева. // Ефективна економіка. - 2019. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_3
87. Юшков П.О. Проблеми і недоліки реалізації проектів державних цільових програм у системі проектного управління економіки України [Електронний ресурс] / П.О. Юшков // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 47(1). - С. 187-191. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_47\(1\)__37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_47(1)__37)
88. Ясіновська І.Ф. Державно-приватне партнерство: теоретичний аспект та особливості реалізації в Україні [Електронний ресурс] / І.Ф. Ясіновська, В.А. Іщенко, К.В. Жовтяк // Молодий вчений. - 2020. - № 12(2). - С. 191-197. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12\(2\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)__21)
89. Ященко Н.Л. Поняття та ознаки державно-приватного партнерства [Електронний ресурс] / Н.Л. Ященко // Правова держава. - 2018. - № 32. - С. 119-128. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav_2018_32_15