

Akademichnyi ohliad: ekonomika i pidpriemnytstvo - Academic review: economics and entrepreneurship: scientific journal, 1 (54), 14-20 [in Ukrainian].

9. Ministry of economy of the Republic of Belarus. [economy.gov.by](http://www.economy.gov.by). Retrieved from: http://www.economy.gov.by/ru/etapy_ppp-ru/. [in Belarus]

10. Gorbulova, Z. M. (2017). *Gosydarstvenno-chastnoe partnerstvo kak instrument razvitiya turizma v Respublica Belarus [Public-private partnership as a tool for the development of the tourism industry in the Republic of Belarus]*. Minsk: BGEU [in Russian].

11. Osnovnye investitsionnye proekty, realizuemye v sfere turizma v regionakh i g. Minske [The main investment projects implemented in the tourism sector in the regions and in Minsk]. Retrieved from: <http://mst.by/ru/investors-ru/>. [in Russian].

12. Rassohina, T.V. (2015) *Analiz effektivnosti realizacii system upravleniya ystoichivum razvitiem turisma v Rossiyskoy Federacii na principah gosydarstvonno-chastnogo partnerstva [Analysis of the effectiveness of implementing the Sustainable Tourism Development Management System in the Russian Federation based on the principles of Public-Private Partnership]*. Moscow reg.: RMAТ [in Russian].

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

ДОРОШКЕВИЧ Катерина Олегівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
НУ «Львівська політехніка»*

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3966-224X>

ВОРОНОВСЬКА Марта Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
НУ «Львівська політехніка»*

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3539-0171>

ІВАСЮК Володимир Васильович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
НУ «Львівська політехніка»*

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4057-5442>

Аннотація. У статті досліджено передумови, методологічний інструментарій формування і реалізації стратегії державно-приватного партнерства (ДПП) у зовнішньоекономічній діяльності, що дозволило стверджувати про низький рівень тактичного планування ДПП. З метою підвищення рівня результативності ДПП, у статті сформовано послідовність стратегічного планування та рекомендовано інструментарій формування тактичних підходів із реалізації стратегії ДПП у зовнішньоекономічній діяльності.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, тактика, суфіксне дерево, планування.

Аннотация. В статье исследованы предпосылки, методологический инструментальный формирования и реализации стратегии государственно-частного партнерства (ГЧП) во внешнеэкономической деятельности, что позволило утверждать о низком уровне тактического планирования ГЧП. С целью повышения уровня результативности ГЧП, в статье сформирована последовательность стратегического планирования и рекомендован инструментальный формирования тактических подходов по реализации стратегии ГЧП во внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, внешнеэкономическая деятельность, стратегия, тактика, суффиксное дерево, планирование.

Постановка проблеми. Як відомо, державно-приватне партнерство у зовнішньоекономічній діяльності – це «взаємодія держави та бізнесових структур - суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності (також суб'єктів господарської діяльності України із іноземними державами), що є однією з умов для залучення необхідних інвестиційних ресурсів, підвищення інноваційної активності в економіці, розвитку економічної та соціальної інфраструктури, вирішення економічних та соціальних проблем тощо» [1]. Для його реалізації створені законодавчі передумови, які визначені у низці нормативно-правових актів: Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки, Законі України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 р. № 2404-VI, Законі України «Про концесію» від 03.10.2019 р. № 155-IX, Постанові Кабінету Міністрів України «Про деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» від 11.04.2011 р. № 384, законопроекті «Про Стратегію розвитку державно-приватного партнерства в Україні» (окреслює основні завдання, характеристики та принципи подальшого розвитку ДПП) тощо. Останній законопроект створений за сприяння Міністерства економіки України, що протягом тривалого періоду часу працює над створенням умов для розвитку ДПП (у зовнішньоекономічній діяльності зокрема) [2]. Важливим аспектом діяльності Міністерства є загальний огляд ДПП, вивчення проєктів ДПП, оприлюднення висновків щодо їх результативності.

За даними аналітичних оглядів Міністерства, станом на 01.01.2021 р. на умовах ДПП укладено 192 договори, з яких реалізується 39 договорів (29 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 4 – інші договори), 153 договорів не реалізується (118 – не виконується, 35 – розірвані / закінчився термін дії) [3]. Станом на 01.01.2020 р. на умовах ДПП укладено 187 договорів, з яких реалізується 52 (34 – концесійних договорів, 16 – договорів про спільну діяльність, 2 – інших договори); 135 договорів не реалізуються (у 4 закінчено термін дії, 18 розірвано, 113 не виконується). Тож при збільшенні загальної кількості укладених договорів, простежимо зменшення кількості реалізованих проєктів ДПП.

Для успішного розвитку ДПП у зовнішньоекономічній діяльності та досягнення основних цілей взаємодії державного та приватних партнерів (підвищення ефективності управління об'єктами державної та комунальної власності; покращення якості публічних послуг для населення та бізнесу; залучення в державний сектор економіки додаткових інвестиційних ресурсів; підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу; розвитку інфраструктури, зниження ризиків підприємницької діяльності тощо), важливим є науковий та обґрунтований підхід до управління. В його основу слід закласти взаємоузгодженість цілей, які враховують визначені законодавчо урядові пріоритети, стратегію соціально-економічного розвитку держави, стратегію регіонального розвитку та стратегічні документи, які регулюють сфери господарювання та види економічної діяльності. Останні передбачають використання механізмів ДПП,

які важливі для подальшого розвитку видів економічної активності [4].

Незважаючи на це, стратегія розвитку державно-приватного партнерства не затверджена на законодавчому рівні, а тактичні підходи із її реалізації знаходяться поза увагою вчених-економістів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Згідно І.А. Косач та Н.І.Холявко, стратегія ДПП – це комплекс положень, правил ухвалення рішень і способів переходу системи ДПП із старого (існуючого) положення в новий (бажаний) стан, що забезпечує ефективне виконання місії (основної причини існування системи). Для результативного впровадження проєктів, стратегію розвитку ДПП доцільно представити у вигляді загальної і декількох функціональних стратегій (виробничої, кадрової, інвестиційної тощо), реалізація яких тісно пов'язана із загальною стратегією соціально-економічного розвитку національної економіки [5]. Стратегія ДПП ініціюється органами державної влади, формується та узгоджується з регіональними, промисловими, інвестиційними, інфраструктурними, інноваційними та іншими державними стратегічними документами [4]. Це дозволяє здійснити декомпозицію загальної стратегії у функціональні, які це рекомендовано у [5].

Косач І. та Журман С. стратегію розвитку ДПП у аграрному секторі визначають як один із механізмів реалізації пріоритетних довгострокових напрямів та завдань, результатом виконання яких має бути досягнення таких цілей як усунення наявних диспропорцій та орієнтація на динамічний і стійкий розвиток АПК [6]. Щодо практичного впровадження

стратегії ДПП АПК у зовнішньоекономічній діяльності, то це питання докладно розглянуто у праці В. Круглова і Д.Терещенко [7, 8]. Так, японська стратегія ДПП «Made in Japan» передбачає співпрацю з країнами-партнерами з метою створення ланцюжків доданої вартості, які залучають суб'єктів приватного сектору різних країн. У Мексиці стратегія ДПП передбачає децентралізацію ДПП у межах товарних груп. Бразильське агентство сільськогосподарських досліджень (Embrapa) розробило стратегію наукового бачення, спрямованого на дослідження протягом 20 років, що координуються за допомогою програми «Agropensa». У процесі реалізації стратегії функції останньої полягають у розповсюдженні стратегічних знань щодо майбутніх технологічних проблем та можливостей для сільського господарства на основі ДПП у зовнішньоекономічній діяльності.

І.А. Брайловським розроблено структуру та механізм реалізації стратегії забезпечення розвитку ДПП в Україні, що містить принципи, методи, соціально-економічні і правові форми, технології, організаційно-функціональні структури. На їх основі слід будувати партнерські відносини та відповідні моделі ДПП. Автором вказано на те, що головною метою стратегії є забезпечення модернізації національної економіки, шляхом інноваційного оновлення реального сектору та соціальної сфери країни з метою збільшення обсягів і якості виготовлення суспільно значущих товарів та послуг [9].

На думку К.В. Павлюк і С.М. Павлюк у стратегії реалізації ДПП повинні бути відображені загальні напрями і

сфери ДПП, види і обсяги послуг, які будуть надаватися у вигляді ДПП, передбачувані форми партнерства. При її формуванні слід урахувати: основоположні принципи функціонування ДПП; пріоритетність інтересів держави, ефективний розподіл ризиків між сторонами, політичну підтримку держави, партнерський, рівноправний і прозорий характер відносин; економічну (соціальну) ефективність реалізації проєктів ДПП [10]. При цьому механізм формування стратегії ДПП авторами не розкритий.

Передумови обґрунтування стратегії ДПП у окремих видах економічної діяльності досліджені у [11-13]. До них, окрім перерахованих К.В. Павлюк і С.М. Павлюк, зараховано: систему управління проєктами ДПП, що включає нормативно-правове забезпечення та відповідне інституціональне середовище; механізми фінансування проєктів ДПП, у тому числі надання державних гарантій та податкових пільг приватним інвесторам; ретельне документальне оформлення державної власності, що передається в управління приватному капіталу, забезпечення державної експертизи документації; забезпечення макроекономічної стабільності та стимулювання розвитку ринкового середовища; боротьба з проявами корупції в органах влади; підготовки спеціалістів держструктур для роботи у ДПП; дотримання принципів державної політики і програмно-цільових принципів у сфері реалізації ДПП; виявлення пріоритетних інструментів реалізації політики у сфері ДПП та інтеграційних процесів на засадах ДПП тощо.

Н.В. Крилова стверджує, що не існує загальних правил формування стратегії ДПП, а кожна країна повинна

розробити і впровадити власну стратегію, виходячи з конкретної ситуації та власних потреб у сфері ДПП. Проте публічно заявлена Україною підтримка участі приватного сектору в ДПП має відповідати трьом цілям:

1. Переконати приватних інвесторів і кредиторів у зацікавленості уряду у реалізації проєктів ДПП;

2. Розповсюджувати інформацію щодо реалізації інфраструктурних проєктів ДПП з метою ширшого залучення приватного сектору та підтримки з боку населення;

3. Сприяти участі зацікавлених сторін в Україні та закордонних партнерів у проєктах ДПП в тих сферах, що традиційно вважались державними [14].

Незважаючи на це, при формуванні і реалізації стратегії ДПП слід дотримуватись певної послідовності реалізації етапів. Л.Л. Гриценко наводить основні етапи здійснення ДПП, до яких належить: аналіз стратегічних напрямків соціально-економічного розвитку країни та її регіонів, розроблення концепції розвитку ДПП, що дозволить забезпечити розвиток інфраструктури в довгостроковому періоді, створити умови для ефективного використання потенціалу та розв'язати важливі соціально-економічні проблеми [15]. Із наведеного порядку робимо висновок про тотожність стратегії і концепції розвитку ДПП, що є спрощеним розумінням сутності окреслених понять.

Н.О. Слободянюк вибір стратегії ДПП у інвестиційній сфері здійснює на основі інструментарію SWOT- та PEST- аналізу, для чого побудовано відповідні матриці для їх використання [16]. PEST- аналіз у процесі стратегічного планування ДПП викори-

станій також І.А. Брайловським (при класифікації ризиків) [9].

Г.О. Комарницька наголошує на важливості формування стратегії і тактики розвитку державно-приватного партнерства на загальнодержавному, регіональному та муніципальному рівнях, які повинні заохочувати державних партнерів і підприємства (приватних партнерів) до реалізації суспільно значимих проектів [17]. Конкретних методів формування стратегії, а також механізмів її перетворення у тактичні підходи автор не наводить. Зазначимо, що стратегії реалізуються через тактичні підходи, які розробляються на періоди часу до одного року.

На підставі аналізування останніх досліджень і публікацій за проблемою стверджуємо наступне. Планування стратегії є невід'ємною складовою успішного здійснення ДПП у зовнішньоекономічній діяльності. На сьогоднішній день в Україні не має єдиної стратегії розвитку ДПП, затвердженої на законодавчому рівні, проте розроблений її проект. Оскільки не існує загальних правил формування стратегії ДПП, то для здійснення цього слід врахувати низку передумов та можна застосовувати різноманітний інструментарій: SWOT- та PEST-аналіз, метод експертних оцінок тощо. Для забезпечення реалізації стратегії ДПП у зовнішньоекономічній діяльності слід передбачити формування тактичних підходів, що у економічній літературі залишається найменш дослідженим.

Мета статті. Відповідно до поставленої проблеми, у статті слід рекомен-

дувати послідовність стратегічного планування ДПП у зовнішньоекономічній діяльності та розробити інструментарій формування тактичних підходів із її реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виходячи із наведених передумов та особливостей, розглянутого методологічного інструментарію, рекомендуємо послідовність стратегічного планування ДПП у зовнішньоекономічній діяльності (рис. 1).

Вона містить: інформаційне забезпечення стратегічного планування; визначення законодавчих урядових пріоритетів, дослідження стратегії соціально-економічного розвитку держави, регіонального розвитку та стратегічних документів, які регулюють сфери господарювання та види економічної діяльності; вибір методів, призначених для аналізу факторів впливу на ДПП; аналізування факторів впливу на ДПП; обґрунтування інструментарію вибору стратегії та формування стратегічних альтернатив; вибір стратегії ДПП; узаконення стратегії ДПП шляхом прийняття відповідного нормативно-правового акту; розробка функціональних стратегій (виробничої, кадрової, інвестиційної, стратегії ДПП у зовнішньоекономічній діяльності тощо).

Для реалізації стратегії ДПП у зовнішньоекономічній діяльності важливо формувати тактичні підходи, що рекомендовано здійснити, використавши елементи суфіксного дерева [17, 18]. Розглянемо це на прикладі стратегії ДПП у АПК, що рекомендована Косач І. та Журман С. [6].



Рис. 1. Рекомендована послідовність стратегічного планування ДПП у зовнішньоекономічній діяльності

Вона полягає у реалізації пріоритетних довгострокових напрямів та завдань, результатом виконання яких має бути досягнення таких цілей як усунення наявних диспропорцій та орієнтація на динамічний і стійкий розвиток АПК. Згідно рекомендації наданих у [17, 18] спершу слід визначити атрибути стратегії ДПП, яку нами обрано за масив даних «Т». Виходячи із змісту стратегії ДПП у АПК, ними є: «реалізація пріоритетних довгострокових напрямів і завдань, усунення диспропорцій АПК, динамічний розвиток АПК, стійкий розвиток АПК». Таким чином, масив Т= «стратегія ДПП у АПК\$»=«реалізація пріоритетних довгострокових напрямів і

завдань, усунення диспропорцій АПК, динамічний розвиток АПК, стійкий розвиток АПК \$». Його суфіксом 0 є «реалізація пріоритетних довгострокових напрямів і завдань, усунення диспропорцій АПК, динамічний розвиток АПК, стійкий розвиток АПК \$», а суфіксом 3 «стійкий розвиток АПК \$» (3 рівень індексації). Так як стратегія ДПП у АПК має 4 атрибути, то суфіксне дерево міститиме не більше $n=4$ листів (суфіксів).

При застосуванні алгоритму Е. Укконена суфіксний масив отримує відповідний порядок, для використання якого масив атрибутів стратегії слід представити як одне слово. Воно

складається із перших букв окреслених нами атрибутів:

$$T(n) = \langle \text{рудс} \rangle \$, \quad (2)$$

де $\langle \text{рудс} \rangle \$$ – кодовані елементи масиву (текстового ряду), зміст яких розкритий в табл. 1.

Таблиця 1

Суфікси масиву текстового ряду атрибутів стратегії ДПП у АПК

№	Суфікси	Зміст	№	Згруповані суфікси
1	T[1..]: рудс\$	«реалізація пріоритетних довгострокових напрямів і завдань, усунення диспропорцій АПК, динамічний розвиток АПК, стійкий розвиток АПК \$»	3	T[3..]: дс\$
2	T[2..]: удс\$	«усунення диспропорцій АПК, динамічний розвиток АПК, стійкий розвиток АПК \$»	1	T[1..]: рудс\$
3	T[3..]: дс\$	«динамічний розвиток АПК, стійкий розвиток АПК \$»	4	T[4..]: с\$
4	T[4..]: с\$	«стійкий розвиток АПК \$»	2	T[2..]: удс\$

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Після побудови суфіксного дерева отримуємо таблицю суфіксів масиву даних, що містить тактичні підходи до реалізації стратегії ДПП у АПК. Її можна представити як суфіксне дерево (рис. 2).

Для цього використаємо інтернет сервіс із побудови суфіксного дерева (<http://www.allisons.org/ll/AlgDS/Tree/Suffix/>).

```

txt= рудс
go
3: дс
1: рудс
4: с
2: удс

tree:
| (1:рудс) | leaf
| (2:удс) | leaf
| (3:дс) | leaf
| (4:с) | leaf
1 branching nodes
tree

```

Рис. 2. Суфіксне дерево стратегії ДПП у АПК

Джерело: власний розрахунок авторів

Виходячи із отриманих результатів, отримаємо порядок виконання тактичних підходів із реалізації стратегії ДПП у АПК (підхід 3, 1, 4, 2; див. рис. 2). Наведені рекомендації можуть бути застосовані для реалізації будь-якої стратегії ДПП у зовнішньоекономічній діяльності зокрема.

Висновки. Для успішної реалізації ДПП у зовнішньоекономічній діяльності (взаємодії держави та бізнесових структур - суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності (також суб'єктів господарської діяльності України із іноземними державами), що реалізується з метою отримання економічних, соціальних ефектів тощо) слід забезпечити взаємоузгодженість цілей, стратегій соціально-економічного розвитку держави та регіонального розвитку, регуляторних документів у сфері господарювання тощо. Це можливо здійснити шляхом стратегічного планування ДПП.

У результаті дослідження передумов, методологічного інструментарію формування і реалізації стратегії державно-приватного партнерства (ДПП) у зовнішньоекономічній діяльності виявлено: відсутність загальних правил формування стратегії ДПП, можливість застосування різноманітного

інструментарію стратегічного планування, низький рівень тактичного планування ДПП тощо.

З метою підвищення рівня результативності ДПП, у статті сформовано послідовність стратегічного планування, що містить такі етапи: інформаційне забезпечення стратегічного планування; визначення законодавчих урядових пріоритетів, дослідження стратегії соціально-економічного розвитку держави, регіонального розвитку та стратегічних документів, які регулюють сфери господарювання та види економічної діяльності; вибір методів, призначених для аналізу факторів впливу на ДПП; аналізування факторів впливу на ДПП; обґрунтування інструментарію вибору стратегії та формування стратегічних альтернатив; вибір стратегії ДПП; узаконення стратегії ДПП шляхом прийняття відповідного нормативно-правового акту; розробка функціональних стратегій (виробничої, кадрової, інвестиційної, стратегії ДПП у зовнішньоекономічній діяльності тощо). Для реалізації стратегії ДПП у зовнішньоекономічній діяльності рекомендовано інструментарій формування тактичних підходів, що передбачає використання елементів суфіксного дерева.

Список використаної літератури

1. Пирог О. В., Томич М. І. Теоретичні аспекти державно-приватного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності. *Економіка і фінанси*. 2016. Спецвипуск. С. 93-100
2. Вайсман Е. Я. Механізм залучення інвестицій в економіку регіону на основі державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 6. С. 149–153.
3. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2->

8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini&isSpecial=true (дата звернення: 10.01.2022)

4. Круглов В. В. Механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні: дис. ... д-ра екон. наук: 25.00.02. Харків, 2020. 479 с.

5. Косач І. А., Холявко Н. І. Стратегія розвитку державно-приватного партнерства в АПК в контексті продовольчої безпеки. *Innovative Solution in Modern Science*. 2016. № 1 (1). С. 1-13.

6. Косач І., Журман С. Державно-приватне партнерство в АПК України: стратегічні аспекти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4(20). С. 127–136.

7. Kruhlov V. & Tereshchenko D. Implementation of Public-Private Partnership Projects in the Agricultural Sector. *Public Administration and Regional Development*. 2021. № 13. 675-698. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.06>

8 Брайлівський І. А. Стратегія забезпечення розвитку державно-приватного партнерства в Україні: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Чернігів, 2018. 40 с.

9. Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 10-19

10. Moreddu C. Public-Private Partnerships for Agricultural Innovation: Lessons From Recent Experiences. *ECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*. 2016. № 92, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/5jm55j9p9rmx-en36>

11. Бондар Н. М. Світовий досвід державно-приватного партнерства у транспортній галузі. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_6_19. (дата звернення: 10.01.2022)

12. Підгаєць С. В., Сігаш Т. Д. Проблеми та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в системі охорони здоров'я. *Економіка розвитку*. 2012. № 3(63). С. 32 - 37.

13. Косач І. А. Концептуальні засади розробки Стратегії розвитку державно-приватного партнерства в АПК України. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2018. №1(13). С. 24-31.

14. Крилова Н. В. *Міжнародні стратегії розвитку державно-приватного партнерства в транспортній галузі*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. SWorld. Modern Directions of Theoretical and Applied Researches. 19-30 March 2013 С. 1-33. URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/the-content-of-conferences/archives-of-individual-conferences/march-2013>. (дата звернення: 10.01.2022)

15. Гриценко Л. Л. Концептуальні засади державно-приватного партнерства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. № 3. С. 52-59.

16. Слободянюк Н. О. Інвестиційні стратегії державно-приватного партнерства на основі SWOT- та PEST-аналізу. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2016. Випуск 7. С. 58-62.

17. Ukkonen E. Constructing Suffix Trees On-Line in Linear Time, in: J.V. Leeuwen (Eds.). *Proceedings of the 12th World Computer Congress on Algorithms, Software, Architecture, volume 1 of IFIP '92*, Elsevier Sci. Publ., Madrid Spain, 1992, pp. 84–92.

18. Shpak N., Doroshkevych K., Shpak Y., Salata I. & Sharko M. (2021). Strategy and tactics of international digitalization and intellectualization of economic relations. *CEUR Workshop Proceeding*, 2870, pp. 1477–1487.