

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

**ВАСИЛЬЧЕНКО Анастасія Олегівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту*

*«Поліський державний університет», Республіка Білорусь*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8969-6611>*

**Анотація.** У статті розглядаються економіко-правові засади формування механізму державно-приватного партнерства (ДПП), особливості фінансування та забезпечення цього процесу нормативними правовими актами. Підтверджено, що європейський ринок проектів ДПП розвивається достатньо стабільно. Доведено, що найбільш популярними залишаються проекти в транспортній галузі та сфері телекомунікацій. Проведено аналіз законодавчої бази країн світу та зроблено висновок, що її наявність не завжди є запорукою ефективної реалізації проектів ДПП. Обґрунтовано, що для успішного здійснення спільної діяльності держави і бізнесу необхідна відповідність цілей і ключових параметрів їх реалізації, ефективний механізм взаємодії, забезпечення інформаційної складової, наявність взаємовигідного двостороннього співробітництва та зацікавленість бізнесу в двосторонньому співробітництві.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство (ДПП), економіко-правові засади формування ДПП, механізм ДПП, реалізація проектів ДПП, моделі механізму ДПП, кластер, кластерні формування, кластерно-орієнтований підхід, ефективність реалізації ДПП, взаємодія державного та приватного секторів.

**Аннотация.** В статье рассматриваются экономико-правовые основы формирования механизма государственно-частного, особенности финансирования и обеспечения этого процесса нормативными правовыми актами. Подтверждено, что Европейский рынок проектов государственно-частного партнерства развивается достаточно стабильно. Показано, что наиболее популярными остаются проекты в транспортной отрасли и сфере телекоммуникаций. Проанализировано законодательную базу стран мира и сделано вывод, что ее наличие не всегда является залогом эффективной реализации проектов ГЧП. Обосновано, что для успешного осуществления совместной деятельности государства и бизнеса необходимо соответствие целей и ключевых параметров их реализации, эффективный механизм взаимодействия, обеспечения информационной составляющей, наличие взаимовыгодного двустороннего сотрудничества и заинтересованность бизнеса в двустороннем сотрудничестве.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, экономико-правовые основы формирования ГЧП, механизм ГЧП, реализация проектов ГЧП, модели механизма ГЧП, кластер, кластерные формирования, кластерно-ориентированный подход, эффективность реализации ГЧП, взаимодействие государственного и частного секторов.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації простежується тенденція посилення відносин держави і приватного бізнесу, зокрема, в процесі спрямування приватного капіталу в державний сектор, частиною якого є соціальна та економічна інфраструктури. Зважаючи на недостатність інфраструктурних елементів та обмеженість бюджетних коштів, необхідних для побудови та обслуговування існуючих об'єктів, відбувається роздержавлення окремих сфер економіки та залучення до державного сектору приватних інвестицій. Відповідно, невід'ємною умовою функціонування ринкової економіки є пошук нових способів і методів залучення інвестицій, одним з яких є державно-приватне партнерство. Для того, щоб запровадити державно-приватне партнерство (ДПП) в практичну діяльність, держава повинна сформувати механізм його реалізації таким чином, щоб врахувати інтереси приватного та державного секторів, а також встановити ризики. В статті розглянуто механізми реалізації ДПП в різних країнах Європейського ринку.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Теоретико-методологічні аспекти розвитку ДПП розроблені в працях ряду вчених, серед яких: В.Г. Варнавський [1], Л.В. Курманова, М.В. Мясниковіч, І.В. Новікова, Є.В. Максименко, Т.В. Максименко-Новохрост, І.Х. Озеров, Б.Н. Чичерін, І.І. Янжул, Г.П. Курапов, В. Н. Носкова, Б. П. Симонов, П.Г. Нікітенко, І.В. Новікова, Т.Ф. Старовойтова, А.А. Власова, А.В. Кабашкін, Е.М. Аксень, М.І. Ноздрін-Плотницький, Г.І. Олехнович, В.М. Руденков та ін.. Співробітництво державних та приватних структур ви-

світлено в роботах Дж. Гамільтона, Р. Коуза, П. Кругмана, П. Фішера, М.Фрідмана, А. Сміта, Дж. Стігліца, Д. Норта. Організаційно-інституційні засади формування механізму ДПП розкрито в роботах: Дж. Грохмана, Дж. Делмона, М. Балт-Спиринга, Р. Нормента та ін.

Однак, в умовах постійних змін, які відбуваються на ринковому середовищі є частка невизначеності, яку треба враховувати при прийнятті рішень, в тому числі на державному рівні. Тому деякі аспекти механізму ДПП потребують пильної уваги та постійного вдосконалення, певні з них розглянуто в цьому дослідженні.

**Метою статті** є дослідження досвіду провідних країн у контексті застосування теоретико-методологічних застав функціонування державно-приватного партнерства та його ролі у сталому розвитку країни. Задачі дослідження – аналіз досвіду ряду країн, які використовують інструменти ДПП, зокрема:

- аналіз нормативно-правової бази,
- дослідження механізмів реалізації проектів,
- дослідження системи фінансування,
- аналіз системи якісних характеристик результатів впровадження державно-приватного партнерства,
- виявлення зв'язку між державно-приватним партнерством та системою кластерних формувань,
- характеристика механізмів їх взаємодії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В методичному та експериментальному дослідженні використано методи порівняння, аналізу та

синтезу, що надає змоги винайти позитивні та негативні риси механізмів державно-приватного партнерства за умови використання ефективних інструментів реалізації програм.

Організацій Об'єднаних Націй визначає ДПП як: «інноваційні довгострокові контракти з розвитку інфраструктури та забезпечення надання громадських послуг із залученням фінансових коштів, експертного досвіду та мотивації приватного сектору в ті області, які традиційно належать до сфери відповідальності держави» [2].

Для того, щоб проаналізувати особливості застосування ДПП як особливої форми змішаної економіки, розглянемо досвід низки розвинених країн. Лідерами в Західній Європі з використання механізму державно-приватного партнерства є Великобританія, Франція, Німеччина.

Однією з перших країн, яка почала застосовувати механізм ДПП була Великобританія. Перші проекти з'явилися в 1981 році і були пов'язані з будівництвом лондонських доків. Потім в 1992 р була створена модель (Дж. Мейджор) приватної фінансової ініціативи (Private Finance Initiative – PFI) [3], яка сприяла передачі прав приватному сектору на фінансування (будівництво, реконструкція, управління, експлуатація) державних об'єктів виробничої та соціальної сфери.

В рамках даної моделі формується Консорціум між державою і приватним інвестором, створюється спеціальна проектна компанія (Special Purpose Vehicle – SPV), до складу якої включені інвестори приватного сектора (Будівельні компанії, постачальники, кредитні компанії). Угода зазвичай укладається на 25-30 років, фінансування консорціуму направлено на бу-

дівництво об'єкта і проведення технічного обслуговування протягом усього терміну угоди. Протягом терміну дії контракту Консорціум надає послуги, які раніше надавала держава. Відшкодування коштів з державного бюджету відбувається на стадії функціонування об'єкта в обсягах, обумовлених у контракті. Розробляється Дорожня карта, яка відображає цілі і способи реалізації проекту в рамках консорціуму. Існують відмінності в процедурах закупівель. При PFI держава не відшкодує капітальні витрати в період будівництва, тільки після введення в експлуатацію об'єкта здійснюється одноразова виплата з бюджету (включаються платежі за поточне обслуговування активу, здійснюється погашення відсотків за боргом, що виник при капітальних витратах).

У Німеччині модель ДПП використовували спочатку в будівельних кооперативах. Потім в середині XIX ст. були створені перші некомерційні будівельні спільноти на основі приватних інвестицій. В результаті співпраці некомерційних компаній і держави, дані компанії повинні були вводити деякі обмеження на ведення свого бізнесу, а держава, в свою чергу, давала їм податкові пільги. Найбільш вдалим і великим проектом ДПП в Німеччині прийнято вважати реконструкцію найбільшого аеропорту в Франкфурті-на-Майні [3].

Існують певні особливості застосування ДПП у Франції: тривалість співпраці між державою та бізнесом, що включає багато аспектів діяльності з реалізації ряду особливостей проекту; державне фінансування не завжди виступає ключовим елементом реалізації проекту, іноді воно зведене до мінімуму, ключову роль у фінансово-

му забезпеченні відіграє приватний сектор через реалізацію різних домовленостей між суб'єктами; державний партнер концентрується на реалізації фундаментальних цілей: нормативній правовій базі, якості наданих робіт, послуг, ціновій політиці та ціноутворенні, реалізації, захисті та охороні публічних інтересів суспільства, здійснює контроль за досягненням цілей проекту; розподіл ризиків залежить від кожного окремо взятого проекту в залежності від цілей його реалізації, не обов'язково більшість ризиків несе приватний інвестор, все залежить від конкретного проекту.

Канада активно використовує модель ДПП з 1980-х рр. на рівні провінцій Онтаріо, Британська Колумбія, Альберта і Квебек. На національному рівні важливу роль відіграють Міністерство інфраструктури Канади та Рада з ДПП Канади. Їх основні функції: інформаційний супровід, впровадження зарубіжного досвіду та кращих практик використання ДПП, складання аналітичної звітності за даним напрямком. Фонд ДПП є одним з інструментів підтримки регіональних і місцевих урядів з приводу реалізації проектів у різних сферах. Міністерство інфраструктури Канади займається розподілом коштів Фонду ДПП. Існує кілька способів фінансування проектів, розподіл коштів відбувається на конкурсній основі. Ключовою особливістю реалізації проектів є те, що максимальний розмір підтримки Фонду не може перевищувати 25% від загальної вартості проекту.

В Україні також активно використовують інструменти механізму ДПП з метою розділення ризиків при виконанні робіт або наданні послуг, залучення приватних інвестицій та вирі-

шення соціальних та інфраструктурних проблем держави. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні проходив у кілька етапів: 1999-2000 рр. було прийнято Закон України «Про концесії», що визначає поняття та правові засади регулювання відносин концесії державного та комунального майна, умови та порядок її здійснення з метою підвищення ефективності використання державного та комунального майна та забезпечення потреби громадян України в товарах і послугах. Також на цьому був прийнятий Закон України «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг», в якому відображені особливості будівництва та експлуатації автомобільних доріг загального користування на умовах концесії.

Наступним кроком до механізму ДПП (2010-2012 рр.) було прийняття Закону України «Про державно-приватне партнерство», що регулює правову основу взаємодії держави і бізнесу, Закон України «Про особливості оренди чи концесії об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, які перебувають у комунальній власності», Закон України «Про особливості оренди чи концесії об'єктів паливно-енергетичного комплексу, які перебувають у державній власності».

Третій етап створення нормативної правової бази ДПП (2015 р. – по теперішній час) характеризується прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні», був підготовлений проект Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо

забезпечення можливості прийняття довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства».

Для розвитку науково-методологічного забезпечення механізму ДПП в Україні створено Український центр сприяння розвитку публічно-приватного партнерства, а також діє програма розвитку ДПП, що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). Однак, незважаючи на значні зусилля, докладені державою, у сфері розвитку ДПП залучити приватного інвестора виявилось непросто, зважаючи на відмінності в цілях і процесі узгодження інтересів партнерів. Крім того, законодавча база недосконала: обмежуються можливі форми ДПП (реалізується в договірній формі і не може реалізуватися шляхом створення юридичної

особи), що виключає інституційні форми ДПП, інтеграція державного і приватного капіталів в реалізації партнерських відносин не здійснюється, держава залишається власником і зберігає за собою право контролю за об'єктом ДПП.

Проведемо дослідження європейського ринку проектів ДПП. Згідно з дослідженнями Європейського інвестиційного банку [3], у 2019 році сукупна вартість проектів ДПП, що пройшли стадію фінансового закриття, становить 9,8 млрд. євро, що на 31% менше, ніж у 2018 році (14,6 млрд. євро) у свою чергу це на 4% менше, ніж у 2017 році (15,2 млрд. євро). Тобто, спостерігається тенденція спаду сукупної вартості проектів ДПП, графічно дані представлені на рис. 1.



Рис. 1. Огляд Європейського ринку проектів ДПП (2010-2019 рр.)

Джерело: складено автором на основі [3]

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

- Число реалізованих проектів ДПП скоротилося до 29 порівняно з 38 у 2018 році, це найнижчий показник за кількістю проектів починаючи з 1996 року.

- Середня сума фінансування за проектом знизилася до 338 млн. євро (375 млн. євро в 2018 році).

- Шість великих проектів були завершені в 2019 році. Їх сукупна вартість склала 5,9 млрд євро, що становить 61% від загальної ринкової вартості (порівняно з 68% у 2018 році). У 2019



році були реалізовані наступні великі проекти:

- Тунель Сілвертаун- (1,4 млрд. євро) у Сполученому Королівстві;
- Рухомий склад Netz Elbe Spree - (1,3 млрд. євро) в Німеччині;
- Регенерація району Brentwood- (1,2 млрд. євро) у Сполученому Королівстві;
- Автомагістраль A9 Амстердам- (850 млн. євро) в Нідерландах;
- Ширококутний зв'язок Тарн-е-Гаронна- (656 млн. євро) у Франції;
- Трамвай Льєж - (558 млн. євро) у Бельгії.

Близько 55% завершених проектів були ДПП з основною часткою фінансування державного сектора, це значне зниження показника в порівнянні з

2014 роком, коли на частку ДПП з державним фінансуванням припадало 89% проектів, роботи за якими були завершені.

На основі перерахованого вище, можна стверджувати, що транспортний сектор і зв'язок для ДПП є одними з найбільш затребуваних в країнах Європи напрямків реалізації проектів. Сукупна вартість всіх проектів, що реалізуються в даній галузі, прирівнюється до 4,7 млрд. євро. Слід зазначити, що в 2018 році була 6 млрд. євро, а в 2017 році їх вартість становила приблизно 7,6 млрд. євро.

Кількісний та вартісний розподіл по країнах проектів ДПП у 2019 році представлено на рис. 2.

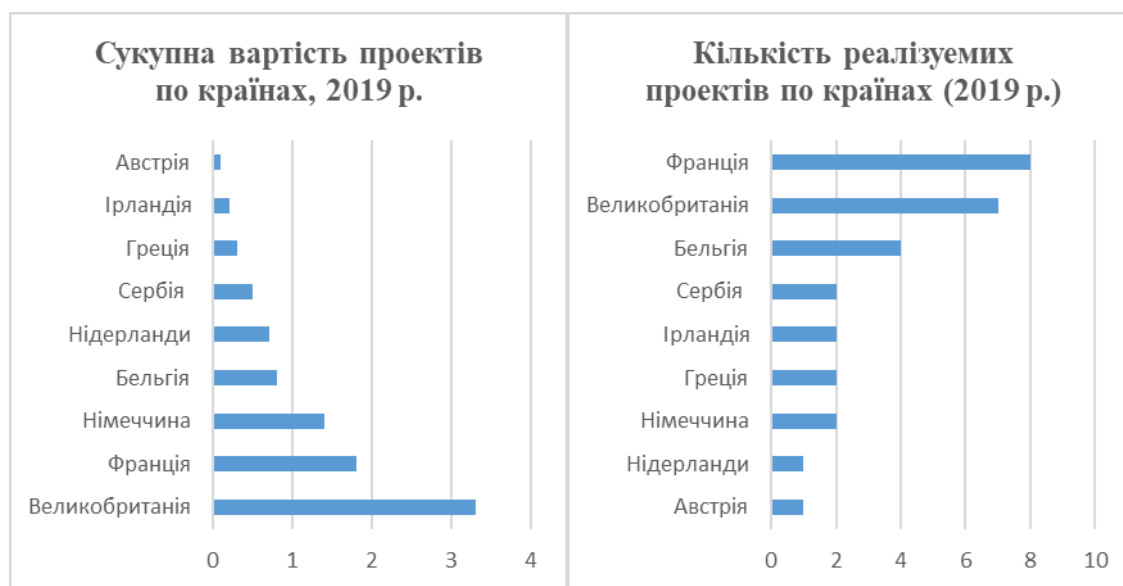


Рис. 2. Поділ європейських країн за сукупністю вартості та кількості реалізованих проектів ДПП

Великобританія була найбільшим ринком ДПП в Європі з точки зору сукупної вартості проектів, із загальним обсягом 3,3 млрд. євро (427 млн. євро в 2018 році), в той час як Франція була на першому місці за кількістю реалізованих проектів (8 виконаних проектів в 2019 і 15 в 2018 році).

Франція була другим за величиною ринком ДПП з точки зору сукупної проектної вартості, із загальним обсягом інвестицій в 1,8 млрд. євро. Сербія зареєструвала свої перші дві угоди ДПП, це були концесія белградського аеропорту (420 млн. євро) і Белградський муніципальний завод з переробки

відходів (350 млн. євро). Сім країн реалізували не менше двох проектів (порівняно з п'ятьма країнами в 2018 році) і дев'ять країн реалізували не менше одного проекту ДПП (порівняно з дев'ятьма в 2018 році).

Таким чином, з вищенаведених даних випливає, що механізм ДПП, як інноваційно орієнтований елемент розвитку економіки використовується

рідше, ніж це було кілька років тому. Найбільш популярними залишаються проекти в транспортній галузі та сфері телекомунікацій. Останні ще будуть популярними серед ДПП у зв'язку з цифровізацією економіки.

Здійснено аналіз формування законодавчої бази в області ДПП в різних країнах (табл.1).

Таблиця 1.

## Нормативна правова база у сфері ДПП у країнах світу

Країна	Закон про ДПП
Великобританія	Відсутній [4]
Франція	Закон "Про контракти ДПП" від 28 липня 2008 р.
Германія	Закон "Про розвиток ДПП" (2005 р.)
Турція	Відсутній
Нідерланди	Відсутній
Ірландія	Закон "Про ДПП" від 21 лютого 2002 р.
США	Відсутній
Канада	Відсутній
Казахстан	Закон "Про ДПП" от 31 жовтня 2015 р.[5]
Китай	Відсутній
Росія	Федеральний закон "Про державно-приватне партнерство, муніципально-приватне партнерство в Російській Федерації та внесення змін до окремих законодавчих актів Російської Федерації" від 13.07.2015 № 224-ФЗ
Україна	Закон України "Про державно-приватне партнерство" от 3.10.2019 № 155-IX [6]
Білорусь	Закон Республіки Білорусь "Про державно-приватне партнерство" от 30.12.2015 №345-3 [7]

*Джерело:* складено автором на основі вказаних джерел

Отже, можна зробити висновок, що наявність законодавчої бази не завжди є запорукою ефективної реалізації проектів ДПП. Про це свідчить досвід Великобританії та Нідерландів. У той же час Франція, володіючи значною нормативною правовою базою успішно реалізує ряд проектів і є лідером за реалізованими проектами.

В рамках реалізації ДПП державний орган формує свої вимоги до якості робіт (послуг), яка повинна бути по закінченню терміну реалізації проекту. Ці вимоги описують якість держа-

вних послуг, яку передбачається отримати за допомогою активу, але при цьому не вказується як ці послуги повинні надаватися. Потім приватний сектор при узгодженні з державним органом здійснює проектування, фінансує, будує і експлуатує цей об'єкт таким чином, щоб забезпечити виконання цих вимог в результаті.

Ризики, які несе в ході реалізації проектів ДПП приватний сектор, угруповано в табл.2. Класифікація і структура ризиків представлена з урахуванням фактора їх ймовірності.

## Матриця ризиків, пов'язаних з роботою державних структур при реалізації проектів ДПП

Види ризику	Ступінь загрози (низька, середня, висока)	Імовірність виникнення ризику (від 0 до 100)	Партнер, на якого покладається відповідальність (приватний партнер, Державний партнер, поділ відповідальності)	Можливі форми управління ризиком	Заходи запобігання настанню ризику
Високий рівень корупції	середній	10%	Приватний партнер (ризик не отримати роботу в проекті, недоотримання фінансування, відсутність зв'язку між державним і приватним сектором на необхідному і необхідному рівні)	Дотримання антикорупційного законодавства	Регулярні перевірки відповідними органами умов фінансування проектів та якості виконуваних робіт
Надлишковий бюрократичний апарат органів влади	високий	30%	Приватний партнер (бар'єр входу в реалізацію відповідних проектів)	Скорочення частини наданих документів шляхом процедури оптимізації документообігу	Складання регламентованої процедури участі в проектах ДПП, постійний моніторинг документообігу
Зміна нормативно-правової бази в сфері (або в процесі) реалізації проекту	низький	10%	Державний і приватний сектор	Юридичний супровід реалізації проекту	Моніторинг законодавчої бази
Зміна пріоритетів у соціально-економічному розвитку країни (або регіону)	середній	15%	Державний сектор	Орієнтованість на реалізацію ключових положень державних програм	Моніторинг законодавчої бази
Конфіскація та інші аналогічні дії (з метою погашення боргу за залученими позиковими коштами, сплати податків і т. п.)	середній	15%	Приватний сектор (розподіл існуючих фінансових коштів)	Управління фінансуванням та своєчасна сплата податків	Управління фінансуванням та своєчасна сплата податків
Дострокове розірвання (припинення) контракту	середній	15%	Приватний сектор (дотримання умов реалізації проекту)	Дотримання умов реалізації проекту, обґрунтування та розподіл відповідальності за дотримання умов виконання контракту	Своєчасне виконання робіт, передбачених контрактом, дотримання умов виконання контракту, відповідність надаваних послуг якості, передбаченому контрактом



Закінчення табл. 2

Зміна політичної системи або заміна партнера у зв'язку з адміністративною реформою	середній	15%	Поділ відповідальності між приватним і державним сектором	Опис у контракті можливих ризиків та заходів щодо їх ліквідації	Чіткий розподіл робіт і послуг в контракті, закріплення відповідальності за сторонами
--	----------	-----	---	---	---

*Джерело:* складено автором

Ризики, пов'язані з роботою державних структур, істотно впливають на процес і якість виконання робіт за проектом. Враховуючи зміни в законодавчій базі, змінюються умови реалізації проекту, що впливає на швидкість і якість виконання робіт. Якщо відбувається заміна партнера або зміни в політичній системі, це істотно впливає на встановлення взаємозв'язків між партнерами, кооперацію і координацію діяльності, що також негативно впливає на процес виконання робіт.

Всі перераховані вище зміни не завжди пов'язані з умовами, залежними від замовника або виконавця, що знижує ступінь підготовленості до змін. Відповідно, необхідний постійний моніторинг нормативної правової бази при реалізації проекту, дотримання умов договору, термінів виконання робіт, якості наданих послуг, зазначеного державним партнером та ін. умов.

Матриця ризиків, пов'язаних з роботою державних структур при реалізації проектів ДПП, представлена в табл.3.

Таблиця 3.

Матриця ризиків, пов'язаних з участю державних структур як партнерів у реалізації спільних проектів ДПП

Види ризику	Ступінь загрози (низький, середній, високий)	Імовірність виникнення ризику (від 0 до 100 %)	Партнер, на якого покладається відповідальність (приватний партнер, Державний партнер, поділ відповідальності)	Можливі форми управління ризиком	Заходи запобігання настання ризику
Відсутність реальної відповідальності державних структур за реалізацію проекту	високий	20%	Державний сектор (створює перешкоди для реалізації проекту)	Контроль спеціальними структурами процесу реалізації проекту	Налагодження чіткої системи кооперації та координації зв'язків для побудови ефективної системи співробітництва
Тривалий процес узгодження різних матеріалів за проектом	високий	20%	Поділ відповідальності між державним і приватним сектором	Створення ефективного механізму узгодження дозвільних документів на різних рівнях влади	Створення ефективної процедури узгодження, в якій описані всі процеси, необхідні дозвільні документи та надано графік підписання із зазначенням конкретних термінів з розгляду їх державних органів

Закінчення табл. 3

Відсутність єдиної програми координації дій, відмінність інтересів серед державних відомств	високий	20%	Державний сектор (створює перешкоди для реалізації проекту)	Створення Програми, що відображає процес узгодження дозвільних документів на різних рівнях влади	Взаємна зацікавленість сторін у виконанні проекту
Скорочення (або припинення) фінансування при зміні пріоритетів бюджетних витрат	високий	10%	Державний сектор (покриття всіх витрат згідно з кошторисом, у т.ч. перевищення суми витрат у разі наданого обґрунтування)	Опис умов фінансування в договорі, ризиків та заходів щодо їх подолання	Розробка ефективної схеми фінансування проекту з використанням, здійснення страхування ризиків
Відсутність фахівців або недолік досвіду в розробці, реалізації та управління проектом	середній	10%	Поділ відповідальності між державним і приватним партнерами	Інформаційний супровід реалізації проектів	Проведення семінарів, тренінгів та круглих столів, присвячених питанням ДПП, обмін досвідом серед зарубіжних колег
Складність вирішення конфліктних ситуацій з державними структурами	середній	5%	Поділ відповідальності між державним і приватним сектором	Відображення в контракті чітких умов співпраці	Дотримання описаних у контракті умов
Складність виходу з проекту і повернення здійснених інвестицій	високий	10%	Приватний сектор	Відображення в контракті чітких умов співпраці	Дотримання описаних у контракті умов
Надмірність контролю з боку держави за реалізацією проекту	високий	5%	Приватний сектор	Відображення в контракті чітких умов співпраці	Дотримання описаних у контракті умов

Джерело: складено автором

Підсумовуючи, зауважимо, що ризики, пов'язані з участю державних структур як партнерів у реалізації спільного проекту ДПП відіграють важливу роль у розподілі відповідальності між державним і приватним сектором, це виражається у налагодженні зв'язків, кооперації та координації між виконавцями проекту, корекції ступеня контролю та відповідальності та забезпечення інформованості державного та приватного сектору. Існує ще ряд ризиків, які супроводжують реаліза-

цію проектів ДПП, однак перевагу надано розгляду ключових, на погляд автора.

Для успішного здійснення спільної діяльності держави і бізнесу необхідна відповідність цілей і ключових параметрів їх реалізації, ефективний механізм взаємодії, забезпечення інформаційної складової, наявність взаємовигідного двостороннього співробітництва та зацікавленість бізнесу у вирішенні державних "проблем". Розглянемо опит Республіки Білорусь у сис-

темі реалізації проектів ДПП в туристичній сфері.

Формування і розвиток механізмів ДПП у різних сферах економічної діяльності (в т.ч. у сфері туризму), реалізація адекватної управлінської підтримки з боку органів державного регулювання здатне активізувати ресурсний потенціал території, що, в свою чергу, може забезпечити умови для більш ефективного використання локальних ресурсів, реалізації підприємницьких ініціатив і поліпшення якості життя громадян. Однак ефективна взаємодія підприємницького сектора і держави вимагає особливих прийомів і механізмів, здатних забезпечити використання стимулюючої ролі регіональних органів влади в управлінні відповідною структурою і рівнем споживчого попиту.

Світовий досвід показує, що кластерно-орієнтований підхід, в основі якого лежать механізми ДПП, розглядається як один з потужних факторів розвитку території або регіону. Кластерні структури знаходять широке застосування в різних сегментах національної економіки, забезпечуючи ефективність і результативність прийнятих управлінських рішень, створюючи умови для планомірного і сталого розвитку їх учасників [8].

Міністерством економіки Республіки Білорусь представлено ключові галузі, які залучені для реалізації проектів ДПП, серед них: енергетична, соціальна та транспортна інфраструктури, житлово-комунальне господарство, охорона здоров'я, освіта, спорт та туризм, культура та релігія. Підготовка перших пілотних проектів ДПП розпочалась з 2016 р. [9].

Активне формування кластерних структур в Республіці Білорусь за

останні роки відбувалося в ряді галузей народного господарства, в тому числі і в туристичній індустрії. Це обумовлено необхідністю оптимізації використання історико-культурного та рекреаційного потенціалу для розвитку всього спектру видів і напрямків даного сегмента сфери послуг. Однак високий рівень конкуренції з боку міжнародного туризму змушує туристичний ринок Республіки Білорусь переходити на інші інноваційні форми взаємодії між акторами кластера. Однією з таких форм може бути застосування ДПП у сфері будівництва готелів, об'єктів харчування, сучасних об'єктів туристичного показу та інших об'єктів туристичної інфраструктури.

Цей вид партнерства буде найбільш повно сприяти формуванню ефективної взаємодії між державним сектором і приватним бізнесом з метою вирішення соціальних проблем і залучення приватних інвестицій в реалізацію проектів даної спрямованості. На жаль, на даний момент Республіка Білорусь не володіє великим досвідом реалізації проектів даного виду, але певний досвід в цій сфері є. До них можна віднести: санаторій «Радон» (Гродненська обл.), успішно функціонує вже довгий час, туристсько-оздоровчий комплекс «Плісса» (Вітебська обл.), будівництво туристсько-етнографічного комплексу» наш рідні кут «Сабалі» (Брестська обл.) [10]. В даний час в списку інвестиційних проектів, що реалізуються в сфері туризму становить 24 об'єкти [11]. Близько 70% коштів, спрямованих на фінансування цих проектів є приватними інвестиціями [12], в той час, як в Російській Федерації на 1 руб. коштів державного бюджету залучається 2,2 руб. Цей показник вказує на ефектив-

ність використання інструментів державно-приватного підприємництва, однак, на теперішній час в Республіці Білорусь механізми ДПП знаходяться на стадії розвитку та потребують подальшого вдосконалення та заохочення приватних інвесторів для реалізації спільних проектів.

Завдяки проведеним дослідженням встановлено, що кластерно-орієнтований підхід, в основі якого лежать механізми ДПП, розглядається як один з потужних факторів розвитку території або регіону. Кластерні структури знаходять широке застосування в різних сегментах національної економіки, забезпечуючи ефективність і результативність прийнятих управлінських рішень, створюючи умови для планомірного і сталого розвитку їх учасників. Визначено, що розвиток ДПП можна показати кількома факторами, що впливають на процес взаємодії держави і бізнесу, серед яких: залучення ресурсів приватного сектора в процес відтворення в галузях і сферах, що знаходяться у власності держави; використання приватної підприємницької ініціативи для ефективного витрачання бюджетних коштів. Все це являє собою один з механізмів змішаної економіки, що дозволяє будувати відносини державі і приватному сектору, допомагає поєднати необхідні ресурси для більш ефективного здійснення проектів, зокрема, бізнес володіє більшою мобільністю, ніж держава, сприйнятливістю до інновацій, здатністю швидко приймати рішення, прагненням до пошуку технічних і технологічних нововведень. Держава створює ефективну нормативну правову базу, формує сприятливі умови для здійснення співпраці, використовує фінансово-економічні важелі

впливу: субсидії, дотації, стимулюючу політику оподаткування та ін., займається організацією і проведенням заходів, у тому числі по взаємодії з громадянським суспільством.

**Висновки.** Таким чином, на базі проведеного автором аналізу досвіду багатьох країн в розрізі створення механізму державно-приватного партнерства можна дійти згоди у питанні його ефективності як для державного, так і для приватного партнера. Однак, слід враховувати особливості законодавчої системи та економіки країни-реципієнта формування системи кластерних взаємодій, в основі яких лежить система державно-приватного партнерства.

В результаті дослідження дан аналіз досвіду багатьох країн в розрізі застосування теоретико-методичних засад функціонування ДПП. Зокрема: дан аналіз нормативної правової бази формування механізму ДПП; спираючись на статистичні дані проведено емпіричне дослідження механізму реалізації проектів (в Європейських країнах в розрізі кількості та фінансування), проведено дослідження системи фінансування проектів, дан аналіз системи якісних характеристик результатів впровадження ДПП, складено матрицю ризиків для державного та приватного секторів з урахуванням фактору ймовірності виникнення ризику.

В процесі дослідження виявлено зв'язок між ДПП та системою кластерних формувань, Дана характеристика механізму їх взаємодії. Проаналізовано, що в процесі взаємодії акторів кластеру реалізується механізм державно-приватного підприємства, що позитивно впливає на ефективність функціонування акторів кластеру та державного сектору за рахунок відбудови со-

ціальної та економічної інфраструктури, в тому числі за рахунок приватних інвесторів. В різних країнах розроблено власні механізми реалізації ДПП, в Республіці Білорусь реалізація пілот-

них проєктів почалась лише у 2016 р., однак нормативно правова база до цього моменту вже була сформована.

### *Список використаної літератури*

1. Варнавский В. Г., Клименко А. В., Королев В. А. Государственно-частное партнерство: теория и практика. М.: ДУ-ВШЕ, 2010. 284 с.
2. Государственно-частное партнерство: обучающие материалы для частного сектора. Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций. Минск, 2013.
3. Market Update. Review of the European PPP Market in 2020. European Investment Bank. 2020. URL: [https://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_market\\_update\\_2020\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2020_en.pdf) (дата звернення: 10.01.2022)
4. The Public Contracts Regulations 2015 No. 102. URL: [https://www.lbhf.gov.uk/sites/default/files/uksi\\_20150102\\_en\\_tcm21-194241.pdf](https://www.lbhf.gov.uk/sites/default/files/uksi_20150102_en_tcm21-194241.pdf) (дата звернення: 10.01.2022)
5. О государственном-частном партнерстве: Республика Казахстан от 31 октября 2015 года № 379-V ЗРК. Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстана. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000379>. (дата звернення: 10.01.2022)
6. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 3.10.2019 р. № 155-IX ( Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, N 40, ст.524 ). Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>. (дата звернення: 14.11.2021)
7. О государственном-частном партнерстве: Закон Респ. Беларусь от 30.12.2015 р. № 345-3: с изм. и доп. Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. URL: [https://pravo.by/upload/docs/op/H11500345\\_1451595600.pdf](https://pravo.by/upload/docs/op/H11500345_1451595600.pdf). (дата обращения: 23.11.2020)
8. Васильченко А.О. Аналіз економічної думки у розрізі передумов розвитку кластерних формувань у працях українських, білоруських та російських вчених. Академічний огляд: економіка і підприємництво : науковий журнал. 2021. № 1 (54). С. 14-20.
9. Министерство экономики Республики Беларусь. URL: [http://www.economy.gov.by/ru/etapy\\_ppp-ru/](http://www.economy.gov.by/ru/etapy_ppp-ru/) (дата звернення: 14.11.2021)
10. Горбилева З. М. Государственно-частное партнерство как инструмент развития индустрии туризма в Республике Беларусь. Научные труды Белорусского государственного экономического университета. 2017. Вып. 10. С. 140-146.
11. Основные инвестиционные проекты, реализуемые в сфере туризма в регионах и г. Минске. URL: <http://mst.by/ru/investors-ru/> (дата звернення: 14.11.2021).



12. Россохина Т.В., Сеселкин И.А. Анализ эффективности реализации системы управления устойчивым развитием туризма в Российской Федерации на принципах государственно-частного партнерства. Вестн. РМАТ. 2015. № 2. С. 62-68.