

Pogorletskiy, A. I. *Printsipy mezhdunarodnogo nalogooblozheniia i mezhdunarodnogo nalogovogo planirovaniia* [Principles of international taxation and international tax planning]. St. Petersburg: SPbGU, 2005.

Slyozko, O. O., and Rychka, M. A. "Problemy konkurentosposobnosti Ukrainy v umovakh hlobalizatsii na prykladi aviakosmichnoi haluzi" [Problems of Ukraine's competitiveness in a globalized aerospace industry as an example]. *Visnyk Instytutu ekonomiky ta prohnozuvannia*, no. 1 (2006): 84-85.

Saveliev, Ye. V., and Yurii, S. I. "Finansovi instrumenty v systemi novoho svitovoho ekonomichnogo poriadku" [Financial instruments are already a new world economic order]. In *Novyi svitovyi*

*ekonomichnyi poriadok ta hlobalni vykyky dlia Ukrainy*, 30-33. Ter-nopil: TNEU, 2014.

Stok, Dzh. R., and Lambert, D. M. *Strategicheskoe upravlenie logistikoy* [Strategic logistics management]. Moscow: INFRA-M, 2005.

Vishnevskiy, V. P. *Nalogooblozhenie v emerdzhentnoy ekonomike: teoreticheskie osnovy i napravleniia politiki* [Taxation in the emergent economy: theoretical foundations and policies]. Donetsk, 2012.

Zhatkanbaev, E. B. et al. *Natsionalnye interesy Kazakhstana i vyzovy globalizatsii* [The national interests of Kazakhstan and the challenges of globalization]. Almaty: LEM, 2004.

УДК 338.242.2:331.105 (477) (043.3)

## ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

© 2015 ШЕВЧЕНКО Б. О.

УДК 338.242.2:331.105 (477) (043.3)

**Шевченко Б. О. Пріоритети формування системи управління державно-приватним партнерством у національній економіці**

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування структури системи управління державно-приватним партнерством (ДПП), виокремлення в ній основних рівнів здійснення управлінських функцій з урахуванням особливостей функціонування національної економіки. Використовуваний у дослідженні структурно-функціональний метод наукового аналізу дозволив визначити, що система управління ДПП є комплексом структурних елементів національної економіки, об'єднаних різноманітними, специфічними за змістом, зв'язками та відносинами завдяки взаємній інтеграції інтересів, відповідальності та ризиків. Ця система містить інститути, процеси, економічні важелі цілеспрямованого впливу та стимули, що створюють умови мотивованого ефективного партнерства держави та приватних підприємницьких структур. Наведено авторське бачення структури системи управління ДПП, що передбачає виокремлення в ній трьох основних рівнів управління: макро-економічного, мезоекономічного, мікроекономічного. Напрями подальших досліджень повинні перебувати у площині порівняльного аналізу ефективності певних форм управління ДПП відповідно до завдань конкретних проектів.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, держава, бізнес, система управління, рівні управління.

**Бібл.:** 10.

**Шевченко Борис Олексійович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра політичної економії, Полтавський національний педагогічний університет ім. В. Г. Короленка (вул. Остроградського, 2, Полтава, 36000, Україна)

**E-mail:** schevac@rambler.ru

УДК 338.242.2:331.105 (477) (043.3)

**Шевченко Б. А. Приоритеты формирования системы управления государственно-частным партнерством в национальной экономике**  
Целью статьи является обоснование теоретико-методических основ формирования структуры системы управления государственно-частным партнерством (ГЧП), выделение в ней основных уровней осуществления управленческих функций с учетом особенностей функционирования национальной экономики. Используемый в исследовании структурно-функциональный метод научного анализа позволил определить, что система управления ГЧП является комплексом структурных элементов национальной экономики, объединенных разнообразными, специфическими по содержанию, связями и отношениями благодаря взаимной интеграции интересов, ответственности и рисков. Эта система содержит институты, процессы, экономические рычаги целенаправленного воздействия и стимулы, создающие условия мотивированного эффективного партнерства государства и частных предпринимательских структур. Представлено авторское видение структуры системы управления ГЧП, предусматривающее выделение в ней трех основных уровней управления: макроэкономического, мезоэкономического, микроэкономического. Направления дальнейших исследований предусматривают сравнительный анализ эффективности определенных форм управления ГЧП в соответствии с задачами конкретных проектов.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, государство, бизнес, система управления, уровни управления.

**Библ.:** 10.

**Шевченко Борис Алексеевич** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра политической экономики, Полтавский национальный педагогический университет им. В. Г. Короленко (ул. Остроградского, 2, Полтава, 36000, Украина)

**E-mail:** schevac@rambler.ru

UDC 338.242.2:331.105 (477) (043.3)

**Shevchenko B. A. Priorities of Formation of System of Managing a Public-Private Partnership in the National Economy**

The article is aimed at substantiation of the theoretical and methodological foundations of structure of system of managing a public-private partnership (PPP), and selection in the main levels of the managerial functions with consideration for the functioning of the national economy. The structural-functional method of scientific analysis, used in the study, helped to identify that a PPP management system is a complex of structural elements of the national economy, combined by the various, specific contents, links and relationships through mutual integration of interests, responsibilities and risks. This system contains the institutions, processes, economic instruments of targeted action and incentives, creating the terms for motivated effective partnership of the state and private enterprising structures. The author's vision of the PPP control structures has been presented, providing the three main levels: macroeconomic, mesoeconomic, microeconomic. Directions for further research include comparative analysis of efficiency of certain forms of control of the PPP in accordance with the objectives of specific projects.

**Key words:** public-private partnerships, state, business, management system, management levels.

**Bibl.:** 10.

**Shevchenko Boris A.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Political Economy, Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University (vul. Ostrogradskogo, 2, Poltava, 36000, Ukraine)

**E-mail:** schevac@rambler.ru

Невід'ємною умовою ефективного функціонування ринкової економіки є конструктивна взаємодія бізнесу і структур державної влади. Відтворювальний характер цих відносин проявляється в інституті державно-приватного партнерства (*public-private partnership*) (ДПП), становлення ідеології якого почалося з першої половини 90-х років ХХ ст., а сучасна практика реалізації проектів ДПП сягає понад три тисячі діючих проектів [1]. В умовах глобальної фінансової кризи, яка суттєво загострила ситуацію на світових ринках, у багатьох країнах світу задля вирішення соціально-економічних проблем діяльність у рамках ДПП помітно активізувалася.

Державно-приватне партнерство дозволяє вирішувати значні економічні проблеми, що постають перед державою. У першу чергу ті, що стосуються пошуку альтернативних бюджетним джерелам інвестиційних ресурсів та підвищення ефективності управління. Світовий досвід акумулював чимало ефективних технологій ДПП, що дозволяють поєднати інтереси бізнесу і держави. Він свідчить про різноманіття організаційних структур з підтримки та розвитку цих відносин, про широку палітру юридичних форм, економічних механізмів і сфер впровадження. На сучасному етапі партнерські відносини поширюються на вирішення завдань розвитку підприємництва й активізації інноваційної діяльності.

Теоретичні основи ДПП розроблені в працях таких зарубіжних авторів, як: Акітобі Б., Аткінсон Е., Варнавський В., Вілісов М., Гелбрейт Дж., Зельднер А., Сільвестров С., Стігліц Дж., Шумпетер Й. та ін. В Україні питання методології відносин державно-приватного партнерства досліджують Бодров В., Винницький Б., Геєць В., Задорожний Г., Запатріна І., Пилипенко Г., Пильтяй А. та ін.

Незважаючи на наявність значного досвіду осмислення теорії та практики ДПП багатьма науковцями, недостатньо дослідженою залишається багаторівнева сутність процесів управління ДПП, тобто перебіг цих процесів як у рамках і в інтересах реалізації конкретного ДПП-проекту, так і за цими рамками.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування структури системи управління ДПП, виокремлення в ній основних рівнів здійснення управлінських функцій з урахуванням особливостей функціонування національної економіки на основі використання функціонально-структурного методу наукового аналізу.

Типовими стадіями реалізації ДПП-проекту визнаються такі: формування й вираження ініціативи державою; пропозиції приватного бізнесу з реалізації висунутої ініціативи; узгодження суттєвих умов та інтересів держави й приватного бізнесу в рамках майбутнього проекту ДПП; закріплення досягнутих домовленостей між державою й приватним бізнесом у контракті; виконання прийнятих зобов'язань у рамках ДПП; аналіз отриманих результатів ДПП; розробка нових (більш досконалих) моделей ДПП; формування нових ініціатив з боку держави [2, с. 58].

За таким переліком припускається, що управління ДПП на всіх стадіях має відповідати порядку їх виник-

нення й проходження в конкретному ДПП-проекті. Однак це припускало б сталість об'єктів і суб'єктів управління. А якщо визначити коло акторів у цьому процесі, то виявляється його мінливість і непостійність. На першій стадії основним і єдиним актором є держава; на другій – численні потенційні учасники ДПП із приватного сектора; на третій – вони ж і держава; на четвертій і п'ятій – держава і безпосередньо переможець відбору, що став учасником конкретного ДПП-проекту; на шостій, сьомій і восьмій – знову єдиним актором виступає держава. Отже, на нашу думку, це засвідчує неможливість формування «плоскої», однорівневої системи управління ДПП з презумпцією сталості складу акторів на кожній зі стадій ДПП.

Певний теоретичний інтерес, на нашу думку, має методологічний підхід, що поєднує використання проектного й процесного менеджменту [3], запропонований подолати зазначену вище проблему однорівневого сприйняття системи управління ДПП.

Стратегія управління проектом розробляється на основі класичних вимог стратегічного менеджменту: визначення цілей, забезпечення їх ресурсами, фінансовими джерелами, здійснення контрактних процедур. Велика увага приділяється кількісним характеристикам, масштабам проекту, організаційним формам кооперації партнерів. У центрі уваги проектного менеджменту знаходяться фінансові ризики й організація спільного виконання намічених цілей. Процесний підхід до розробки стратегії управління партнерством припускає розробку комплексу стратегій під виявлені стратегічні цілі формування й розвитку ДПП. Важливим, на нашу думку, у такому підході є постійне зіставлення стратегії управління ДПП з використанням конкретних інструментів процесного менеджменту.

Найважливішим завданням управління ДПП на основі процесного підходу, на думку автора такого підходу – В. Майбородіна, є досягнення довготривалого партнерського співробітництва. Ним виділено три основні процеси діяльності ДПП: процес основної діяльності, допоміжні процеси й процес управління ДПП. Останній включає управління залученням партнерів у спільне прийняття рішень; управління гармонізацією інтересів; встановлення правил і норм для взаємодії партнерів; управління формуванням загальної довіри між партнерами [3].

Визнаючи значимість наведених досліджень у сфері погодження інтересів у рамках ДПП, вважаємо невірною проблему багаторівневості системи управління ДПП. Справді, проголошуючи рівноцінними й такими, що протікають паралельно, процесний і проектний підходи, ми практично заперечували б ієрархічний характер взаємозв'язку між, припустимо, затвердженням державної ідеології у сфері стратегічних оборонних галузей і створенням змішаного державно-приватного підприємства, наприклад, авіабудівного комплексу. Правильний підхід, вважаємо, повинен враховувати не тільки існування різних рівнів явища, але й характер зв'язків між ними, що було нами досліджено [4, с. 101 – 105].

**В**ибір на рівні вищих ешелонів влади, відповідальних за розробку й стратегічне виконання державної політики в економічній і соціальній сферах, певного набору державних пріоритетів щодо конкретної прикладної реалізації стратегії ДПП обумовлюють структуру й елементну базу системи управління ДПП, прийнятої в рамках тієї або тієї національної юрисдикції. Під системою управління ДПП пропонуємо розуміти комплекс структурних елементів національної економіки, об'єднаних різноманітними, специфічними за змістом, зв'язками та відносинами завдяки взаємній інтеграції інтересів, відповідальності та ризиків. Мова йде про систему, що містить інститути, процеси, економічні важелі цілеспрямованого впливу та стимули, які створюють умови мотивованого ефективного партнерства держави та приватних підприємницьких структур. Складовими системи управління ДПП виділимо суб'єкти та об'єкти управління партнерською діяльністю, інструменти, форми, методи, механізми її здійснення.

*Суб'єктами системи управління ДПП* визначимо органи державної влади та інститути (одноосібний або колегіальний виконавчий орган, спеціально створений для виконання завдання реалізації конкретного ДПП-проекту), діяльність яких забезпечує регулювальний вплив на умови, процеси, відносини сторін – партнерів ДПП.

Під *об'єктами системи управління ДПП* розуміємо умови, процеси, відносини, елементи і сектори національної економіки, на які спрямовується регулювальний вплив держави та управлінські функції спеціальних колегіальних органів управління з метою реалізації партнерських відносин держави і бізнесу в рамках конкретних спільних проектів та в межах національної економіки в цілому.

В Україні, в утримуванні закладеного в основу вітчизняного конституційного устрою, на нашу думку, доцільно говорити про трирівневу систему управління ДПП. Пропонуємо виділити в ній такі три основні рівні управління: *макроекономічний* (управлінська функція здійснюється на рівні органів законодавчої і виконавчої влади країни), *мезоекономічний* (управлінська функція здійснюється на рівні органів виконавчої влади регіону або місцевих органів влади), *мікроекономічний* (управлінська функція здійснюється на рівні одноособового або колегіального виконавчого органу, спеціально створеного для виконання цього завдання учасниками конкретного ДПП-проекту).

На макро- і мезоекономічному рівнях виділимо три основні етапи в рамках інфраструктурної підготовки конкретного ДПП-проекту (два перші етапи, з описаних нижче, характерні для макроекономічного рівня, тоді як останній із трьох – фаза угоди – відбувається, як правило, на мезоекономічному рівні).

Першим етапом, на нашу думку, може бути *фаза вироблення загальної політики у сфері ДПП*. Види діяльності, здійснювані на цьому етапі, містять: визначення державою цілей і завдань; вироблення основних керівних принципів для ДПП; розвиток правової бази; розробку стандартних процедур контролю над витратами при реалізації ДПП-проектів; розробку процесів виявлення, презентування й конкурсного відбору

проектів-кандидатів; визначення ролі, яку ДПП буде відігравати в інфраструктурних програмах макроекономічного масштабу; встановлення правил проведення й процедур закупівель для потреб ДПП-проектів; аналіз потреб і позицій усіх зацікавлених сторін; налагодження процедур внутрішніх і зовнішніх комунікацій у зв'язку з реалізацією ДПП-проектів.

Ключовою вимогою на цьому етапі є створення необхідної законодавчої та нормативної бази для підтримки програми розвитку ДПП. Окремі аспекти неспеціального законодавства з питань ДПП, але широкої правової та регулятивної бази в галузях, прямо або побічно пов'язаних із ДПП (таких, наприклад, як закони, що регулюють практику ведення бухгалтерського обліку, обов'язкові умови будівельних контрактів, процедури закупівлі й конкурсного відбору постачальників товарів, робіт і послуг для держпотреб), можуть виступати серйозною перешкодою для ДПП. Таким чином, щоб виключити гострі суперечності між учасниками й непереборні перешкоди в загальному інституціональному середовищі для реалізації ДПП, необхідний ретельний аналіз нормативно-правових обмежень (у т. ч. у сфері податкового режиму, трудового законодавства, банківської системи, валютного контролю, режиму зовнішньоекономічної діяльності, обмежень іноземних інвестицій тощо).

**У** рамках наступного етапу – *фази планування* – вирішується кілька завдань. Перше з них – цілевизначення – уряд країни встановлює цілі, досягати яких покликані ДПП-проекти в тій або тій сфері, формує основу для оцінки альтернативних варіантів реалізації проектів і дозволяє організувати публічне висловлення, висвітлення й обговорення цілей запропонованих програм і шляхів їх досягнення. Час, витрачений на всебічне вивчення цілей ДПП-проекту та їх суспільного сприйняття на цьому етапі, дозволить органам державного управління уникнути помилок в подальшому [5]. Потім оцінюються альтернативні можливості фінансування проекту. Ця оцінка повинна починатися з розуміння й аналізу існуючих альтернативних можливостей залучення позик і інструментів, доступних у рамках державних фінансів. Підготувавши низку фінансових альтернатив, державний партнер ДПП може сформулювати своє бачення того, що може бути зроблене із застосуванням традиційних способів фінансування, і того, які інноваційні фінансові ресурси необхідні для реалізації проекту.

Ще одне із завдань, що реалізуються у цій фазі, – повідомлення про вигоди від реалізації ДПП-проектів. Наявність стратегічного плану комунікацій, що пояснює переваги програми, яка реалізується, може запобігти висловлюванням противників та сфокусувати обговорення на реальних економічних, соціальних і інших перевагах від впровадження проекту.

Наступним із розв'язуваних у цій фазі управління ДПП завдань є створення інтересу на ринку. Це означає, що держава повинна докласти розумні зусилля, щоб на ринку в потрібний час з'являлося відповідне число проектів. Такі дії будуть сприяти тому, що потенційні підрядники й субпідрядники ДПП-проектів – будівельні, проектні, дизайнерські, експлуатаційні та інші компанії – мали ре-



сурсний і фінансовий потенціал, щоб надати свої професійні послуги запланованим до запуску ДПП-проєктам.

Важливим є встановлення реалістичного плану-графіку здійснення проєкту. Цілі проєкту, його бюджет, ринковий рівень ставки відсотку, обсяг перенесених на інших учасників партнерства ризиків, масштаб проєкту й структура самої угоди ДПП – усе це впливає на строки здійснення проєктів.

Ще одним завданням є розробка проєктної угоди, що включає в себе форму тендерної пропозиції, що допомагає визначити коло питань, яке всі учасники торгів будуть мати у своєму розпорядженні для підготовки до участі в конкурсі.

**С**творення системи управління реалізації – ще одне очевидне завдання на цій стадії. Щоб уникнути зайвих витрат і перевитрат коштів, спрогнозувати затримки і можливі судові суперечки, масштабні інфраструктурні проєкти повинні заздалегідь, до початку проєкту, мати ефективну систему управління й контролю. Багато чиновників, відповідальних за підготовку ДПП-проєктів, необгрунтовано вважають, що, як тільки вони уклали договори підяду, вони знімають із себе відповідальність щодо контролю й нагляду за реалізацією проєкту. Це неправильно, оскільки впродовж реалізації ДПП-проєкту громадськість буде продовжувати звертатися із запитом, претензіями, пропозиціями до держчиновників, як і раніше обгрунтовано вважаючи державу відповідальною за успішну реалізацію проєкту. Тому для успіху ДПП-проєктів вирішальне значення має створення програми моніторингу всього етапу реалізації. Завдання проведення моніторингу для ДПП має свою специфіку. При традиційному підході до закупівель моніторинг закінчується із завершенням будівництва. При здійсненні закупівель для ДПП проведення моніторингу повинне бути більш комплексним, оскільки він необхідний для вирішення широкого кола питань, що стосуються фінансів, операційного й технічного обслуговування протягом тривалого часу.

Надважливе завдання – підготовка персоналу. Більшість країн використовує для реалізації ДПП-проєктів власні кадри. ДПП можуть зменшити свої потреби в додатковому персоналі, віддавши на аутсорсінг, наприклад, проєктні й інженерні роботи, проте, співробітники ДПП зобов'язані, як мінімум, забезпечувати виконання функцій управління проєктами й довгострокового нагляду.

При належним чином підготовленому на двох попередніх етапах базисі для реалізації ідеології ДПП на третьому етапі завдання управління ДПП переміщуються на мікроекономічний рівень і конкретизуються в *управлінських завданнях, що вирішуються в процесі реалізації групою партнерів угоди про ДПП конкретного ДПП-проєкту*. Вважаємо, що фаза угоди має передбачати реалізацію таких заходів: складання переліку допущених до конкурсу учасників; вироблення умов передачі ризиків і здійснення витрат; вироблення механізму виплат і критеріїв оцінки проєкту; запит на пропозицію; вироблення остаточного варіанту проєктної угоди; ви-

бір основного претендента й переговори з ним; закриття фінансової сторони угоди.

Важливою вимогою у фазі угоди є захист суспільних інтересів. На кожному етапі цього процесу державні чиновники повинні дати відповідь на такі ключові питання: які основні цінності уряд повинен захистити в рамках проєкту; яким чином держчиновник може зберегти цілісність цих цінностей. Відповіді на ці питання чиновник може дати, лише звертаючись до морально-етичних і соціальних цінностей більш високого порядку. Це чесність і справедливість, цивілізоване вирішення конфліктів інтересів, стабільність і якість, у тому числі якість державних послуг [6].

Однією з перших вимог в управлінні ДПП-проєктом виступає необхідність виходу за межі розгляду окремої угоди й аналізу перспектив життєвого циклу всього проєкту вцілому. Життєвий цикл ДПП-проєктів зазвичай містить у собі всі або декілька з перерахованих стадій: початкова стадія – передача об'єкта, що перебуває у власності держави, приватному підприємству, що є учасником партнерства, для вирішення спільних завдань, погоджених партнерами в момент ухвалення рішення про створення ДПП; стадія переходу до будівництва, на якій, зазвичай, здійснюються такі операції, як проєктування, дизайн і зборка залежно від індивідуальних особливостей конкретного ДПП-проєкту; стадія будівництва й контролю (нагляду) за його проведенням; стадія експлуатації об'єкта, на якій реалізуються основні положення кількісних і якісних параметрів, закладених у договір ДПП; стадія оцінки реалізації запланованих вигод від партнерства; стадія наступного сервісного обслуговування; стадія завершення проєкту [7].

**В**изначивши, що входить у поняття життєвого циклу ДПП-проєкту, розглянемо, що означає комплексний підхід з точки зору життєвого циклу і які методологічні вигоди дає його застосування при аналізі конкретних ДПП-проєктів. Безумовно, важливо правильно уявляти собі фінансові та інші умови початкової угоди. Але не менш критичними є такі обставини: формування уявлення про позиції всіх зацікавлених сторін; управління процесом перетворень; правильний розподіл ризиків; розробка законодавчої і нормативної бази, а також аналіз довгострокового впливу ДПП-проєкту на весь сектор (гаузу), в якому він реалізується. Такий підхід забезпечує цілісне бачення всього життєвого циклу ДПП-проєкту.

Вивчення життєвого циклу ДПП-проєкту допомагає легше отримати зворотну реакцію від усіх сторін, що беруть участь, забезпечує основу для оцінки рішень, що приймаються в ході реалізації ДПП-проєкту (тобто чи є вони найбільш прийнятними для кінцевого споживача в довгостроковому аспекті). Наявність комплексного підходу корисна також тим, що без нього держчиновники не змогли б заздалегідь прорахувати можливі гальмівні моменти, які (якщо їх не врахувати вчасно належним чином) можуть так зашкодити розвитку ДПП-проєкту, що він не вийде, навіть, з початкової стадії. Комплексний підхід, з точки зору оцінки усього життєвого циклу ДПП-проєкту, якнайкраще забезпечує інтереси держорганів, які зберігають право власності на активи, що передаються в ДПП, і несуть відповідальність за них упродовж усього життєвого циклу проєкту.

Багато експертів у сфері ДПП підкреслюють пріоритетність етапу угоди. Насправді загальний фінальний успіх або неуспіх ДПП-проекту значною мірою залежить і від не пов'язаних із цією стадією факторів: від розумної політики і наявності правової бази; від ефективного розподілу ризиків; від того, наскільки добре здійснюється процес закупівель; від наявності якісного менеджменту ДПП-проекту. Підхід з позицій аналізу всього життєвого циклу допомагає зрозуміти, як рішення уряду, прийняті на різних етапах ДПП-проекту, вплинуть на його довгостроковий успіх.

При вибудовуванні системи управління ДПП критично важливе значення має правильне формування підсистеми планування. «Відсутність належного підходу до організації стратегічного планування – це типово для нашої системи. Криза – швидкий аналіз – швидке рішення – наступна криза. Немає місця для планування, немає місця для рефлексії, дуже мало часу для того, щоб ми могли продумати міжнародний досвід» [8]. Переваги впровадження планування у сфері ДПП вже неодноразово відзначалися багатьма дослідниками. Так, зазначається, що формування галузевих, регіональних і відомчих планів ДПП сприяє «...підвищенню ефективності використання коштів, що спрямовуються на розвиток програм професійної освіти, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і комерціалізацію їх результатів» [9].

Формування стимулів для інвестиційної діяльності приватних учасників партнерства повинне спиратися на можливість досягнення ними максимальної рентабельності. Кожен учасник ДПП-проекту сам встановлює для себе цілі й визначає інтереси, відповідно до яких оцінює вигідність проекту (як правило, це очікуваний прибуток від вкладень). Водночас ініціатор ДПП-проекту повинен зрозуміти цілі та інтереси кожного учасника та обґрунтувати вигоду його участі в проекті [10, с. 23 – 24].

## ВИСНОВКИ

Пріоритети формування системи управління державно-приватним партнерством мають полягати в її структурізації відповідно до принципів ієрархічності, що ґрунтуються на різнорівневості (макро-, мезо- і мікрорівень) компетенцій і відповідальності учасників партнерства, узгодження їх інтересів, організації функціональних взаємозв'язків та погодженості управлінських процесів між органами державної влади та підприємницькими структурами.

Запропоновані підходи до формування ієрархічної та різнорівневої системи управління ДПП сприяють набуттю стратегією ДПП статусу можливого напряму розбудови національного господарства. Напрями подальших досліджень повинні перебувати в площині порівняльного аналізу ефективності форм управління ДПП відповідно до завдань конкретних проектів. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Going global. The world of public private partnerships [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.cbi.org.uk/pdf/goingglobal 0707.pdf>

2. Ларин С. Н. Государственно-частное партнерство: зарубежный опыт и российские реалии / С. Н. Ларин // Государственно-частное партнерство в инновационных системах ; Ин-т экономики ; Вольное экон. общество / Под общ. ред. С. И. Сильвестрова. – М. : URSS, 2008. – С. 51 – 62.

3. Майбородин В. А. Организационно-экономический механизм управления частно-государственным партнерством как экономической системой / В. А. Майбородин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pags.ru/science/abstracts/dis08.00.05/MaiborodinVA.doc>

4. Шевченко Б. О. Визначення рівнів управління державно-приватним партнерством / Б. О. Шевченко // Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації: збірник наукових статей учасників Четвертої Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Полтава : Скайтек, 2011. – С. 101 – 105.

5. Истомина Л. Альтернатива приватизации. Ею может стать частно-государственное партнерство / Л. Истомина // Экономическая газета. – Минск, 2008. – № 89.

6. Шевченко Б. О. Потенціал державно-приватного партнерства як інструмент антикризових заходів / Б. О. Шевченко // Економічний вісник національного гірничого університету. – 2009. – № 1 (25). Січень – березень. – С. 17 – 24.

7. Closing the infrastructure gap. The role of public-private partnerships [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/Corporate%20Finance/2006\\_closing\\_infrastructure\\_gap\\_deloitte\\_ireland.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/Corporate%20Finance/2006_closing_infrastructure_gap_deloitte_ireland.pdf)

8. Выступление Лорда-Мэра Лондона Ольдермана Яна Людера на круглом столе «Государственно-частное партнерство». Тезисы статей // Электронный журнал «Корпоративные Финансы». – 2009. – Выпуск № 3 (11) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ecsocman.edu.ru/cfjournal/msg/332945.html>

9. Власкин Г. А. Формирование институтов инновационного развития / Г. А. Власкин // Государственно-частное партнерство в инновационных системах ; Ин-т экономики ; Вольное экон. общество [Под общ. ред. С. И. Сильвестрова]. – М. : URSS, 2008. – С. 40 – 51.

10. Михеев О. Л. Финансовые и правовые проблемы частно-государственного партнерства / О. Л. Михеев. – М. : Анкил, 2008. – 56 с.

## REFERENCES

“Closing the infrastructure gap. The role of public-private partnerships”. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/Corporate%20Finance/2006\\_closing\\_infrastructure\\_gap\\_deloitte\\_ireland.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/Corporate%20Finance/2006_closing_infrastructure_gap_deloitte_ireland.pdf)

“Going global. The world of public private partnerships”. <http://www.cbi.org.uk/pdf/goingglobal0707.pdf>

Istomina, L. “Alternativa privatizatsii. Eiu mozhnet stat chastno-gosudarstvennoe partnerstvo” [The alternative to privatization. It can be a public-private partnership]. *Ekonomicheskaja gazeta*, no. 89 (2008).

Larin, S. N. “Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: zarubezhnyy opyt i rossiyskie realii” [Public-private partnerships: international experience and Russian reality]. In *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v innovatsionnykh sistemakh*, 51-62. M. : URSS, 2008.

Mayborodin, V. A. “Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm upravleniia chastno-gosudarstvennym partnerstvom kak ekonomicheskoy sistemoy” [Organizational-economic mechanism of public-private partnership as an economic system]. <http://www.pags.ru/science/abstracts/dis08.00.05/MaiborodinVA.doc>

Mikheev, O. L. *Finansovye i pravovye problemy chastno-gosudarstvennogo partnerstva* [Financial and legal problems of public-private partnership]. Moscow: Ankil, 2008.

Shevchenko, B. O. "Vyznachennia rivniv upravlinnia derzhavno-pryvatnym partnerstvom" [Determining levels of government public-private partnership]. In *Sotsialno-ekonomichni transformatsii v epokhu hlobalizatsii*, 101-105. Poltava: Skaitek, 2011.

Shevchenko, B. O. "Potentsial derzhavno-pryvatnoho partnerstva iak instrument antykrizovykh zakhodiv" [The potential of public-private partnerships as a tool of anti-crisis measures]. *Ekonomichnyi visnyk natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 1 (25) (2009): 17-24.

Blaskin, G. A. "Formirovanie institutov innovatsionnogo razvitiia" [The formation of institutions of innovative development]. In *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v innovatsionnykh sistemakh*, 40-51. M.: URSS, 2008.

"Vystuplenie Lorda-Mera Londona Oldermana Yana Liudera na kruglom stole «Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo». Tezisy statey" [Speech by Lord Mayor of London Ian Luder Oldermana at the round table "Public-Private Partnership". Abstracts of articles]. <http://ecsocman.edu.ru/cfjournal/msg/332945.html>

УДК 343.37:[334.732.3:669]

## ПРЕДПОСЫЛКИ УХОДА В ТЕНЬ МЕТАЛЛОЗАГОТОВИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КОНТЕКСТЕ ДЕТЕНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ

© 2015 ЯСТРЕБОВА А. С.

УДК 343.37:[334.732.3:669]

### Ястребова А. С. Предпосылки ухода в тень металлозаготовительных предприятий в контексте детенизации экономики Украины

Статья посвящена актуальной теме детенизации оборота металлозаготовительных предприятий. Специфической чертой украинской неформальной экономики являются те отрасли народного хозяйства, которые вовлечены в теневые схемы. На примере металлозаготовительной и металлоперерабатывающей отраслей в работе анализируются условия и предпосылки ухода в тень отечественных предприятий, исследуются основные «серые» схемы. Анализируемые в работе отрасли являются примером диффузии теневой экономики и коррупции. Среди причин, побуждающих предприятия уходить в тень, выявлены ограничения по наличному расчету за металлолом черных металлов, барьеры на пути легальной работы отрасли, законодательная поддержка тех или иных «серых» схем, высокий уровень коррупции. Раскрыта основная «серая» схема работы металлозаготовительных предприятий в соответствии с иерархией бизнеса от «дворов приема» до металлургических комбинатов, выявлены последствия ее реализации. Показано, что при использовании «серых» схем отрасли заготовки лома черных металлов огромные потери несет как доходная часть бюджета, так и сырьевая база страны в целом. В статье предлагается ряд мероприятий, направленных на легализацию металлозаготовительного и металлоперерабатывающего бизнеса, которые ведут к компромиссу между интересами государства и предпринимателей.

**Ключевые слова:** металлозаготовительная отрасль, лом черных металлов, детенизация экономики, «серые схемы», «дворы приема», ломозаготовительные площадки.

**Библ.:** 23.

**Ястребова Анна Сергеевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической кибернетики, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеца (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** hanna.yastrebova@m.hneu.edu.ua

УДК 343.37:[334.732.3:669]

### Ястребова Г. С. Передумови відходу в тень металлозаготовительных підприємств у контексті детінізації економіки України

Стаття присвячена актуальній темі детінізації обороту металлозаготовительних підприємств. Специфічною рисою української неформальної економіки є ті галузі народного господарства, що залучені в тіньові схеми. На прикладі металлозаготовительної та металлопереробної галузей у статті аналізуються передумови відходу в тень вітчизняних підприємств, досліджуються основні «сірі» схеми. Галузі, що аналізуються у роботі, є прикладом дифузії тіньової економіки та корупції. Серед причин, що спонукають підприємства йти в тень, виявлені обмеження за готівковим розрахунком за металобрухт чорних металів, бар'єри на шляху легальної роботи галузі, законодавча підтримка тих чи інших «сірих» схем, високий рівень корупції. Розкрито основну «сіру» схему роботи металлозаготовительних підприємств у відповідності до ієрархії бізнесу від «дворів прийому» до металургійних комбінатів, виявлено наслідки її реалізації. Показано, що при використанні «сірих» схем галузю заготівлі брухту чорних металів величезні втрати несе як доходна частина бюджету, так і сировинна база країни в цілому. У статті пропонується низка заходів, спрямованих на легалізацію металлозаготовительного і металлопереробного бізнесу, які ведуть до компромісу між інтересами держави і підприємців.

**Ключові слова:** металлозаготовительна галузь, брухт чорних металів, детінізація економіки, «сірі схеми», «дворы прийому», брухтозаготовительні майданчики.

**Библ.:** 23.

**Ястребова Ганна Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кибернетики, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеца (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** hanna.yastrebova@m.hneu.edu.ua

UDC 343.37:[334.732.3:669]

### Iastrebova G. S. Preconditions for Shadowing of the Metal-Procurement Enterprises in the Context of Unshadowing of Economy in Ukraine

The article is aimed at the actual topic of unshadowing the turnover of enterprises of the metal-procurement industry. A specific feature of the Ukrainian informal economy are those industries that are involved in shadow schemes. In the paper, an example of the metal-procurement and the scrap metal industry, the conditions and preconditions for shadowing of domestic enterprises are analyzed, the main «gray schemes» are explored. The analyzed industries is an example of diffusion of the shadow economy and corruption. Among the reasons for enterprise's withdraw into the shadows have been identified restrictions on cash payment for ferrous scrap, barriers to legal work of industry, legislative support of certain «gray schemes», high level of corruption. The major «gray scheme» of the metal-procurement enterprises in accordance with the hierarchy of business from reception yards to steel mills has been disclosed, effects of its implementation have been revealed. It has been shown that the use of «gray schemes» by the industry of procurement of ferrous scrap causes a huge losses to the revenue side of the budget, and damages the raw-material base of the country as a whole. The article offers a number of measures aimed at the legalization of the metal-procurement and scrap metal businesses, which will lead to a compromise between the interests of the State and entrepreneurs.

**Key words:** metal-procurement industry, ferrous scrap, unshadowing of economy, «gray schemes», «receiving yards», scrap collecting sites.

**Bibl.:** 23.

**Iastrebova Ganna S.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** hanna.yastrebova@m.hneu.edu.ua