

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ
УКРАЇНИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР**

Кафедра публічного адміністрування у сфері цивільного захисту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему:

Публічне управління розвитком державно-приватного партнерства

за другим (магістерським) рівнем
вищої освіти групи МПУА-22-711
спеціальність (освітньо-професійна програма)
281 «Публічне управління та адміністрування»
(публічне управління та адміністрування)

Райцев А.Ю.
(ім'я та прізвище)

Керівник: Домбровська С.М .

Рецензент: Леоненко Н.А.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ
Навчально-науково-виробничий центр
Кафедра публічного адміністрування у сфері цивільного захисту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр публічного управління та
адміністрування
Спеціальність 281 "Публічне управління та адміністрування"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
адміністрування у сфері цивільного
захисту

_____ С. В. Майстро
"___" _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СЛУХАЧА

Райцев Андрій Юрійович

1. Тема роботи **«Публічне управління розвитком державно-приватного партнерства».**

Керівник роботи – Домбровська С.М., д.держ.упр. проф.

затверджені наказом ректора НУЦЗУ від "19" вересня 2023 р. № 210 _____

2. Строк подання слухачем роботи 12 січня 2024 р. _____

3. Вихідні дані до роботи:

4. Зміст магістерської роботи: **Публічне управління розвитком державно-приватного партнерства**

5. Перелік графічного матеріалу: *актуальність теми дослідження; об'єкт та предмет дослідження; мета та завдання дослідження; обґрунтування теоретичних засад та розроблення засобів удосконалення публічного управління розвитком державно-приватного партнерства; проблеми сучасного стану розвитку державно-приватного партнерства; теоретичні основи розвитку державно-приватного партнерства; стратегічні пріоритети модернізації публічного управління розвитком державно-приватним партнерством.*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	<i>Домбровська С.М., д.держ.упр.</i>		
2	<i>Домбровська С.М., д.держ.упр.</i>		
3	<i>Домбровська С.М., д.держ.упр.</i>		

7. Дата видачі завдання 25 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу	Строк виконання етапу	Примітка
1	Вибір та затвердження теми	15.09.2023	
2	Оформлення бланку завдання	22.09.2023	
3	Підготовка розгорнутого плану магістерської роботи	25.10.2023	
4	Опрацювання теоретичного матеріалу за темою, підготовка 1 розділу роботи	10.11.2023	
5	Обробка емпіричних і статистичних даних, підготовка 2 розділу роботи	14.11.2023	
6	Узагальнення рекомендації щодо вирішення досліджуваної проблеми, підготовка 3 розділу роботи	20.11.2023	
7	Доопрацювання змістовної частини роботи	23.12.2023	
8	Подача роботи на кафедрі	12.01.2024	

Слухач

Райцев А.Ю.

Керівник роботи

Домбровська С.М.

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота слухача Райєва Андрія Юрійовича

Публічне управління розвитком державно-приватного партнерства.

У магістерській роботі систематизовано теоретико-методологічні засади і зміст наукової проблеми формування управління розвитку державно-приватного партнерства, викладені у розробках.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. Теоретико-методологічною основою дослідження послужили фундаментальні праці зарубіжних та вітчизняних фахівців.

В роботі проаналізовано удосконалення державно-приватного партнерства, розширення його сфери, безумовна відповідальність сторін у реалізації соціальних проектів мають забезпечити не лише економічний результат, але сприяти подоланню упередження суспільства щодо приватного бізнесу (його законності, транспарентності, справедливості, націленості на збагаченні за будь-яку ціну) – з одного сторони, та побоювання бізнесу щодо дій держави щодо її управління та регулювання - з іншого.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених аналізу різних аспектів корпоративної та фінансової відповідальності, та державно-приватного партнерства, дослідницький потенціал цих проблем не вичерпано. Вони вимагають уточнення визначення сутності державно-приватного партнерства та його ролі у вдосконаленні фінансових відносин держави та корпорацій, технологій та проектів державно-приватного партнерства, аналіз ролі фінансової стабільності.

Актуальність зазначених проблем, теоретична та практична значимість їх вивчення та прикладного використання результатів, зумовили вибір теми магістрського дослідження, постановку мети та визначення завдань, що

забезпечують її досягнень.

Теоретична значущість дослідження визначається розширенням аспектів дослідження державно-приватного партнерства як форми вдосконалення фінансової взаємодії його суб'єктів. При цьому корпоративний фінансовий та соціальний звіт в авторській інтерпретації розглядається як публічний інструмент інформування акціонерів, співробітників, партнерів та всього суспільства про реалізацію компанією цілей щодо фінансової та економічної стійкості, соціального благополуччя та економічної безпеки.

При цьому акцентування автором стратегічної спрямованості партнерства влади та бізнесу, його пріоритетне використання у вирішенні інфраструктурних, інноваційних проблем дозволяє використовувати цей підхід при виборі перспективних стратегічних напрямів даної кооперації та інструментарію управління цим процесом.

Достовірність висновків та рекомендацій забезпечена широким застосуванням загальнонаукових та практичних, методів пізнання. Застосовувалися сучасні та класичні підходи в галузі інституційної економіки, окремі положення неоекономічної та поведінкової шкіл, структурний аналіз архітектури та системний аналіз фінансових потоків.

Ключові слова: публічне управління, державно-приватне партнерство, економічна безпека, механізми публічного управління, сучасна економіка, фінанси, ринкова економіка.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ I. ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: СУТНІСТЬ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	9
1.1. Теоретично - методологічні основи взаємодії державного та приватного секторів економіки.....	9
1.2. Основні форми та моделі державно-приватного партнерства.....	20
1.3. Розвиток стратегічних напрямів фінансової взаємодії в умовах державно- приватного партнерства.....	28
РОЗДІЛ II. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	42
2.1. Теоретичні основи формування системи корпоративної та фінансової відповідальності як результат корінних змін у ринковій економіці.....	42
2.2. Етапи еволюції соціальної відповідальності бізнесу: світовий та український досвід.....	53
2.3. Сучасні моделі корпоративної фінансової та соціальної відповідальності.....	66
РОЗДІЛ III. МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЯК ФОРМИ ФІНАНСОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ І КОРПОРАЦІЙ.....	75
3.1. Міжнародний досвід управління реалізацією проектів державно- приватного партнерства.....	75
3.2. Сучасні системи управління реалізацією проектів державно-приватного партнерства.....	84
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ВСТУП

Сучасні загальносвітові процеси в економічному та соціальному житті суспільства, зумовлені дією таких факторів, як глобалізація, перехід до постіндустріального суспільства та «економіки знань», перехід пріоритетного значення у розвитку суспільства від володіння матеріальними ресурсами до якості «людського капіталу», актуалізували проблеми корпоративної та фінансової відповідальності держави та бізнесу та їх спільної участі у вирішенні суспільно значущих проектів. І якщо для розвинених західних економік вирішення таких проблем набуло практичного досвіду, то для України вони набули особливої актуальності у зв'язку з докорінними перетвореннями в ході її ринкової трансформації. Роздержавлення економіки, приватизація та функціонування приватної власності та приватного підприємництва суттєво змінили внутрішні сутнісні характеристики та функції держави та бізнесу, характер їхньої взаємодії. Сучасний етап економічного розвитку України характеризується подоланням сировинної складової як головного фактора економічного зростання та переходом до переважання інноваційного вектора, що посилює необхідність теоретичного аналізу проблем державно-приватного партнерства та взаємної відповідальності його сторін, осмисленням власного та зарубіжного досвіду такого партнерства з метою його розвитку та вдосконалення управління ним на користь його учасників та суспільства в цілому.

Мета роботи полягає у системному аналізі взаємозв'язку та взаємозумовленості комплексної відповідальності держави та корпорацій та в цілому ролі державно-приватного партнерства як форми вдосконалення фінансових відносин даних суб'єктів у ринкових умовах.

Відповідно до обраної метою автором було позначено для вирішення таких завдань, які визначили логіку дослідження та його структуру:

- обґрунтування необхідності формування системи соціальної та фінансової відповідальності держави та корпорацій в умовах ринкової

економіки;

- виділення етапів еволюції соціальної та фінансової відповідальності на основі вивчення світового та вітчизняного досвіду;

- аналіз сучасних моделей корпоративної соціальної та фінансової відповідальності;

- дослідження основних форм та моделей державно-приватного партнерства;

- обґрунтування перспективності стратегічних напрямів державно-приватного партнерства та їх фінансового забезпечення;

- пропозиція інструментарію управління державно-приватним партнерством з використанням соціальної та фінансової звітності.

Об'єктом дослідження виступає партнерство держави та корпорацій як форма вдосконалення фінансової взаємодії даних суб'єктів.

Предмет дослідження – виступають економічні відносини держави та бізнесу у формі державно – приватного партнерства з опорою на комплексну відповідальність.

РОЗДІЛ I

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: СУТНІСТЬ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ

1.1 Теоретично - методологічні основи взаємодії державного та приватного секторів економіки

Державно - приватне партнерство (державно-приватне партнерство) - багатогранна категорія, пов'язана з визначенням ролі державного апарату, специфікою, методами та інструментами його взаємодії з бізнес-спільнотою, з використанням певного механізму для розширення спектра інвестиційних потоків, що залучаються до різних секторів економіки.

У методологічному аспекті важливо розглядати саме поняття «партнерство організацій». Соціально - економічний зміст партнерства - по-різному трактується в сучасній зарубіжній та українській науці.

Так, Дей Дж. пов'язує відносини партнерства організацій із системою стратегічного планування та управління на базі маркетингової інформації про ринкову кон'юнктуру, що дозволяє узгоджувати економічні інтереси суб'єктів господарювання. Він зазначає, що головна роль маркетингу у стратегічному партнерстві організацій полягає в наступному:

- забезпечення гармонізації інтересів фірми, споживачів та суспільства в цілому;
- створення умов партнерства всіх учасників ринкових відносин;
- забезпечення некомерційного розподілу суспільних благ[51].

Безперечна роль маркетингу у формуванні стратегії розвитку бізнесу, оскільки інформація цієї служби виступає аналітичною базою виділення пріоритетів та обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Проте

підхід Дж. Дея, на погляд, дуже вузький, оскільки ігнорується системоутворюючий принцип партнерства - відносини власності і, як наслідок, основи розподілу прибутку.

Майже дуже близький і підхід до партнерства Ж.Ж. Ламбена, який пов'язує відносини партнерства організацій із розвитком маркетингової концепції управління. Він зазначає, що дана концепція дозволяє повніше реалізувати принципи сучасного управління:

- глобалізацію;
- інноваційність та активну реакцію на ринковий попит;
- партнерство всіх суб'єктів господарювання;
- активне використання зв'язків із громадськістю.

Різні науковці пов'язують розвиток відносин партнерства з системою корпоративного управління та роллю держави в цьому процесі. Автори цілком правомірно наголошують, що корпоративне управління спирається на спільне використання власності на базі договірних відносин та підпорядковане досягненню інтересів усіх учасників корпоративної угоди.

Розвиток відносин партнерства в рамках будь-якої корпоративної структури спирається на такі спеціалізовані блоки:

- блок управління, що розробляє стратегію та тактику розвитку групи, одночасно визначаючи фінансову політику, її пріоритети з метою реалізації стратегічних рішень;

- фінансову інфраструктуру з метою акумулювання фінансових ресурсів та їх оперативного розподілу;

- маркетингову структуру для аналізу кон'юнктури національного та світового ринків, формування попиту та пропозиції продукту для різних ринкових сегментів.

Партнерство організацій може формуватися у вигляді двох моделей.

По - перше, у формі координації, узгодження їх діяльності за важливими та перспективними напрямками розвитку.

По - друге, в особливій формі об'єднання фінансових ресурсів кількох суб'єктів, що в результаті призводить до виникнення солідарної відповідальності за роботу з використання цих ресурсів.

На основі узгодженої діяльності даних структурних підрозділів та формуються відносини партнерства.

Узагальнивши підходи різних учених, можна дати визначення: «Партнерство організацій – це їхня кооперація, організаційна взаємодія для досягнення загальних соціально – економічних та інших цілей найбільш ефективним шляхом» [84].

Відносини партнерства формуються з урахуванням договору. Саме в ньому чітко визначаються функції, права та обов'язки учасників, порядок відшкодування загальних витрат, розподіл прибутку та інших благ, терміни дії, умови розпуску.

Однак, у сучасних умовах процес розвитку партнерства різних організацій України має націлюватися на здійснення переходу від традиційного до інноваційного ринку. Споживчі переваги покупців більше є індикатором вибору ринку.

У компаній з'явився новий, сильніший інструмент, що формує конкурентні переваги – це інноваційна складова бізнесу. Вона стала орієнтиром продовження діяльності всіх провідних компаній світу.

Інновації дозволяють не шукати перспективні ємні ринки, дотримуючись споживчих переваг, а створювати нові ринки збуту товарів та послуг. Однак без реальної та своєчасної допомоги держави, без її партнерства з приватним бізнесом неможливо побудувати ринок інновацій та перейти до інноваційної моделі відтворювального процесу.

Саме у рамках державно-приватного партнерства і сформувалася у розвинених країнах інноваційна модель суспільної системи. Безперечно пріоритетний вплив науки, її практичне використання у матеріальній та нематеріальній сферах.

Основи практики взаємовигідного співробітництва держави та приватного бізнесу було закладено ще у XVI столітті. Аналіз історичної ретроспективи показує, що піонерами у цьому питанні були представники французького суспільства середини XVI століття, які в рамках системи взаємодії «держава-бізнес» змогли реалізувати проект будівництва каналу в долині Кро, біля міста Салон-де-Прованс, будівництво якого датовано 1552 роком. Цей проект здійснювався за концесійною угодою за участю короля Генріха II[22].

Поряд із першим в історії проектом державно-приватного партнерства слід зазначити таке. Так, наприклад, широко відома у всьому світі Ейфелева вежа також з'явилася внаслідок партнерства держави та бізнесу; з використанням механізмів взаємодії влади та бізнесу було проведено масштабне будівництво євротунелю під протокою Ла-Манш, що поєднав такі країни, як Англія та Франція.

Слід зазначити, що у XVII - XVIII ст. приватні компанії могли отримати англійські державні концесії. Прикладом може бути діяльність служб обслуговування морських маяків в Уельсі, заснована на принципах приватно-державного партнерства.

У 1920-ті роки в Україні на базі концесійних угод з іноземними фірмами здійснювалося проектування та будівництво багатьох заводів, створення нових галузей промисловості. Понад 80% цих концесій було зосереджено у сфері видобутку золота, срібла, свинцю, марганцю, у виробництві кольорових металів, в експлуатації рибних, лісових ресурсів, у 9 машинобудуванні та електроенергетиці та ін[48].

Як видається, новий виток інтересу до державно-приватного партнерства пов'язаний з 90 роками минулого століття, коли в європейських країнах завершився етап становлення сучасної концептуальної основи такого партнерства.

Слід зазначити, що у тому чи іншому вигляді взаємодія між приватним

бізнесом та державним сектором існувала завжди. Сучасні форми організації економічної діяльності, яким притаманні висока складність і багатоаспектність, визначають необхідність державної участі. Разом про те, законотворчі ініціативи, регулюючі вплив управляючих систем, мотивація праці та ін., тобто. загалом інституційне середовище, у фокусі якого розглядається державно-приватне партнерство в останні тридцять років, зумовлює перехід до нового етапу у процесі розвитку державного регулювання економіки, а й фінансових відносин.

У 80 - 90-ті роки ХХ століття в розвинених, а потім і в країнах з перехідною економікою стала спостерігатися ситуація для якої характерним аспектом став поступовий перехід функції з будівництва та управління інфраструктурними проектами до приватного підприємництва всупереч тому становищу справ, яке, як правило, існувало раніше, коли основні сегменти соціальної та виробничої інфраструктури перебували у державній чи муніципальній власності [63].

Державні учасники надавали приватним компаніям обмежені права на володіння та користування об'єктами інфраструктури, залишаючи за собою можливість розпорядження ними. Разом з тим, центральні та місцеві керуючі органи посилювали регулюючі та контрольні-наглядові впливи на діяльність приватних операторів, приводячи у відповідність для цього наявну нормативно-правову базу. Ці обставини були детерміновані особливою роллю об'єктів інфраструктури, що розглядаються крізь призму важливості аналізованих систем життєзабезпечення соціуму.

Як видається, для сфери управління інфраструктурними комплексами характерна деяка дихотомія, що виявляється у наступному. З одного боку, державні структури існують в умовах обмеженості ресурсів, а наявна тенденція щодо збільшення соціальних зобов'язань призводить до скорочення видатків з бюджету, що спрямовуються на інфраструктурні проекти, з іншого - приватизація вищезгаданих комплексів у більшості країн

визнається недоцільною з соціально-політичних причин через високого ступеня ризику дискримінації найбільш уразливих верств населення. Вихід із стану дихотомії може бути досягнутий за рахунок введення особливої організаційно-управлінської конструкції, спрямованої на залучення ресурсів приватного сектора з метою будівництва та експлуатації інфраструктурних об'єктів державно-приватного партнерства.

Зарубіжні вчені М. Армстронг, Е. Гроув, П. Друкер, П. Ламбен та інші досліджували проблему державно-приватного партнерства з позицій удосконалення не лише корпоративного управління, а й розвитку системи освіти, охорони здоров'я, держпідтримки інфраструктури та активізації інвестицій у ці сфери. Вирішити ці проблеми можливо лише поєднавши державний та приватний капітал [17].

Українські вчені неоднаково оцінюють зміст та цілі формування державно-приватного партнерства у нашій країні. Проте, проаналізувавши погляди даних авторів можна назвати загальні системоутворювальні риси у цих підходах. З системою державно-приватного партнерства вони пов'язують взаємовигідне співробітництво держави та бізнесу, що дозволяє максимально ефективно поєднувати інтереси держави та приватного підприємництва у руслі реалізації капіталомістких, соціально-значущих проектів.

Поняття державно-приватне партнерство різними вченими трактується по-різному. Аналізуючи різні підходи зарубіжних і українських авторів, можна дати наступну загальну дефініцію державно-приватного партнерства: «Державно-приватне партнерство - це залучення владними державними структурами будь-якого рівня приватного капіталу для виконання управлінських функцій, заснованих на принципах поділу компетенцій, ризиків та зобов'язань, а також заходи» [6].

У ході розгляду даної проблеми встановлено, що важливим моментом є те, що партнерські відносини між органами влади та бізнес-спільнотою розвиваються з метою взаємовигідної участі в процесі задоволення потреб

суспільства саме на довгостроковій платформі та оформленій, у тому числі, з правової точки зору, і об'єднує матеріальні та нематеріальні ресурси при розподілі, як повноважень, так і ступеня відповідальності та ризиків фінансових втрат. Дуже негативним є факт того, що в українській практиці держапарат часто не компенсує витрати бізнесу при невиконанні умов договору державно-приватного партнерства через причини, на які той не міг вплинути. Ця обставина перешкоджає становленню та розвитку ефективної практики рівноправного партнерства влади та бізнесу в Україні.

В авторському розумінні доцільність використання державно-приватного партнерства обумовлена низкою факторів:

- сформованою системою протиріч влади - бізнесу - суспільства та відсутністю гармонії економічних інтересів;
- рівності прав учасників взаємодії, подолати ці протиріччя можливо лише у рамках партнерства влади та бізнесу;
- суттєвою зміною ролі держави в економіці, що пов'язано з розвитком приватного підприємництва та зростанням контролюючих функцій держави;
- відокремленням адміністративних ресурсів владних структур від прямої участі у приватній власності та слабким проявом інтеграційних факторів у системі координат «влада-бізнес», що не дозволяє застосовувати значні ліквідні ресурси приватного підприємництва, наявний у його володінні сучасний інтелектуальний, організаційно-економічний та інвестиційний;
- збереження підприємств стратегічного призначення в руках держави, ефективність роботи яких може бути підвищена за рахунок використання досвіду управління приватним бізнесом.

Дехто з науковців зазначає «Система партнерських відносин держави та приватного бізнесу включає сукупність форм, механізмів, суб'єктів, об'єктів та засобів взаємодії, орієнтованої на досягнення намічених результатів. Мета партнерства полягає в об'єднанні досвіду та вмінь різних

державних та приватних партнерів з таким розрахунком, щоб гарантувати досягнення найкращих матеріальних та фінансових результатів з максимальною взаємною вигодою» [71]. Партнерство держави та приватного бізнесу є ефективним з позиції створення ефекту синергії, оскільки сукупні вигоди (дохід, вдосконалення управління, якість послуг населенню) обох партнерів набагато перевищують просту арифметичну суму ефекту кожного партнера окремо. Обґрунтуємо виникнення синергетичного ефекту.

По-перше, чиновницький апарат вступаючи в партнерські відносини з бізнес-структурами поряд з можливістю залучення додаткових фінансових ресурсів, що знижують навантаження на бюджет, отримує безцінний досвід у сфері менеджменту, що зумовлюється більшою демократичністю процесів прийняття та реалізації управлінських рішень. Це приносить взаємні вигоди партнерам із спільної роботи.

По - друге, збільшуються податкові надходження, швидше вирішуються соціальні проблеми та підвищується загальний технічний рівень виробництва, що впливає на конкурентоспроможність українських товарів та послуг, а це вигідно державі та регіонам.

По - третє, мотивація для участі у партнерстві з державним сектором обумовлена і більш високою активністю бізнес-структур, що займаються виробництвом сучасної високотехнологічної продукції; можливістю створення нових наукомістких фірм та розробкою сучасних технологій для федеральних державних потреб; залученням приватного бізнесу до комерціалізації результатів науково-дослідницьких робіт та інших розробок, які стали можливими у тому числі у світлі використання бюджетного уфінансування; нарощуванням та розвитком інфраструктури.

У - четвертих, вигода бізнесу, як зазначалося, полягає у потенційній можливості застосування у своїй діяльності низки адміністративних, матеріальних, природних та інших видів ресурсів, що належать державі. Це все формує ситуацію, за якої бізнес розглядає державні або муніципальні

органи влади як стабільний, надійний, відповідальний і взаємовигідний партнер.

Не менш важливо відзначити і те, що в сучасних умовах одним із вагомих мотиваційних факторів партнерства з держсектором для приватного бізнесу є нові можливості саме інноваційного аспекту розвитку своєї справи. Зокрема, бізнес може брати участь у державно-приватному партнерстві з причин, пов'язаних із забезпеченням доступу до результатів досліджень, розробок державного сектору; реалізацією можливостей державної інфраструктури, а також отриманням високо-технологічного обладнання та інформації.

Державно - приватне партнерство також знижує ймовірність виникнення різних видів конфліктів, підвищує рівень консолідації представників різних громадських структур. Так, з одного боку, в результаті державно-приватного партнерства всі його учасники отримують вигоду за рахунок ефекту синергії, а з іншого - за рахунок перерозподілу власних ризиків, що в інших умовах було б неможливо або дуже важко [52].

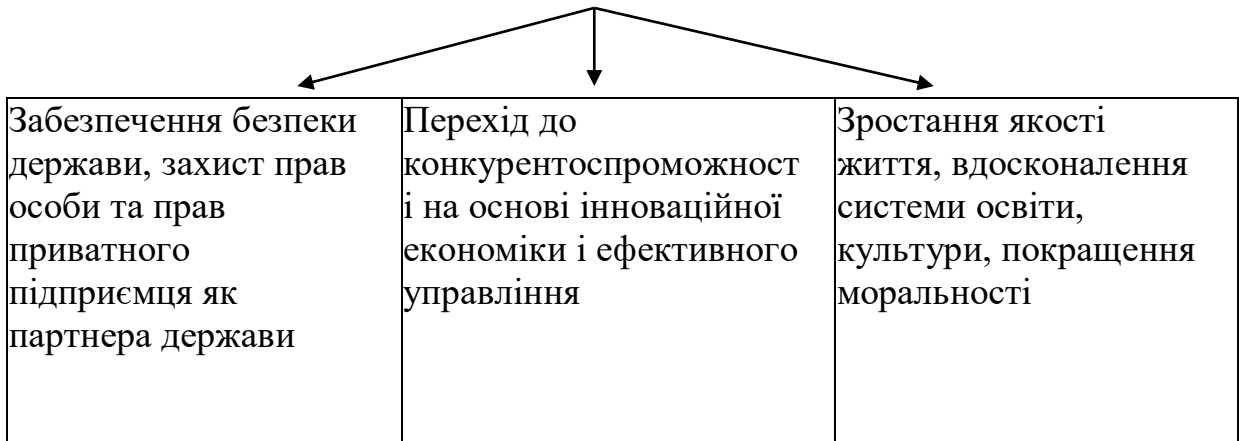
Державно-приватне партнерство здатне концентрувати різноманітні ресурси, включаючи кошти позабюджетних джерел, що використовуються в сукупності для реалізації соціально-значущих проектів та програм у широкому спектрі галузей економіки, інноваційній сфері та сфері суспільних відносин з використанням коштів суб'єктів нашої країни та об'єктів обласної, регіональної та муніципальної власності.

Очевидно, що цілі держави у системі державно-приватного партнерства мають стратегічний характер, що визначає пріоритетну роль саме стратегічної спрямованості розвитку кооперації держави та бізнесу. Узагальнивши підходи зарубіжних та українських учених можна виділити стратегічні цілі та пріоритети держави у розвитку державно-приватне партнерство (малюнок 1.1)

Важливо, що у рамках державно-приватне партнерство повинні

проявлятися передусім переваги державного стратегічного регулювання економіки.

Стратегічні цілі держави у системі державно-приватного партнерства



Малюнок 1.1- Стратегічні цілі та пріоритети держави у розвитку державно-приватного партнерства

Дане регулювання є науковообґрунтованим, багатоцільовим і збалансованим впливом держави та її інститутів, політичних і громадських організацій на соціально - економічне середовище. Таке стратегічне державне регулювання системи державно-приватного партнерства здатне забезпечити довгостроковий, стійкий та інноваційний розвиток економіки та підвищення якості життя, безпеку особистості, держави та приватного підприємця.

У цьому важливо виділити саме таку сучасну особливість розвитку державно-приватного партнерства в Україні, що виступає детермінантою досягнення цієї мети, як забезпечення умов з урахуванням узгодження інтересів бізнесу та влади, підвищення якості життя і реалізація соціально значущих проектів і програм [102].

Сучасні науковці відзначають основні положення концептуальних документів поки що слабо застосовуються на практиці, що призводить до

зародкового стану відносин державно-приватного партнерства. Перешкодою розвитку відносин такого партнерства у сфері досліджень та розробок вони називають відсутність в Україні концептуального розуміння завдань та сучасних проблем у галузі дослідження і розробки, а також етапів запровадження та використання моделей державно-приватне партнерство у сфері інновацій. Така концепція могла б визначити основні напрямки, пріоритети розвитку державно-приватного партнерства в Україні мати у своєму арсеналі різноманіття форм партнерства, відпрацьованих у рамках багатого досвіду діючих моделей у розвинених країнах.

Проте, основною перешкодою розвитку державно-приватного партнерства у інноваційній сфері, а й у цілому в Україні є недосконалість українського законодавства, безсистемність вирішення питань, що з наданням стимулюючих пілг для суб'єктів інноваційної діяльності.

Виходячи із світового досвіду, важливою сферою взаємодії держави та приватного бізнесу в Україні мають стати наукомісткі виробництва.

Таким чином, державно-приватна взаємодія між державною або муніципальною владою та приватними господарюючими суб'єктами може задавати певний вектор розвитку інноваційного потенціалу території, на яких воно здійснюється.

Щодо державного апарату, то з його боку основним внеском у партнерство може виступати надання бізнесу можливості участі у держзамовленні, реалізації власного потенціалу у руслі програм розвитку регіону, здійснення діяльності на територіях, які є вільними економічними зонами. У цьому ключі найбільш значущими мотиваційними важелями на суб'єкти господарювання є певні гарантійні зобов'язання держструктур, залучення капіталу і можливість залучення об'єктів державної власності в господарський оборот [35].

Держава, виступаючи у ролі замовника та інвестора, гарантуватиме розміщення замовлень, завдяки яким приватні компанії можуть зміцнити свої

позиції на ринкових нішах за рахунок підвищення інноваційності власної продукції. Бізнес у свою чергу забезпечить модернізацію виробництва до рівня міжнародних стандартів, провівши з меншими ризиками модернізацію виробничих процесів.

1.2. Основні форми та моделі державно-приватного партнерства

Широкий спектр форм, механізмів та сфер застосування державно-приватного партнерства, існуючий на сьогоднішній день, роблять його універсальною технологією для виконання цілого ряду завдань, що стоять перед суспільством у довгостроковій перспективі - від організації нової та модернізації наявної інфраструктури до розробки та використання новітніх зразків техніки та технологій та сучасних видів послуг. Державно - приватне партнерство передбачає, як зазначалося, наявність партнерів. Публічними партнерами є: держава, регіони, муніципальні органи влади .

Зрозуміло, що однією зі сторін державно-приватне партнерство будуть державні структури. Інша сторона партнерства може бути представлена як громадянами, так і юридичними особами. Як останні можуть виступати, як комерційні, так і некомерційні організації, засновником яких не є держава та юридичні особи, створені на території іноземної держави. Також слід особливо наголосити, що оскільки одержувачем кінцевого результату партнерства влади та бізнесу є громадянське суспільство, воно також є суб'єктом відносин державно-приватного партнерства [98].

Серед робіт із структуризації проектів державно-приватне партнерство варто виділити найбільш опрацьовану класифікацію, розроблену та обґрунтовану фахівцями Світового банку (World Bank):

1) Орендні договори та договори управління (Lease and Management contracts). Характеризуються тим, що приватним суб'єктам господарювання

надається в управління або в оренду належна державі власність. У цьому управлінні нею складає певних умов і суворо встановлений часовий проміжок. Держава здійснює інвестиції, отримує з орендаря плату, у своїй операційний ризик лягає приватну фірму.

2) Концесія (Concession): уряд надає приватному партнеру правомочність володіння та користування об'єктом державної власності за договором за певну плату з умовою повернення. Власність на об'єкт концесії зберігається за державою, а приватний партнер має право на реконструкцію, розширення та інші заходи під час дії концесійної угоди. Приватна компанія несе операційні та інвестиційні ризики.

3) Проекти нового будівництва (Greenfield projects). Приватні підприємці будують та експлуатують виробничі об'єкти, потужності протягом терміну, обумовленого в рамках договірних відносин із державою.

4) Приватна приватизація активів (Divestiture): недержавна компанія купує пул цінних паперів, емітованих держпідприємством. При цьому залежно від належності контрольного пакета акцій управління цим підприємством може як переходити до приватної компанії, так і залишатися у віданні держсектора.

Д. Делмон - чинний експерт Світового банку, один із найавторитетніших фахівців сучасності в галузі фінансування найбільших міжнародних інфраструктурних проектів, так визначив існуючі уявлення про форми державно-приватного партнерства, - «це - комерційні угоди та конкретні конструкції, які застосовуються до державно-приватне партнерство. Вони дуже різноманітні за формами... . При цьому відсутня будь-яка ідеальна схема, крім тієї, яка найбільше враховує передумови, що склалися в країні та галузі, а також зміст проекту» [4].

Особливу роль в Україні нині грають державні контракти з інвестиційними зобов'язаннями приватного партнера. В авторському розумінні різноманітні форми партнерства держави і приватного бізнесу

розрізняються за видами послуг і виробами, що надаються, за правовими основами та використовуваними методами. Тим не менш, характерним для них є ціла низка загальних принципів, націлених на задоволення потреб соціуму та інтересів партнера по державно-приватне партнерство. Узагальнивши підходи українських учених, можна назвати такі принципи формування державно-приватного партнерства:

- добровільність входження до складу партнерства;
- взаємовигідність співробітництва для всіх суб'єктів, що беруть участь;
- солідарна відповідальність за досягнутими домовленостями;
- принцип «консенсусу», який ґрунтується на одноголосному прийнятті рішення за напрямками співпраці, а не принципу диктату більшості при голосуванні;
- транспарентність та наявність механізмів зворотного зв'язку;
- стимулювання та гарантії;
- невторчання державного апарату у зону відповідальності партнера з державно-приватне партнерство.

Докладніше вищезгадані принципи означають:

- добровільність входження до складу партнерства означає, що держава не використовує своїх правочинів власника на об'єкти угоди, крім нормативно-правового регулювання процесу державно-приватне партнерство;
- взаємовигідність співробітництва означає, що кожен партнер у системі проектів державно-приватного партнерства реалізує свій економічний інтерес у різних формах;
- солідарна відповідальність означає, що, з одного боку, держава виконує всі вимоги угоди з приватним партнером, поділяючи як доходи від угоди, а й ризики втрат. З іншого боку, приватна компанія - партнер держави, має надавати послуги (надавати товари, виконувати роботи) своїм

контрагентам у повній відповідності з наявними договірними зобов'язаннями. При цьому партнери однаково відповідають перед суспільством за якість та строки надання послуг його представникам;

- принцип «консенсусу» ґрунтується на взаємному обговоренні напрямів співробітництва та умов їх реалізації, одногосному прийнятті рішень;

- принцип транспарентності та зворотного зв'язку передбачає, що громадянське суспільство, в орбіту інтересів якого залучені проекти державно-приватного партнерства, повинно мати повну інформацію про фірму - партнера держави, про її фінансовий, економічний та інвестиційний потенціал, якість надання послуг (продукції). Важливо забезпечити споживачів каналами інформаційного зв'язку не лише з приватними фірмами, а і з державними інститутами, які контролюють їх діяльність. У цьому, безумовно, важливу роль має відіграти електронний уряд, що формується в Україні та областях;

- принцип невторчання держави у сферу відповідальності приватного партнера означає, що держава після акту підписання контракту не має права на здійснення впливу на поточну діяльність партнера. Приватна компанія самостійно ухвалює управлінські, кадрові, інвестиційні рішення;

- принцип стимулювання та гарантії означає, що держава використовує низку стимулів для залучення до партнерства суб'єктів приватного сектору. У тому числі можна назвати: співфінансування, дотаційні перерахування з бюджетів, режими найбільшого сприяння щодо пільг з оподаткування, митного оформлення товарів та ін., зниження розміру концесійних платежів тощо.

Всі форми державно-приватного партнерства мають на увазі застосування конкретних механізмів і інструментарію, що є змістовними частинами різного роду суспільних відносин.

Створена організаційна структура дозволяє контролювати будівництво

об'єктів інфраструктури, а й здійснювати моніторинг роботи приватних компаній.

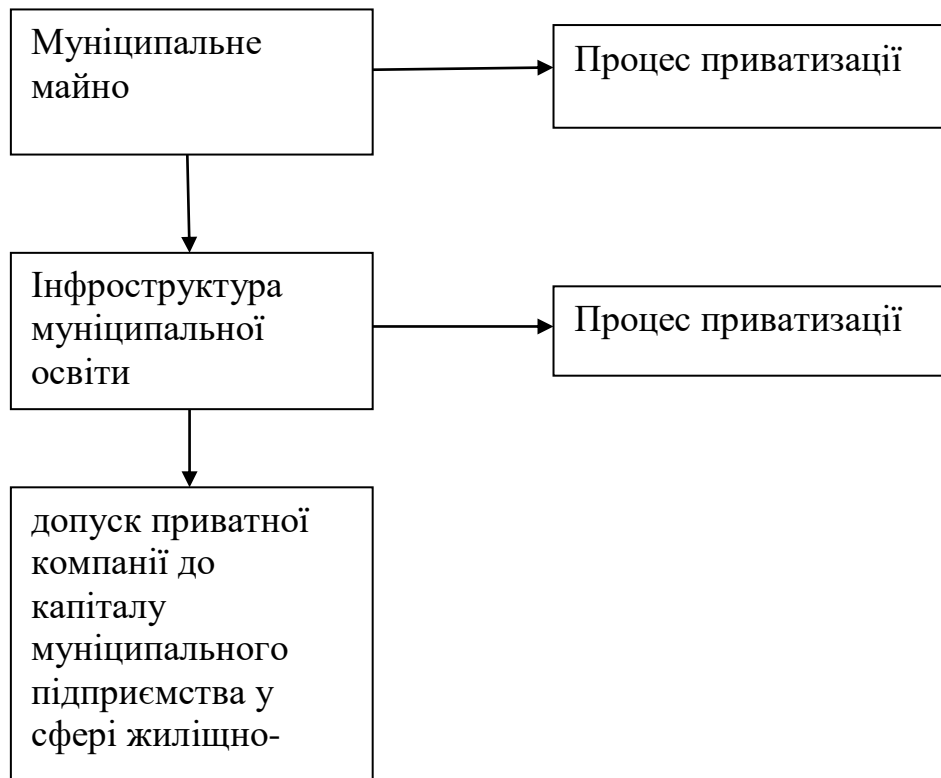
Створення нормативно-правової бази та організаційної структури управління особливої економічної зони згенерувало імпульс активізації експоненційного зростання кількості інвестиційних проектів на регіональному та муніципальному рівнях. Крім того, статус особливої економічної зони передбачає можливість отримання низки преференцій компаніям - операторам (резидентам) за такими напрямками економічної політики як: виділення державних коштів на фінансування інфраструктурних проектів; податкові та митні пільги; а також зменшення ризиків, пов'язаних із виникненням адміністративних бар'єрів.

Вступ України до Світової організації торгівлі диктує необхідність приведення регламенту функціонування спеціальних економічних зон у відповідність до правил світової організації торгівлі. Існують кілька точок зору щодо подальшого функціонування вітчизняних особливої економічної зони. Відповідно до першої точки зору можливе розформування особливих економічних зон, відповідно до другої - їх реформування у нові форми у рамках світової організації торгівлі [38].

Нині в Україні є кілька юридичних моделей участі приватного бізнесу у комунальних підприємствах, що базуються на чинному законодавстві. Виділяються такі моделі:

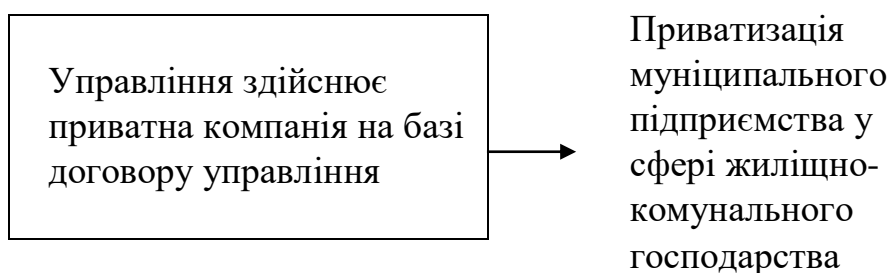
Перша модель - приватизація всього майна муніципального підприємства на базі, включаючи інфраструктуру, з наступним допуском приватного бізнесу до його капіталу (малюнок 1.2).

Особливістю даної моделі є приватизація як муніципального майна, а й інфраструктурних об'єктів, і навіть доступ суб'єктів приватного бізнесу капітал муніципального підприємства у сфері житло-комунального господарства.



Малюнок 1.2 - Модель приватизації муніципальної власності

Друга модель - приватизація муніципального підприємства з наступним допуском приватного бізнесу в управління цими підприємствами на основі договору управління. Це видно на малюнку 1.3.



Малюнок 1.3 - Модель формування партнерства муніципалітету із приватною компанією

Третя модель - приватизація майна муніципального підприємства за винятком інфраструктури, яка залишається в муніципальній власності і

передається за договором у довгострокову оренду з наступним допуском приватної компанії у капітал акціонованого підприємства.

Четверта модель: ліквідація муніципального підприємства у сфері житло-комунального господарства із поверненням майна до муніципальної скарбниці. Потім здійснюється передача майна новоствореної проектною компанією з участю приватного капіталу.

Можна використовувати інший варіант залучення бюджетних субсидій. Це поєднання договору оренди із договором муніципального замовлення (закупівель) в розвитку інфраструктури. При цьому муніципальне замовлення оплачує муніципалітет із місцевого бюджету з використанням орендних платежів оператора, субсидій вищих бюджетів [11].

З першого десятиліття ХХІ століття участь приватних компаній у житло-комунального господарства в Україні розвивається досить активно. Досвід державно-приватного партнерства у комунальній сфері наочно показує ефективність даної бізнес - моделі, яка здатна покращити проектні рішення та підвищити ефективність інвестування у комунальну сферу економіки.

Отже, з вищесказаного можна констатувати, що у початковому етапі проекту сформувалася система конкретних взаємовідносин.

Сьогодні держава все частіше звертається до приватного сектору за вкладом у розробку нових та приватизацію існуючих транспортних систем. До основних проблем у цьому секторі слід віднести: недосконалість процесу вивчення попиту ці послуги і землевідведення (неоднозначне ставлення суспільства до нових транспортних об'єктів). Ця тенденція простежується і в Україні.

Дослідження Світового банку показали, що у світовій практиці використовуються три моделі державно-приватного партнерства у секторі водопостачання:

- 1) «британська» модель, коли підприємства водопостачання разом із усім

майном та землею перебувають у приватній власності;

- 2) «голландська» модель: держава (або місцева влада) залишається власником майна підприємства, але надає право управління у цьому секторі приватній фірмі у формі акціонерного товариства, залишаючись його власником;
- 3) «французька» модель: приватному сектору делегується лише функція управління [89].

В Україні проекти державно-приватного партнерства у системі водопостачання переважно реалізуються у межах «французької» моделі.

Так, у країнах, де платні дороги неприйнятні, застосовуються тіньові платежі концедента (shadow tolls), за допомогою яких проектна компанія отримує плату за кожний транспортний засіб чи пасажира, який користується транспортною системою. При цьому жодні збори з користувача не стягуються. Проектна компанія отримує доходи за рахунок стягнення плати за доступність (availability payment), яку виплачує концедент компенсацією за надання користувачам доступу до дороги .

Основні переваги державно-приватного партнерства у сфері інфраструктури полягають у тому, що приватні інвестиції, які спрямовуються саме в інфраструктуру – транспортну, соціальну, в інших формах, окрім як у вигляді державно-приватного партнерства – проектів, отримані бути не можуть, зважаючи на те, що прискорена реалізація великих інфраструктурних проектів без одноразового виділення сум з бюджету практично неможлива [27].

Аналіз інфраструктурних державно-приватних партнерств - проектів дозволив виділити особливості таких проектів:

- тривалість державно-приватного партнерства - проектів варіюється від 10 до 20 років, у разі концесій - до 50 років;

- специфічні форми фінансування проектів (приватні інвестиції, доповнені державними фінансовими ресурсами, спільне інвестування);

-наявність конкурентного середовища, що передбачає боротьбу за кожен контракт або концесію;

-специфічний порядок розподілу відповідальності між учасниками партнерства (органи публічного управління встановлюють мети проекту з урахуванням суспільних інтересів, визначають вартісні та якісні параметри, здійснюють моніторинг процесу реалізації проектів, а приватний підприємець здійснює оперативну діяльність на різних стадіях проекту).

Аналіз зарубіжного досвіду з урахуванням особливостей вітчизняної практики реалізації державно-приватне партнерство - проектів у сфері інфраструктури дозволив виділити найбільш прийнятні моделі, джерела.

1.3. Розвиток стратегічних напрямів фінансової взаємодії в умовах державно-приватного партнерства

Державно – приватне партнерство є новою формою взаємодії державного та приватного сектору у фінансуванні інфраструктурних та соціально значущих проектів. У цьому доцільно відзначити значимість стратегічного партнерства бізнесу та влади. Це зумовлено низкою чинників.

По - перше, капіталомісткість інфраструктурних проектів можна порівняти з річними бюджетами районів і навіть областей України. Довгостроковість реалізації таких проектів надає їм стратегічного характеру.

По - друге, стратегічне партнерство держави та бізнесу означає виділення пріоритетів, стратегічно важливих об'єктів (галузей, областей, сфери послуг, інфраструктурних об'єктів), які є предметом контракту державно-приватного партнерства.

По - третє, це системність і комплексність у рамках державно-приватного партнерства - стратегій та стратегічних планів розвитку як бізнесу, так і економіки країни загалом [44].

Стратегічне партнерство бізнесу та влади виступає системоутворюючим ядром всього процесу управління формуванням та реалізацією соціально значущих проектів та програм. В основі стратегічного партнерства має бути людський фактор: знання, досвід, внутрішні цінності, мотивація розробників стратегій та персоналу фірм, які впроваджують стратегії в рамках проектів державно-приватне партнерство.

Саме в рамках стратегічного партнерства влади та бізнесу можливо не лише проаналізувати внутрішній потенціал компаній, що беруть участь у державно-приватному партнерстві, а й дати глибоку оцінку зовнішніх, ринкових факторів, здатних змінити напрями та пріоритети стратегічних рішень на будь-якому рівні управління. При цьому дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств повинні проводитись на базі узгодженого виділення основних факторів. Це можна реалізувати лише об'єднавши і фінансові можливості, і досвід планування, прогнозування, моделювання майбутнього розвитку як держави, так і суб'єктів приватного бізнесу. Процес розвитку відносин стратегічного, а не короткочасного партнерства влади та бізнесу вимагає певного часу і багато в чому обумовлений саме зрілістю системи державно-приватного партнерства[61].

Стратегічне партнерство держави та бізнесу має багатоцільовий характер. Важливо враховувати як соціально - економічні цілі на державному рівні, і конкурентні переваги приватної фірми.

На жаль, у публікаціях українських учених цій проблемі приділяється недостатня увага. На нашу думку саме довгострокова кооперація, узгодження інтересів публічної влади з приватним бізнесом, з громадянським суспільством є основою розвитку державно-приватного партнерства не тільки в інфраструктурних об'єктах, а й у виробництві інноваційних технологій та продуктів. Слід погодитися з позицією низки дослідників, які виділяють низку ключових бар'єрів для розвитку партнерства бізнесу та

влади в Україні, відзначають відсутність стратегічного планування та прогнозування, зокрема, комплексного системного підходу в управлінні.

На наш погляд, для розвитку стратегічного партнерства влади та бізнесу важливо використати світовий досвід фінансового та стратегічного менеджменту, маркетингу, прогнозування у процесі прийняття управлінських рішень на будь-якому рівні.

В авторському розумінні системна модель державно-приватного партнерства в Україні має включати такі позиції: послідовність етапів формування державно-приватного партнерства; аналіз чинників, сприяють чи перешкоджають розвитку державно-приватного партнерства; формування та вдосконалення інституційного середовища партнерства бізнесу та влади, включаючи не лише нормативно-правовий аспект, а й створення органів управління та контролю за реалізацією проектів та програм державно-приватного партнерства.

Доцільно у межах системної моделі розвитку державно-приватне партнерство в Україні виділити ряд основних етапів зазначених у таблиці 1.1, складеної автором за наслідками дослідження.

Таблиця 1.1-

Етап 1	Етап 2	Етап 3
Формування державної політики державно-приватного	Формування нормативно-правової бази	Створення працездатної системи державно-приватного партнерства
Визначення пріоритетних проєктів	Підготовка та публікація практичного керівництва в системі державно-приватного партнерства	Усунення правових бар'єрів формування та розвитку державно-приватного партнерства
Розробка понятійного апарату	Утворення інституційних структур, що регулюють та контролюють проєкти та програми державно-приватне партнерство	Використання вдосконалених та широко розрекламованих у ЗМІ моделей державно-приватного партнерства
Використання досвіду взаємодії держави з приватним бізнесом	Формування державних і муніципальних програм розвитку ринку послуг державно-приватного партнерства	Розширення контрактів у системі державно-приватного партнерства Досягнення довгострокового політичного консенсусу.
Формування ринку послуг державно-приватного партнерства	Залучення нових джерел фінансових коштів, включаючи роботу на фондовому ринку та з іноземними інвесторами.	Використання різних джерел фінансування

Джерело: складено автором.

Важливо, що на рівні компаній ефективність стратегічного партнерства з державними інституціями має бути заснована на формуванні в системі управління інтелектуального ядра на базі мережі команд.

Дані команди мають об'єднувати як керівників, так і кваліфікованих фахівців у регулюванні фінансових потоків, здатних вирішувати стратегічні проблеми та визначати оптимальний варіант як розвитку фірми, а й реалізації проектів у межах державно-приватного партнерства.

Розвиток стратегічного партнерства бізнесу та влади здатне забезпечити перехід України до нової моделі економічного розвитку за рахунок диверсифікації економіки та переходу до інноваційного типу відтворення[19].

Ефективною формою стратегічного державно-приватного партнерства є спільні проекти у сфері інноваційної діяльності. Необхідність державно-приватного партнерства у науковій та інноваційній сферах неодноразово наголошувалась у багатьох документах, що визначають пріоритети державної політики у цій галузі.

У рамках Концепції прогнозу цілком обґрунтовано, на думку автора, обрано методологію форсайту, яка активно використовується в розвинених країнах. Виходячи з неї, результати прогнозування повинні містити:

- систему пріоритетів розвитку національної інноваційної системи;
- створення аналітичної бази для вибору проектів, що реалізуються з державною фінансовою підтримкою.

У рамках реалізації методології форсайту автор пропонує формування міжвідомчої координаційної робочої групи, що включає представників зацікавлених відомств, наукової спільноти та бізнесу, а також експертних робочих груп.

Реалізувати показники концепції дуже важко. Нині в Україні лише 20 % наукових розробок доводиться рівня сучасних технологій. У США ж комерціалізується до 80% наукових праць. У Німеччині питома вага

підприємств, включених у розробку та впровадження технологічних інновацій, становить 69,7%, в Ірландії -56,7%, у Бельгії - 59,6%, Естонії - 55,1%. Для реалізації наукових розробок насамперед у промисловості, проекти державно-приватного партнерства мають бути націлені саме на ці процеси. У цьому плані важливим є не тільки перехід до програмного бюджету, а й зміна кредитної політики українських банків [91].

В Україні, як і у світовій економіці, у посткризовий період (2011 – 2013 рр.) має місце «кредитний стиск» та зростання ролі центральних банків у забезпеченні надходження в реальну економіку «довгих грошей» (довгострокових кредитів та ін.) для розширення можливостей Кредитування та зростання інвестицій для України важливо використовувати досвід Європейського Центрального Банку. Даний банк з 2011 р. став використовувати механізм довгострокового (на три роки) рефінансування – long – term refinancing operations, LTRO. Використання лише двох раундів LTRO забезпечило учасникам (банкам та іншим фінансовим посередникам) понад 1 трлн євро.

В Україні обсяг кредитів, наданих підприємцям та організаціям у 2011 р., зріс на 26%, у 2012 р. – на 10%, але виробничі ціни промисловості за цей період зросли на 59%, а індекс споживчих цін становив 34% [75].

Отже, у реальному вираженні з урахуванням зростання виробничих цін у промисловості – кредитування підприємств збільшилося у 2012 р. менш ніж на 1% (зростання цін склало 9,4 %), а за 2011 р. – на 12% (зростання цін – 12%). Для підйому економіки України необхідне істотне зростання фінансування - і приріст оборотних засобів, і оновлення основного капіталу саме з інноваційної бази. Умови кредитування промислових підприємств через високі процентні ставки погіршуються. Уповільнення приросту кредитування реального сектора є за значимістю основною причиною зниження темпів економічного зростання України. У цьому плані роль банківського кредиту в Україні мінімальна. Усі кредити банків нині

забезпечують лише близько 10% загальних інвестицій. З них близько 2,5% – це кошти іноземних інвесторів [20].

Приріст інвестицій у середньому за 2010 – 2013 роки становив в Україні лише 7 % (за 2003 - 2007 рр. - 13 %). Зростання інвестицій, особливо в інноваційні проекти в рамках державно-приватного партнерства, є найважливішою умовою фінансування економічного зростання. Важливу роль грає і фінансово - промислова політика. Витрати бюджету мають бути пов'язані з промисловими пріоритетами, з цільовими федеральними, регіональними та муніципальними програмами. В Україні на даний час відбувається зниження обсягів кредитування банками реального сектора разом із тим - нарощування великих обсягів ліквідності, яка працює і не надходить у економіку.

Ситуація з «кредитним стисненням» настільки загострилася, що у низці розвинених країн вважають одним із стратегічних завдань формування спеціальних програм для поживлення кредитування. Наприклад, Банк Англії оголосив програму «фінансування кредитування» – funding for lending. Вона здійснюватиметься спільно з Казначейством Англії та передбачає надання комерційним банкам фінансових ресурсів за ціною, нижчою від ринкової на цілі зростання кредитування нефінансового сектора. При цьому передбачається ковзна шкала, коли вартість позикових коштів зростає при зниженні кредитування. На рівні голів центральних банків ЄС на початку 2014 р. досягнуто домовленості про створення Банківського союзу ЄС. Насправді це буде спеціальний міжбанківський фонд, який акумулює внески всіх банків, що беруть участь у союзі. Розмір внеску визначається величиною капіталу кожного банку індивідуально. У разі настання негативних тенденцій в економіці за погодженням з банками - учасниками фонд починає здійснювати заходи превентивної підтримки всієї економіки ЄС. Нормативною основою такого Банківського союзу є три документи: - директива про реструктуризацію та реорганізацію банків (BRRD), - єдиний

механізм санації проблемних банків (SRM) та директива по системі гарантій вкладів (DGS) [80].

Цей досвід особливо важливо використовувати Україні. Виходячи з сьогоденної волатильності світової економіки, дезінтеграції ринків капіталу, великими політичними ризиками, особливо гостро постає питання про хеджування вітчизняної банківської системи чи хоча б зниження негативного впливу від зовнішніх чинників. Це в розумінні автора і визначає основну мету Банківського союзу в нашій країні на сьогоднішній день. Також необхідно зауважити, що регламентація питань нагляду та контролю діяльності банків є першорядним завданням. За своєю структурою Банківський союз також представлятиме одну з форм державно-приватного партнерства, так як в Україні, у більшості найбільших банків, держава має основну або одну з основних часток володіння.

Необхідно також ухвалити закон, який гармонізував би українські економічні нормативи для банків, процеси їх реорганізації, страхування вкладів та визначав би технологію мотивації тих комерційних банків, які активно кредитують нефінансовий сектор, з урахуванням ролі банків у формуванні партнерства влади та бізнесу.

Національна інноваційна система має забезпечити перехід до шостого технологічного устрою. П'ятий технологічний уклад, заснований на електронно-обчислювальній техніці, радіо та телекомунікаційному устаткуванні, лазерній техніці та технологіях, не дозволить Україні подолати відставання від розвинутих країн у науково-технічному прогесі.

Обґрунтовуючи виділення критичних технологій, уряд країни зробив акцент саме на технології шостого укладу. До таких технологій віднесено:

- технології виробництва програмного забезпечення; передачі, обробки та захисту інформації; біоінформаційні технології;
- біотехнології, засновані на молекулярній біології та генній інженерії;
- біосенсорні технології;

- нанотехнології та наноматеріали;
- біомедичні технології життєзабезпечення та захисту людини;
- технології нових та відновлюваних джерел енергії та ін [100].

Реалізації даних показників заважають такі фактори:

- по - перше, зберігається висока залежність доходів бюджету України від експорту енергоносіїв;
- по - друге, істотна залежність темпів економічного зростання України від зовнішнього середовища. Це створює великі проблеми та ризики для зростання економіки країни у разі негативного розвитку подій у світі;
- по-третє, втрата конкурентних позицій України на світових ринках.

На думку автора, для прискорення темпів зростання економіки, подолання наведених вище негативних процесів і підвищення наукомісткої продукції України необхідно:

- по - перше, формувати механізми та інструменти, у яких внутрішній ринок і внутрішній попит стали відігравати все більш значущу роль;
- по-друге, сформувати єдино правильну стратегію створення нових потужностей у наукомістких галузях, до яких можна віднести машинобудування, всі види транспорту, виробництво нових конструкційних матеріалів, електронної та побутової техніки, засобів зв'язку, енергетичного обладнання, космічні технології тощо. Будь-який національний інвестиційний проект має ґрунтуватися і оцінюватися сьогодні з позицій його причетності до забезпечення прориву в соціально - економічному розвитку України та зниження ступенів диференціації населення за рівнем доходів, тобто. він має поєднувати економічний та соціальний ефекти його реалізації.

Дана карта повинна містити визначення мети компанії в даному партнерстві та конкретні заходи у сфері фінансової, клієнтської, кадрової політики, а також у сфері внутрішніх змін.

При формуванні стратегічної карти фірма орієнтується в основному на

великі корпорації, що пред'являють попит на інноваційні продукти та послуги

Віднесення проектів до інноваційних, крім наведених вище критеріїв, має включати і ряд таких параметрів, як зростання інноваційних технологічних підприємств, питома вага інноваційної продукції в товарному асортименті фірми, скорочення тимчасового лага від появи нововведення до його реалізації в матеріальній або нематеріальній сферах і т.п [42].

На рівні компаній, що беруть участь у партнерстві з державою у сфері інновацій, важливо сформувавши стратегічну картку виробництва нової продукції.

У цьому необхідно використовувати електронну систему управління відносинами з клієнтами: Е - CRM (Electronic Customer Relationship Management). Вона є комплексом електронних пропозицій, що дозволяють на регулярній основі збирати, аналізувати та відбирати інформацію про корпоративних клієнтів. Система Е - CRM є інформаційно-технологічним механізмом роботи з потенційними клієнтами. Це управління, засноване на засадах стратегічного партнерства.

Філософія CRM виходить за межі компетенції будь-якого конкретного підрозділу компанії, вона впливає на корпоративну культуру і практично на всі бізнес-процеси. Отримана інформація клієнта акумулюється в систему знань фірми і стає важливим елементом її інтелектуального капіталу. Вона стимулює появу нових можливостей у боротьбі за клієнта [9].

База даних в електронній системі управління сконцентрована не на продукті, а на клієнті, на його перевагах, попиті та пропозиціях щодо вдосконалення технологій управління. Важливим елементом CRM - системи є модель аналізу та сегментації клієнтів, що дозволяє отримати характеристику профілю споживача. Це як би "мозок" системи управління. Аналіз трансакцій дозволяє компанії формувати загальну стратегію ведення бізнесу. Як справедливо відзначають закордонні та вітчизняні вчені у моделі

E-CRM втілено три види технологій: OLAP (On-line Analytical Processing), Data Mining (знаходження та поповнення даних) та статистичний аналіз.

В Україні її система електронного управління відносинами з клієнтами розвивається дуже повільно. Вона використовується в основному у банківській, фінансовій сферах, у системах телекомунікацій та зв'язку, у сфері страхування.

Багато в чому це пояснюється, насамперед тим, що для українського попиту на першому місці стоїть ціновий фактор.

По - друге, попит на CRM - системи погано структурований, замовники не тільки не знайомі з перевагами цієї технології, але й не можуть сформулювати свої завдання, проблеми, потреби в даній моделі.

По-третє, заважає її використанню нерозвиненість інтернет-технологій, відсутність культури застосування множинних контактів з клієнтами.

По - четверте, багатьох українських підприємствах пріоритет віддається вирішенню поточних завдань за відсутності довгострокової бізнес - стратегії.

Отже, формування інноваційної моделі розвитку бізнесу пов'язане з активною державною підтримкою, особливо в системі державно-приватного партнерства в інноваційній сфері.

Ряд українських вчених, не торкаючись проблеми розвитку державно-приватного партнерства справедливо зазначають, що у нових модернізаційних проектах зі стратегічним напрямом, обраним урядом, не приділено належної уваги окремим галузям промисловості. Як наголошує низка інших економістів, заяви про перехід до інноваційної економіки не більше, ніж ідеологічне гасло, тому що в нас доіндустріальна економіка... Думати треба зараз не більше, ніж про модернізацію. Потрібно робити те, що роблять сьогодні Китай та Індія - «купувати...технології за кордоном та впроваджувати їх у себе» [95].

Для вирішення зазначених проблем непридатний централізований жорсткий програмний підхід, що використовувався в СРСР, коли відповідні

програми концентрували ресурси на масштабних основних технічних досягненнях, які дозволяли отримати конкурентні переваги в політичній сфері.

Цей метод у сучасних умовах неефективний, особливо в областях, де потрібно проводити міждисциплінарні дослідження. На сучасному етапі важливо використовувати децентралізацію управління дослідженнями та розробками в інноваційних проектах та програмах, делегуючи низку функцій фінансування та управління на рівень приватних корпорацій. Використовуючи світовий досвід, доцільно державні наукові центри та лабораторії перетворити на дослідницьку мережу. Ця мережа, поруч із проведенням прикладних досліджень, має займатися просуванням цих наукових розробок ринку, тобто. здійснювати комерціалізацію даних розробок [78].

Саме державно-приватне партнерство в інноваційній сфері дозволить у межах дослідницьких мереж об'єднати державні дослідницькі організації з промисловими підприємствами, які реалізують у практичній діяльності їх напрацювання.

При формуванні програм та проектів державно-приватного партнерства в інноваційній сфері важливо чітко визначити цілі та технологію їх реалізації.

Цілями таких програм в Україні мають стати:

- створення умов для проведення досліджень та розробок у галузевих наукових центрах;
- формування мотивації державних науково-дослідницьких інститутів до участі у дослідженнях та розробках приватних компаній;
- створення умов для появи та зростання технологічних підприємств інноваційної спрямованості;
- мотивація державою на регіональному рівні та муніципальною владою досліджень та розробок зі створення в рамках партнерства товарів та

послуг на базі сучасних технологій.

Розвиток державно-приватного партнерства в інноваційній сфері в Україні має навіть у зонах традиційної відповідальності держави (вирішення соціальних проблем, оборони, екології, медицини, освіти) ґрунтуватися на:

- системний, комплексний підхід, тобто з урахуванням впливу ринкових механізмів, державного регулювання та пропозицій приватних компаній щодо цілей програми;

- на співфінансуванні програм, інноваційних проектів державними, муніципальними органами влади та приватними компаніями.

Процес формування програм та проектів у рамках державно-приватного партнерства повинен мати інтерактивний характер і бути максимально відкритим для суспільства. Він повинен ґрунтуватися на розробці узгоджених рішень, основу яких складають інформаційні потоки, система комунікацій «зверху» та «знизу» (тобто ті, що йдуть від владних структур або приватного бізнесу). Саме на базі таких узгоджених рішень відбувається максимальна кореляція цілей та завдань держави (муніципалітету) у якійсь із зон її відповідальності з іншими цілями державної інноваційної та технологічної політики [24].

Порівняльний аналіз проектів, розроблених з використанням технологій форсайту в США, Великій Британії, Австрії, Японії та Швеції показав, що спільними рисами в цих країнах є участь представників різних співтовариств в обговоренні та узгодженні низки нових підходів до довгострокових прогнозів, стратегій розвитку, у виробленні на цій базі комплексної оцінки майбутніх подій та зіставленні шляхів їх досягнення.

Нині у позитивному плані можна назвати заходи уряду з налагодження відносин партнерства державного сектора з промисловістю. Однак поки що ці заходи обмежуються практично лише формуванням найважливіших інноваційних проектів державного значення. Вони спрямовані на реалізацію наступних цілей:

- досягнення розвитку української економіки більш прискореними темпами;
- забезпечення національної безпеки;
- отримання економічного ефекту лише на рівні як макроекономіки, і її великих секторів;
- вирішення актуальних завдань у соціальній сфері, у пріоритетному плані пов'язаних із підвищенням якості життя населення.

І так, в результаті дослідження представлений історичний компендіум, що відображає еволюцію концепцій державно-приватного партнерства, модифікацію його форм та моделей. Аналіз сучасного етапу розвитку державно-приватного партнерства дозволив виділити стратегічні напрями партнерства влади та бізнесу, обґрунтувати його роль як системотворчого ядра всього процесу управління формуванням та реалізацією соціально значущих програм та проектів.

РОЗДІЛ II

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

2.1. Теоретичні основи формування системи корпоративної та фінансової відповідальності як результат корінних змін у ринковій економіці

З середини ХХ століття зарубіжні вчені активно досліджують проблему фінансової та соціальної відповідальності приватних компаній. Українська наука лише з переходом до ринкової системи 1990-х років минулого століття почала вивчати теоретичні засади та практику реалізації комплексної відповідальності бізнесу. Проте досі дослідні позиції вчених щодо сутності соціальної та фінансової (тобто комплексної) відповідальності компаній не знаходять уніфікованого тлумачення та єдності підходів до цієї категорії. Це багато в чому зумовлено міждисциплінарним характером досліджуваної проблеми. Різні аспекти соціальної та фінансової відповідальності бізнесу розглядаються крізь призму різних напрямів економіки, фінансового менеджменту, соціології, права, маркетингу, теорії управління та ін.

Це цілком виправдано, оскільки практично будь-який бізнес переслідує як одну зі своїх цілей отримання прибутку. Цей бізнес також функціонує у певному інституційному середовищі, за конкретних соціально - економічних, політичних та правових умов. Відповідно, він може бути успішним, лише у разі, коли ці умови формуються в умовах існування обов'язкових для всіх, зрозумілих та чітких «правил гри» [56].

Створення таких правил є пріоритетним завданням держави, але його фінансові ресурси обмежені, оскільки вони надаються їй у розпорядження суспільством та бізнесом. Суспільство, своєю чергою, має отримувати всі

необхідні блага: індивідууми мають бути забезпечені робочими місцями, підприємства повинні мати можливості залучення професійних, висококваліфікованих працівників, ключовими принципами розвитку соціуму мають бути - орієнтація на виховання здорового (морально та фізично) покоління дітей, турбота про для людей похилого віку, інвалідів тощо.

Це замкнене коло взаємних зобов'язань об'єктивно зумовлює необхідність формувати відносини партнерства та однаково нести зобов'язання один перед одним.

Поділ проблем на політичні, фінансові та соціальні, безперечно, є певною мірою умовним, так само як і учасників сфери, де проблеми концентруються, т.к. вирішення багатьох фінансових та соціальних проблем знаходиться в галузі політичних рішень (нормотворчі ініціативи, державні та муніципальні цільові програми та ін).

Вплив суспільства на прийнятті державою рішення здійснюється через діяльність депутатів у парламенті, дії неурядових організацій (екологічних, правозахисних, професійних тощо).

Різні форми діалогу держави з представниками ділового співтовариства виявляються, у тому числі через створення останніми різних професійних коаліцій, асоціацій та союзів. На сьогоднішній день вже не рідкісні випадки, коли нормою стає розробка та застосування кодексів ділової етики, що окреслюють коло правил корпоративної поведінки, прийнятих у певному професійному середовищі. Ці кодекси відрізняються за формою та змістом, проте можна констатувати, що в них так чи інакше знаходять своє відображення основи фінансової стійкості приватних господарських структур та їхньої соціальної відповідальності [60].

Отже, залучення бізнес-структур у процеси вирішення найважливіших завдань соціально - економічного розвитку суспільства означає останнього певний баланс, стійкість, тобто дозволяє вести мову про стабільність щодо

самого бізнесу.

Основним питанням при прийнятті управлінських рішень про реалізацію соціальних програм приватним бізнесом є питання про вигідність пов'язаних з ними фінансових витрат.

Здійснення цільових програм розширює партнерські зв'язки у бізнес-середовищі (постачальники, страхові компанії, банки і т.д.), з органами державного та місцевого управління, з неурядовими організаціями, що здійснюють аналогічні програми.

Саме ці зв'язки і моніторинг фінансових можливостей, що постійно проводиться, для планування та реалізації сильної соціальної політики перетворюють бізнес компанії на соціально відповідальний.

Проведений автором аналіз формування фінансової та соціальної відповідальності корпорацій показує, що ініціювали цю проблему великі закордонні компанії.

Вперше основні принципи соціальної відповідальності корпорацій, пов'язані з фінансовою стійкістю, були сформульовані головою компанії Dow Chemical (США) та поєднували зусилля бізнесу щодо вирішення соціальних проблем із довгостроковими перспективами щодо підвищення зростання прибутку. Подібні ідеї, пов'язані з корпоративною соціальною та фінансовою відповідальністю, потрапили у фокус уваги широкого кола фахівців інших підприємств, після чого було запроваджено галузевий програмний документ під назвою «Відповідальне ставлення» (Responsible Care), який став обов'язковим для виконання для всіх учасників Асоціації власників хімічних підприємств. промисловості. У цій програмі відповідальне ставлення корпорацій розглядається крізь призму поєднання фінансової стабільності та соціальної відповідальності бізнесу [33].

Одне з найвідоміших американських об'єднань корпорацій Сполучених Штатів Америки Business for Social Responsibility дає таку дефініцію: «корпоративна соціальна відповідальність - це досягнення ділового успіху

засобами, орієнтованими на етичні норми та повагу до індивідів, різних соціальних спільностей, навколишнього середовища». Аналогічне визначення дає і організація World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), що аналізує економічні механізми досягнення стійкого розвитку об'єктів власних досліджень. Так відповідно до WBCSD під корпоративною соціальною відповідальністю мається на увазі перманентна відданість приватному сектору економіки вести справи на основах етики та вносити свій власний внесок у господарський розвиток територій, водночас підвищуючи якість життя свого персоналу та членів їхніх сімей, впливаючи цим на загальне підвищення рівня добробуту суспільства загалом».

Праця Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесу» містить таке визначення поняття, що розглядається: «обов'язок бізнесменів слідувати тим напрямкам діяльності і приймати саме ті рішення, які бажані з точки зору цілей і цінностей соціуму» [57].

Як видається в основному на Заході, в дискусії з питання проявляється певний дуалізм думок, причому думки ці діаметрально протилежні.

Отже, перша позиція представлена такою широко поширеною у науковому співтоваристві теорією максимізації прибутку. Так, Теодор Левітт дотримувався тієї погляду, відповідно до якої благодійність і суспільство аж ніяк не можуть бути співвідносними з діяльністю підприємств, т.к. завдання останніх у тому, щоб робити гроші. Якщо ж ми звернемося до думки лідера сучасної неокласичної доктрини Мілтона Фрідману, то побачимо, що той висловлювався ще більш жорсткою манерою, підкреслюючи основну функціональну приналежність працівників корпорацій до агентів власника, основним завданням яких є нарощування прибутку [104].

Також слід зазначити, що М. Фрідман дотримувався погляду, що топ-менеджери корпорацій повинні сконцентруватися на своїх прямих обов'язках, таких як організація виробництва товарів та послуг і не повинні

витрачати тимчасовий ресурс на аналіз та вирішення будь-якої соціальної проблематики, що хвилює соціальні групи. Ця позиція багато в чому має схожість із «Концепцією організацій», висунутої Гербертом Саймоном. «Концепція організації» (1970 р.) стверджує, що представники приватного та державного секторів не являють собою суб'єкти моральності за аналогією до того, як цими суб'єктами можуть бути окремі індивідууми [15].

Інша думка прямо протилежна вище зазначеній і найчастіше зустрічається у наукових працях під назвою «теорія корпоративного альтруїзму». Вона належить Комітету з економічного розвитку США (The Committee for Economic Development). Поряд з іншими аспектами цієї проблеми серед основних рекомендацій Комітету акцентувалася увага на тому, що «організації зобов'язані робити значний внесок у підвищення рівня якості життя американців». Отже, корпорації що неспроможні обмежувати своєї діяльності лише економічними показниками, а й повинні мати соціальне призначення (місію) [28].

До цього напрямку відноситься теорія «розумного егоїзму», яка є однією з «центристських теорій» (enlightened self – interest). Її прихильники вважають, що соціальна відповідальність бізнесу є «хорошим бізнесом», оскільки оптимізує втрати у прибутку в розрізі довгострокового горизонту планування (long - term profit loss). Є.Віттенберг зазначає: «Витрачаючи кошти на соціальні та філантропічні програми, компанія знижує власні поточні доходи, але в довгостроковій перспективі утворює навколо себе сприятливе соціальне середовище і, як наслідок, створює передумови до сталого прибутку в майбутньому.

Виникнення концепції соціальної відповідальності дозволяє за допомогою її реалізації у компанії покращувати імідж останньої, робити більш лояльними відносини між колегами у колективі, залучати нових клієнтів, підвищувати рівень продажів продукції (послуг), збільшувати вартість акцій корпорації на ринку. Таким чином, соціально відповідальну

поведінку слід розглядати з погляду потенційної можливості для організації реалізувати свої найважливіші потреби у збільшенні власного життєвого циклу та власної безпеки.

Аналізуючи підходи як зарубіжних, і українських вчених до корпоративно-соціальної відповідальності, слід зазначити, що вони пов'язують із «комерційним успіхом», з отриманням прибутку, тобто. по суті з фінансовими можливостями компанії, із стійкістю її доходів. На органічний взаємозв'язок корпоративно-соціальної відповідальності з фінансовим становищем корпорацій цілком справедливо було зроблено акцент у виступах вчених на міжнародній науково-практичній конференції у листопаді 2003 р. Оцінюючи необхідність поєднання потужності ринкових відносин із загальнолюдськими цінностями, наголосив на значущості оцінки фінансового потенціалу корпорацій у соціальному партнерстві трьох секторів суспільства: держави, корпорацій та громадянського суспільства. Розглядаючи систему соціального захисту населення, він пов'язав це саме з фінансовою стабільністю держави та корпорацій. В авторському розумінні корпоративно-соціальну відповідальність необхідно розглядати в органічному взаємозв'язку з фінансовим потенціалом компанії, з комплексним підходом до формування її соціальної політики, що ґрунтується на реальних можливостях фінансової стійкості бізнесу. Більше того, корпоративну відповідальність бізнесу необхідно аналізувати з позицій саме єдності, а не відокремленості фінансової та соціальної відповідальності. При цьому основою останньої є саме фінансова відповідальність і стабільність даного ресурсного потенціалу.

Далі корпоративну відповідальність важливо розглядати в органічному взаємозв'язку із системою стратегічного менеджменту фірми, який виступає центральною ланкою всієї системи управління організацією, визначаючи цілі та напрямки її розвитку, методи досягнення стратегічних цілей та тактику їх реалізації.

У стратегічному управлінні враховуються інтереси різних учасників ринкового процесу: акціонерів; інвесторів, які вкладають свої фінансові ресурси у різні проекти та програми розвитку бізнесу; менеджерів фірми та її персонал; партнерів з бізнесу; клієнтів компанії; населення, біля якого працює фірма [8].

Однією з пріоритетних стратегічних завдань управління компанією наприкінці ХХ - початку ХХІ століття України стало забезпечення збільшення потенціалу людського капіталу. Це зумовлено розвитком інформатизації бізнесу та посиленням комунікативних зв'язків, а також більш вагомих впливом персоналу на результати діяльності компанії. У цьому активізувалися дослідження як соціальної відповідальності бізнесу, а й фінансової стійкості корпорацій. Людський капітал є синтез кваліфікації, досвіду, знань, трудовий активності персоналу, що забезпечує зростання кінцевого результату діяльності фірми, збільшення цінності створюваних товарів та послуг, прибутків і віддачі інвестованого капіталу розвиток компанії.

Особливої гостроти проблема соціальної та фінансової відповідальності набула після появи у 1899 р. книги бізнесмена та засновника US Steel Corporation Ендрю Карнегі «Євангеліє багатства». Цей автор виклав свій підхід, що спирається на два аспекти: благодійність та результативне управління майном. Відповідно до першого аспекту, соціум чекає від бізнес-структур ініціатив щодо витрачання їхніх ресурсів для вирішення найважливіших суспільних проблем, допомоги нужденним та задоволення суспільних потреб. Карнегі вважав, що бізнесмен володіє своїми грошима «за довіреністю» суспільства, з чого випливає потреба їх застосування з метою примноження суспільного блага [94].

Другий принцип – принцип ефективного управління власністю.

Оскільки приватну власність Е.Карнегі визначав не як економічні відносини, пов'язані з присвоєнням, володінням, користуванням та

розпорядженням коштів, а як грошовий еквівалент, яким володіє підприємець за «довіреністю суспільства», то, на його думку, він просто зобов'язаний ефективно управляти своїм капіталом. Однак позиція Карнегі на той момент не знайшла належного відгуку бізнесу. Корпорації, якщо витрачали кошти на соціальні проекти, то робили це під тиском влади, громадськості та ЗМІ.

Ідеї корпоративної відповідальності починають набирати популярності з кінця XIX - початку XX ст. Тут було б доречно згадати праці Генрі Гантта і Орудія Тіда. В одній із робіт Гантта, названої «Організація праці», показано взаємозв'язок соціальної відповідальності бізнесу та менеджменту. Гантт дотримувався тієї точки зору, що менеджменту слід сконцентруватися на «широких зобов'язаннях» перед людьми. У цій роботі він писав про «розбіжність шляхів», яке, на його думку, здатне відбутися у разі, якщо система вільного американського бізнесу не знайде будь-яких можливостей для поєднання процесів пошуку прибутку з підвищенням добробуту суспільства в цілому. Гантт розглядав промислові компанії у ключі інституційних утворень, які діють на благо суспільства [66].

Солідарним із поглядами Гантта можна назвати Орудія Тіда. Аналіз соціального менеджменту та філософії Тід пропонував починати насамперед із рівня окремого співробітника компанії. Він вважав, що неминучої суперечності між щастям, добробутом працівника та результативністю існуючої на підприємстві організаційної структури насправді не існує. Співучасті в управлінні компанією цей автор віддавав позицію найкращого засобу для створення політичної, індустріальної та економічної конструкцій, існуючі в рамках яких індивіди могли б з гідністю та почуттям самоповаги жити та працювати, а менеджмент він розглядав з точки зору гаранта того, що таке майбутнє стане реальністю. Його найважливіші погляди про менеджмент та соціальну філософію були узагальнені у книзі «Мистецтво адміністрування». Грунтуючись на Тіда можна говорити про те, що

менеджмент — це «важкий соціальний тягар» доти, доки не беруться до уваги життя людей. Людину ніколи не слід зводити до рівня машини або робити жертвою «бездушного світу капіталу, який прагне тільки прибутку та його максимізації» [45].

У трактуванні О. Тіда позитивно позначається на роботі фірми участь працівників в управлінні нею, у прийнятті соціально спрямованих рішень.

В авторському розумінні корпоративна соціальна та фінансова відповідальність - це сукупна відповідальність компанії як роботодавця і як ділового партнера, і як члена спільноти. Одночасно - це частина постійної стратегії компанії щодо збільшення своєї присутності у суспільстві та розвитку свого бізнесу; можливість вплинути на співтовариство, в якому працює фірма.

Українські вчені виділяють такі принципи корпоративної відповідальності бізнесу, розглядаючи її як єдність соціальної та фінансової відповідальності:

- виробництво якісної продукції та послуг для споживачів;
- створення сучасних робочих місць, вкладення інвестиції у розвиток людського потенціалу, модернізацію основного капіталу;
- облік соціальних очікувань та загальноприйнятих норм у практиці ведення справ;
- виконання законодавчих норм (включаючи податкове, трудове, екологічне та інше, законодавство);
- налагодження взаємовигідних партнерських відносин із усіма зацікавленими сторонами;
- ефективне ведення бізнесу, спрямоване на генерування доданої вартості та підвищення національної конкурентоспроможності на користь акціонерів та товариства;
- внесок у розвиток громадянського суспільства за допомогою реалізації партнерських програм та проектів, націлених на суспільний

розвиток.

Використання у стратегічних планах розвитку бізнесу принципів соціальної та фінансової відповідальності підвищує адаптацію компанії до регіональних та областних цільових програм. У довгостроковому плані комплексна відповідальність бізнесу є умовою економічної ефективності. Вона впливає ступінь довіри споживачів до продукції, виробленої даною корпорацією, та її акцій. Іншими словами, вирішення соціальних проблем стає прибутковим справою.

Правомірна позиція Л. Шарингера, що пропонує розглядати корпоративну відповідальність на інституційному рівні, з макро- та мікро-позицій. У широкому значенні слова інститут соціальної відповідальності є складноструктурованою системою неформальних і формальних інституційних норм правової, економічної, професійної та морально - етичної спрямованості, націлену на зменшення ступеня впливу відповідних видів ризиків та загроз. Інститут соціальної відповідальності у вузькому значенні як інстанція використовує морально – етичні, релігійні, етнічні оціночні норми поведінки економічних суб'єктів. У нашому розумінні необхідний комплексний підхід до відповідальності бізнесу загалом, який включає: правову, економічну та фінансову відповідальність, професійну відповідальність, безпосередньо соціальну відповідальність [31].

Як видається, цілком обґрунтовано виділення членами Асоціації менеджерів України пріоритетних напрямів корпоративної соціальної відповідальності саме як єдності соціальної та фінансової складової:

- сумлінна ділова практика: розвиток бізнесу з метою благополуччя суспільства; мінімізація соціальних витрат розвитку;
- розвиток персоналу: надання конкурентних заробітних плат та соціального пакету; інвестиції у розвиток персоналу;
- забезпечення безпечних умов праці та охорони здоров'я: створення та підтримання додаткових, поряд із законодавчо закріпленими, безпечних умов

праці та норм охорони здоров'я;

- природоохоронна діяльність та ресурсозбереження: реалізація екологічних та ресурсозберігаючих програм з метою скорочення негативного впливу на довкілля;

- соціально відповідальна реструктуризація: ведення бізнесу та реструктуризація соціально прийнятним для місцевого співтовариства способом;

- розвиток місцевих спільнот: сприяння місцевим спільнотам у ефективному управлінні та розвитку;

- заохочення благодійності та волонтерства.

Важливо використовувати принципи фінансової відповідальності корпорацій:

- виконання обов'язкових платежів;

- виконання грошових платежів, тобто. виплату у строк відсотків за кредитами та основним боргом;

- дотримання такого важливого принципу, як сума боргів компанії, не повинна перевищувати вартості його активів [85].

Отже, можна дійти невтішного висновку необхідності використання комплексного підходу до розгляду змісту корпоративної соціальної відповідальності. При цьому важливо на будь-якому рівні управління забезпечити поєднання, узгодження конкурентних переваг ринкових відносин із загальнолюдськими цінностями.

В авторському розумінні корпоративну відповідальність необхідно розглядати як єдність соціальної та фінансової відповідальності у взаємозв'язку із системою стратегічного менеджменту. Це зумовлено тим, що стратегія розвитку будь-якої організації визначає як довгострокові мети розвитку бізнесу, а й поєднує інтереси різних суб'єктів ринкового процесу. Це, у свою чергу, створює необхідні умови для розвитку соціально відповідальної поведінки будь-якої організації, що спирається на прозорість

та стійкість її фінансового стану. Важливо розглянути процес розвитку соціальної та фінансової відповідальності підприємців на досвіді зарубіжних та українських компаній.

2.2 Етапи еволюції соціальної відповідальності бізнесу: світовий та український досвід

Еволюція системи фінансової та соціальної відповідальності корпорацій зумовлена об'єктивними процесами переходу сучасної ринкової економіки до постіндустріальної стадії свого розвитку. Це пов'язано з впливом науково-технічного прогресу та активним розвитком інформації, системи комунікації між державою та приватним бізнесом, а також змінами у відносинах між підприємницькою спільнотою. Названі фактори призвели до інтелектуалізації виробничого процесу та сфери послуг, до пріоритетної ролі людського капіталу у розвитку мікро-, мезо- та макросистем.

Українське підприємництво розвивається відповідно до загальносвітових закономірностей і поступово освоює інноваційний тип відтворювального процесу, що зумовлює необхідність підвищення як соціальної відповідальності українського бізнесу, так і посилення фінансового потенціалу вітчизняних корпорацій.

Видається важливим розглядати еволюцію соціальної та фінансової відповідальності бізнесу в контексті модифікації не тільки його функцій, а й завдань реформування державного регулювання економіки, з метою підвищення ефективності відтворювального процесу, розвитку партнерства влади та бізнесу.

Об'єктивною основою цієї еволюції є, перш за все, модернізація основного капіталу підприємств на інноваційній базі, більш активне вкладення інвестицій у людський капітал, а також вагомі вкладення

бюджетних коштів усіх рівнів у соціальну сферу та розвиток науки.

Проблему корпоративної відповідальності, яка нами розглядається в єдності фінансової та соціальної її сторони, етапів її розвитку важливо розглядати з позицій комплексного підходу, спираючись на аналіз діяльності не лише органів державного та муніципального управління, а й участь підприємницької спільноти у вирішенні їм суспільно значущих проблем [12].

З погляду автора слід розглядати етапи становлення корпоративної відповідальності як і розвинених країн, і в Україні з урахуванням змін форм взаємодії держави з бізнесом. Протягом історичного розвитку суспільства з 60-х років минулого століття змінилася сама форма держави та технологія здійснення владних функцій стосовно підприємницької спільноти. Механізм державного регулювання соціально-економічного розвитку зазнав істотної трансформації, що вплинуло і формування соціальної відповідальності підприємців.

Виділяються такі концепції держави:

1 .Держава «загального благоденства», коли суспільству надається досить широкий спектр послуг. Пріоритетна роль при цьому приділяється виробництву послуг саме державними організаціями, а також державному регулюванню. При цьому не приділяється належної уваги формуванню соціально відповідальної поведінки підприємців.

2 . «Маловитратна держава». Суть цього підходу полягає у визнанні пріоритетної ролі приватного бізнесу у вирішенні суспільних проблем. Роль державних інституцій обмежується виконанням основних завдань: розробкою стратегії розвитку та контролем виконання стратегічних рішень. Така позиція реалізовувалася межі 70-х - 80-х ХХ в. у Великій Британії, а потім у США. Вона спирається на концепцію відходу держави з економіки та делегування якомога більших функцій приватного бізнесу. Держава частина своїх функцій, безумовно, має делегувати приватному підприємництву, але при цьому вирішення стратегічних завдань та виділення пріоритетних

напрямків розвитку макроекономіки має залишатися за державою. Як показала практика, наприклад, у Франції концепція «маловитратної держави» виявилася малопродуктивною і більше того, не сформувала соціально відповідальної поведінки приватних корпорацій.

3 .Концепція «держава - партнер», коли держава є посередником і партнером у процесі переговорів із приватним бізнесом та громадянським суспільством. При цьому партнерство держави та бізнесу базується на рівності сторін.

4 .Концепція «активізуючої держави» синтезує накопичений досвід державного регулювання: 50-х - 60-х років ХХ ст. Ця концепція базується на інновації в управлінні, в основі якої лежить модель New Public Management (нове державне управління). При цьому визнається публічне управління, а не лише державне. Громадське управління «New Public Management» включає діяльність інститутів державного управління, інститутів громадянського суспільства і самоврядних організацій на муніципальному рівні. [25]

На основі модифікації концепції функціонування державного апарату автор цього дослідження виділяє основні етапи становлення соціальної та фінансової відповідальності бізнесу в зарубіжних країнах.

До 50 - х років ХХ ст. ще не було об'єктивних умов для участі бізнесу у вирішенні соціальних проблем, не було й достатніх фінансових ресурсів. Новий етап, що почався, змінив і умови роботи компаній, і роль держави в регулюванні економіки та соціальних процесів. Вперше відбулися зміни одночасно й у техніці (матеріальному виробництві) та у науці. Виробники товарів стали здатні не тільки реалізовувати сучасні технології, а й давати павукові замовлення. З'явилися нові знаряддя праці, конвеєрні системи, верстати з числовим програмним управлінням, що призвело до зростання продуктивності праці та витіснення ручної праці. Це збільшило рівень безробіття та загострило загалом соціальні проблеми.

Розвиток акціонерної форми власності спричинило відділення

управління фірмою від власності. Одночасно в розвинених країнах посилилися вимоги трудового законодавства, що регулює економічні та соціальні процеси.

Соціальна відповідальність бізнесу розумілася як дотримання законодавчих норм. Керівники приватних компаній стали більш відповідальними за дотримання законодавства.

До 50-х - 60-х років ХХ століття корпоративна відповідальність бізнесу виявлялася у формі благодійної діяльності та меценатства. Окремі елементи відповідальності бізнесу мали переважно релігійно – етичний характер. То справді був перший етап корпоративної соціальної відповідальності. На цьому етапі фінансова відповідальність практично була притаманна великим корпораціям, які займаються меценатством [68].

50 - 60 - ті роки ХХ ст. – це другий етап відповідальності бізнесу. Він характеризувався тим, що підприємці відповідальніше підійшли до дотримання податкового та трудового законодавства. В умовах загострення проблеми зайнятості та зростання безробіття підвищилася роль профспілок, зросли елементи злиття фінансової та соціальної відповідальності корпорацій.

У 60-ті роки ХХ ст. світ став свідком загострення економічних проблем у зв'язку з війною у В'єтнамі, забрудненням навколишнього середовища ядерними та токсичними відходами. Широко розгорнулося громадське рух проти військово - промислового комплексу, особливо у США. До цього додалося зародження «консюмеризму», посилення руху на захист споживачів. Бізнес зазнав широкої критики з боку громадянського суспільства за відсутність соціальної відповідальності і перед суспільством загалом, і перед своїми працівниками. Компанія, що розгорнулася в США за громадянські права, спонукала корпорації займатися проблемами зайнятості та подоланням расової дискримінації. Корпорації стали виділяти з цією метою досить вагомі фінансові ресурси [40].

Наприкінці 70-х років ХХ ст. розпочався третій етап формування корпоративної відповідальності бізнесу.

У цей період енергетична компанія Metropolitan Edison не змогла оперативного подолати наслідки надзвичайної екологічної ситуації на АЕС Три-Майл-Айленд і намагалася приховати факти з цієї події, що викликало хвилю суспільного осуду. Внаслідок цього скандалу серед американців сформувалася громадська думка про неохайність усіх великих представників бізнесу, чому багато сприяли ЗМІ. Підприємці США почали активно формувати соціальні програми, але вимагали і гарантій, які забезпечують їхнє стійке функціонування.

Саме під пресом контрагентів, громадської думки та преси бізнес в Америці став повертатися у бік нарощування ініціатив у розрізі соціальної відповідальності і все більш активно намагався залучати власні кошти на підтримку соціальних програм.

Четвертий етап охоплює період із 80-х - 90-х років ХХ століття. Саме у 80-ті роки розпочався новий період формування корпоративної відповідальності, коли самі компанії найбільш відповідально підійшли до задоволення суспільних претензій. Саме в цей час голова корпорації Dow Chemical виділив головні, на його думку, принципи соціальної та фінансової відповідальності компаній: «прагнення бізнес-спільноти, орієнтовані на вирішення проблем суспільства, мають бути інтегровані з довгостроковою метою максимізації прибутку. Правильне розуміння підходів до вирішення соціальних проблем здатне підвищити ефективність організації як у комерційному, так і в суспільному плані, оскільки ці цілі цілком кореспондують одна з одною». Наприкінці 80-х років ХХ століття корпорації продемонстрували ще продуманіше ставлення до соціальної відповідальності. На даному етапі важливу роль відіграла державна економічна політика та зміна методів держрегулювання макро- та мікропроцесів [97].

З приходом до влади урядів М. Тетчер у Великій Британії та Р. Рейгана в США змінилася парадигма та соціальної відповідальності бізнесу та фінансової політики корпорацій, та ролі держави у регулюванні економіки. Тепер уряди намагалися дотримуватись політики пропагування поширення ринкових принципів та принципів обмеження впливу держави на економіку[41]. Цьому сприяли такі заходи:

- приватизація державного майна;
- заохочення політики зниження ролі профспілок;
- зниження держвитрат по ряду суспільно значущих програм;
- стимулювання зростання відповідальності за свій добробут отримувачів соціальної допомоги (сімей чи окремих громадян);
- зниження ставок прибуткового податку та податку на бізнес.

З приходом до влади Президента США Р. Рейгана 1980 р. розпочався процес активної приватизації, особливо інфраструктурних об'єктів.

Саме в 1980-ті роки в США поступово почав змінюватися статус інфраструктурних галузей. До цього періоду більшість із них формувалися або як державні на рівні країни або штатів (електроенергетика, газопостачання, аеропорти, дороги), або як муніципальні підприємства при громадській власності на них (водопостачання, каналізація, міське господарство). У 1990-ті роки було приватизовано багато об'єктів інфраструктури. Вони перейшли у приватну власність. Це й означало активну державну політику США щодо дерегулювання, але водночас і розширення рівня соціальної відповідальності як місцевої адміністрації, і приватних компаній.

Можна виділити два основних фактори, що зумовили як кризу 1997 – 1998 рр., так і недостатність соціальної корпоративної відповідальності.

По - перше, епоха масового припливу інвестицій в інфраструктурні галузі країн, що розвиваються, в першій половині 1990 - х років призвела до того, що і державою, і приватними компаніями був завищений прогноз

обсягів виробництва економічних суб'єктів і, відповідно, потреби в розширенні пропускної спроможності транспортних комунікацій, потужностей енергосистем та в цілому обсягів господарської діяльності інфраструктурного комплексу.

По-друге, якість проектного фінансування, визначення фінансових ризиків та напрямів їх зниження було не повною мірою інтенсивним, а також науково обґрунтованим. Довгострокові проекти кредитувалися на високоризикових умовах короткострокових позик. Процентні ставки за кредитними портфелями були єдиними незалежно від специфіки проектів, що значною мірою збільшувало ризик недоотримання доходу та прибутку. Проекти дедалі більше фінансувалися на міжнародних ринках. Низька соціальна відповідальність і недостатнє наукове опрацювання фінансових і кредитних операцій як банками, і позичальниками зумовили неправильне рішення про збереження обмінного курсу валют чи його коливанні у межах. Отже, валютний ризик розглядався у таких проектах як незначний. При фінансуванні проектів використовувалася така нова форма фінансових інструментів, як гарантії уряду, а головне – приватні компанії мали серйозні гарантії від невдачі та ризиків. Це свідчить про недостатню соціальну відповідальність приватних компаній при формуванні стратегічних управлінських рішень, включаючи участь у державно-приватне партнерство[73].

Початковим проектом у роботі нового фонду став виданий кредит на суму 120 млн. ф.ст. (196 млн. дол.). Це дозволило повернутися до практики державно-приватне партнерство з вивезення та утилізації відходів у районі Манчестера на сукупну суму 742 млн. ф.ст. (1,2 млрд. дол.). Президент та Уряд США підтримали нові форми взаємодії між бізнесом та громадськими структурами, у результаті виникли програмні документи, звернені на допомогу школам, університетам, сприяння у будівництві доріг та розвитку регіональної інфраструктури [29].

Допомога приватним інвесторам, які реалізують проекти державно-

приватного партнерства, але потребують фінансових ресурсів, активно надають Європейський Інвестиційний Банк та Європейський Банк реконструкції та розвитку. Безперечно, така підтримка позитивно впливає на підвищення соціальної відповідальності корпорацій.

Аналогічним шляхом пішли уряди Китаю, Індії та багатьох інших країн. У всьому світі у 2008-2009рр. зростає пріоритетність фінансування інфраструктурних проектів. В умовах високого рівня безробіття інфраструктурні проекти сприймаються урядом багатьох країн як один із основних засобів створення додаткових робочих місць.

Для виходу економіки з кризи Уряд США направив 787 млрд дол., з них 48 млрд дол. - на інфраструктурні проекти, зокрема 28 млрд дол. - спрямовано на будівництво доріг. У Франції на інфраструктурні проекти виділено 10,5 млрд. євро (14,6 млрд. дол.). Індія направила на ці цілі понад 4 млрд дол., Малайзія – 2,7 млрд дол [54].

В умовах кризи 2008 – 2009 рр. уряд держави також стало активніше займатися прямим розподілом фінансових та інвестиційних потоків. Виникла проблема перегляду інвестиційних програм та проектів з метою посилення їх соціальної спрямованості та скорочення термінів реалізації.

У суб'єктах самоуправління все більший інтерес викликають відносно скромні за масштабами проекти, але мають високу соціальну значущість та короткі терміни реалізації. Все більшого значення місцеві органи влади приділяють відбору приватних компаній для реалізації проектів державно-приватного партнерства на предмет їхньої соціальної відповідальності, виконання термінів реалізації проектів та їх якості. Не менш важливим є й те, що все більша увага приділяється професійній етиці, дотриманню нормативно-правових норм.

У таблиці 2.1 показано інтерпретацію етапів становлення та розвитку відповідальності корпорацій у зарубіжних країнах із розвинутою ринковою економікою.

Таблиця 2.1-

Етап	Період	Концепція	Форма
I.	З кінця XIX ст. до Другої світової війни	Формування окремих елементів, переважно релігійно-етичного характеру	Благодійна діяльність і меценатство
II.	50-ті – 60-ті роки XX ст.	Правова відповідальність окремого підприємства, виступаючого в якості юридичного лиця	Верифікація відповідності нормам державного податкового та трудового законодавства
III.	70-ті – 80-ті роки XX ст.	Відповідальність, що ґрунтується на зацікавленості в максимізації прибутку	Розгляд соціальної політики підприємства через призму його рентабельності
IV.	90-ті роки XX ст. - Початок XXI ст.	Прояв цивільної відповідальності, прагнення узгодити корпоративні інтереси з інтересами суспільства	Гарантії випуску продукту, не що загрожує здоров'ю споживачів, забезпечення екологічної безпеки; участь у формуванні соціальної інфраструктури території
V.	З 2009 – 2010 рр. - по теперішній час	Інституціоналізація соціальної відповідальності корпорацій. Поява комунітарної соціальної відповідальності	Розробка міжнародних соціальних стандартів, соціальної звітності організацій

Джерело: складено автором.

Виходячи з природи свого виникнення, корпоративна соціальна звітність має два основні етапи розвитку, які можна охарактеризувати: -

впливом релігійних етичних норм господарської діяльності; - концентрацією відповідальності бізнесу на обов'язках дотримання державного законодавства, тобто. Корпоративна відповідальність мала в основному правовий характер і являла собою певну кількість зацікавлених у його діяльності сторін - «стейкхолдерів», права яких повинні братися до уваги менеджерами. До стейкхолдерів (потенційним вигодонабувачам від діяльності) будь-якої компанії, відповідно до позиції Р. Е. Фрімена були віднесені всі цільові групи, «що суттєво впливають на прийняті фірмою рішення та/або перебувають під впливом цих рішень». Ігнорування їх інтересів може обернутися для підприємства фінансовими та нефінансовими ризиками, оскільки ступінь відповідальної діяльності впливає на його імідж, репутацію та відповідно на прибуток [79]. Можна зробити висновок, що еволюцію фінансової та соціальної відповідальності слід розглядати у загальному контексті основних тенденцій, що відбуваються у сучасній економіці. Це насамперед вплив глобалізації, підвищення ролі великих корпорацій та соціалізація макросистем. Змінюється пріоритетність критеріїв ефективності діяльності підприємства (див. таблицю 2.2).

Таблиця 2.2

Критерії епохи індустріального суспільства (фінансовий менеджмент - управління фінансовим капіталом)		Показники постіндустріального суспільства (соціальний менеджмент – управління людськими ресурсами)
Дохід на капітал (прибуток)		Конкурентоспроможність
Ефективність інвестицій		Ефективність персоналу
Витрати капітал	4->	Інвестиції в людину
Структура фінансових потоків	4->	Кваліфікаційна структура персоналу
Зміни у фінансовому балансі	4-4	Зміни у складі персоналу
Амортизація основних фондів	4->	Використання потенційних можливостей персоналу
План капітальних інвестицій	4->	План розвитку персоналу
Структура капіталу	4->	Структура мотивації персоналу (співвідношення матеріальної та моральної мотивації)
Капіталізація компанії – головна мета інвестицій	4-*	Соціальні інвестиції як фактор розвитку людського капіталу
Довгострокове та короткострокове фінансування	4->	Проектування витрат на контакти з менеджерами, охорону навколишнього середовища, місцеву соціальну інфраструктуру
Мінімізація фінансових ризиків	4->	Мінімізація соціальних ризиків

Джерело: складено автором.

У результаті соціалізації ринкової економіки вирішальним чинником

виробництва стають людські ресурси та управління ними. З'явилися нові соціально-економічні категорії: "людський капітал", "соціальні інвестиції", "соціальна держава", "соціальне партнерство", "соціальна відповідальність".

Останній, 5-й період становлення корпоративної відповідальності можна назвати період інституціоналізації комплексної відповідальності підприємства. Він мав кілька напрямків. Насамперед багато міжнародних організацій розробили системи міжнародних соціальних стандартів, у яких безпосередньо чи опосередковано відбивались вимоги соціальної відповідальності підприємства. Характерною особливістю діяльності цих організацій стало підвищення ролі морально-моральних норм підприємницької діяльності. Найважливіші серед них:

- глобальний договір (2000р.) - добровільна освітня та діалогова платформа для комерційних організацій, створена на основі десяти всесвітньо визнаних принципів, серед яких було виділено чотири групи проблем: права людини, право на працю, довкілля, боротьба проти корупції;

- стандарти із соціальної відповідальності, які розроблялися Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), зокрема ISO 26000. Слід зазначити, що цей міжнародний стандарт готувався за участю експертів, які представляли інтереси:

- споживачів;
- працівників фірм;
- держави;
- підприємств промисловості;
- неурядових організацій;
- організацій, що надають послуги, підтримку провідних досліджень у сфері соціальної відповідальності [64].

У разі постіндустріального суспільства виникла нова форма соціальної відповідальності, саме комунітарна соціальна відповідальність. Це солідарна відповідальність усіх соціальних партнерів: держави, муніципалітетів,

приватного бізнесу, громадянського суспільства.

Комунітарна відповідальність не обмежується рамками окремої компанії, вона стає елементом соціального партнерства як на корпоративному рівні, а й у всіх рівнях управління: регіональному, галузевому, національній економіці. Перевагою такої форми відповідальності є досягнення соціального консенсусу, узгодження інтересів різних суб'єктів шляхом конструктивного діалогу.

Важливо розглянути основні етапи формування соціальної та фінансової відповідальності бізнесу в Україні, без якої неможливий розвиток економіки та соціальних процесів у перспективі переходу до інноваційної системи відтворення.

На застарілій техніці - технологічній базі багатьох вітчизняних компаній неможливо сформувати постіндустріальну економіку. Одночасно без соціально відповідальної поведінки керівників українських підприємств та фінансової стабільності компаній також неможливо провести модернізацію та реорганізацію бізнесу на інноваційній базі. Українські вчені виділяють низку етапів формування корпоративної відповідальності в Україні [37].

Важливо відзначити значущість формування в Україні комунітарної (солідарної) соціальної відповідальності на 5-му етапі її розвитку (2011 – 2020 рр.). Це відповідальність держави, її бізнес-спільноти, громадянського суспільства, муніципалітетів.

На основі узагальнення підходів українських та зарубіжних учених представлено авторське трактування основних етапів становлення та розвитку соціальної та фінансової відповідальності в Україні (таблиця 2.3).

В історичній еволюції соціальної та фінансової відповідальності господарської діяльності, як видно за даними таблиці, значно ускладнюється зміст даних понять.

На початкових етапах вона розглядалася переважно в етичному та

правовому аспекті відповідальності приватного підприємця як юридичної особи. Сьогодні (на V - му етапі) створено передумови для комунітарної соціальної відповідальності як сукупності відповідальної поведінки органів влади, бізнесу, громадянського суспільства в цілому.

Важливо відзначити еволюцію моделей корпоративної відповідальності, що буде розглянуто у третьому параграфі цієї глави.

2.3 Сучасні моделі корпоративної фінансової та соціальної відповідальності

При формуванні української моделі соціальної та фінансової відповідальності як підприємців, так і державних інститутів використовувався світовий досвід, але і враховувалися особливості національного менталітету і планованих стратегічних пріоритетів, а саме створення умов переходу до інноваційної моделі суспільного відтворення. Треба наголосити, що мова має йти не про перехід до інноваційної економіки до 2020 року, а про формування необхідних для цього умов: нормативно-правових, економічних, фінансових, політичних, соціальних. За такий короткий період (2013 – 2020 рр.) неможливо створити інноваційну економіку.

У світовій практиці склалося чотири основні моделі корпоративної відповідальності: американська, європейська, британська та японська. Вони різняться залежно від інституційних особливостей конкретної держави (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Закордонні моделі корпоративної відповідальності та їх основні риси

Моделі КСВ	Форми	Інструменти взаємодії з державними інститутами
Американська	Максимальна свобода, т.к. держава мінімально втручається у поточну діяльність бізнесу	Ініціюються самими корпораціями, які самостійно визначають свій внесок у вирішення суспільних проблем. Держава заохочує соціальні інвестиції як законодавчо, так і системою різних пільг та преференцій.
Європейська	Прихована, регульована державою	Держава під впливом громадянських ініціатив формує ефективні механізми стимулювання бізнесу для збільшення вкладу у розвиток суспільства
Британська	Симбіоз європейської та американської моделей	Держава активно підтримує бізнес. Корпорації активні у реалізації власних соціальних проектів
Японська	Відкрита форма: компанії добровільно реалізують соціальні програми та вкладають великі фінансові кошти на розвиток країни	Держава активно регулює систему КСВ, а й самі компанії добровільно беруть на себе відповідальність за вирішення гострих соціальних проблем розвитку суспільства

Джерело: складено автором.

Розглянемо дані моделі докладніше.

1. Американська модель корпоративної відповідальності заснована на традиційних механізмах та формах реалізації корпоративних соціальних програм та фінансових джерел їх реалізації. Американські корпорації добровільно вживають заходів у сфері корпоративної соціальної

відповідальності. Вони фінансують різні соціальні проекти та програми та виділяють кошти на благодійність, меценатство, спонсорство. Для суб'єктів господарювання, що найбільше беруть участь у реалізації програм корпоративною соціальною відповідальністю передбачені певні податкові послаблення та пільги, що відповідним чином оформлено в законодавстві США. Багато важливих сфер життєдіяльності американського суспільства по суті ґрунтуються на принципі самоконтролю та самоорганізації та не залучені до групи питань, які вирішує держава, таким чином втручання держсектора в економіку в США мінімізовано.

2. Європейська модель. Характерними рисами європейської моделі є:

- активне державне регулювання;
- у європейських країнах благодійні ініціативи компаній, що розглядаються у фокусі корпоративної відповідальності, поширені не так широко, як в Америці. Багато в чому це пояснюється відмінностями у менталітеті та (що є найважливішим фактором) системі оподаткування: європейські компанії займатимуться благодійністю лише в тому випадку, якщо отримають відповідні законодавчо закріплені податкові послаблення;
- соціальна відповідальність у тісному взаємозв'язку з економічною відповідальністю. При цьому акцент зроблено на те, що відповідальність підприємства поширюється не лише щодо акціонерів та засновників, а й перед персоналом та професійними, профспілковими та іншими місцевими спільнотами;
- залучення корпоративних структур до вирішення різних соціальних проблем розглядається з точки зору етичності поведінки цих структур.

3. Британська модель корпоративної відповідальності заснована на поєднанні європейської та американської моделей. Держава активно у фінансовому плані підтримує бізнес, як і в європейській моделі. Подібною з американською моделлю рисою в даному випадку є велика активність корпорацій у здійсненні своїх соціально орієнтованих проектів, що стало

можливим і набуло широкого застосування завдяки реформам уряду, який очолює М.Тетчер. Для британської моделі корпоративної відповідальності характерні:

- поява широкого сектора незалежних консалтингових фірм;
- активність фінансового сектора до проектів у галузі корпоративної відповідальності, що проявляється у зростанні числа соціально-відповідальних інвестиційних фондів;
- активна реклама у ЗМІ тих компаній, які соціально відповідальні у своєму бізнесі;
- активна участь урядових структур у створенні практики реалізації корпоративної відповідальності. Це особливо явно простежується у разі створення партнерств із приватними компаніями в освітньому секторі через співфінансування проектів, податкових пільг, проведення заходів щодо відповідності національних стандартів прийнятим міжнародним стандартам.

4. Японська модель корпоративної відповідальності. Як зазначають дослідники, Японська модель корпоративної відповідальності довгі роки виявлялася в системі «довічного найму» та відповідних умов управління персоналом.

Майже тільки з 60-х років ХХ ст. у Японії стали використовуватися елементи американського менеджменту. Це пов'язано насамперед із поступовим відходом від «довічного найму» до набору персоналу відповідно до рівня кваліфікації. При цьому досить активно колегіально обговорюються проблеми розвитку фірми та матеріально заохочуються усі інноваційні пропозиції щодо стратегічно важливих питань. Отже, соціальна відповідальність бізнесу поєднувалася із фінансовою відповідальністю корпорацій.

Корпоративна соціальна відповідальність є частиною економічної політики японських компаній, що знаходить свій відбиток у місіях і цілях корпорацій, у відповідних програмах, кодексах тощо.

Аналіз існуючих у зарубіжній практиці моделей корпоративної відповідальності бізнесу дозволяє зробити наступний висновок: ці моделі різняться за рівнями соціальної відповідальності бізнесу, які характеризуються, з одного боку, економічними інтересами як держави, так і суспільства в цілому, а з іншого - ступенем вигідності соціально відповідальної поведінки для самого бізнес – спільноти. Що рівень соціальної відповідальності корпорацій, то більше в них добровільно взятих він зобов'язань [67, 82, 93].

Перший базовий рівень є обов'язковою складовою відповідальності корпорацій і включає - дотримання нормативно - законодавчих вимог (податкового, трудового законодавства, цивільного кодексу). При недотриманні законодавства неспроможна говорити про корпоративну відповідальність, оскільки підприємець порушує основні зобов'язання, спочатку встановлені державою щодо його діяльності.

Другий і третій рівні відносяться до заходів, що добровільно вживаються самим бізнесом. Ці рівні відрізняються мотивами реалізації соціально-відповідальної поведінки підприємства.

Соціальний відгук є ряд заходів корпорацій заради економічної вигоди для поліпшення іміджу компанії, що забезпечує підвищення інвестиційної привабливості, формування сприятливіших екзогенних чинників у розвиток корпорації.

Третій рівень охоплює ті види відповідальної поведінки фірми, які мають мети отримання прибутку. Це вищий рівень корпоративна відповідальність, оскільки відбиває усвідомлення корпорацією своєї ролі у розвитку суспільства.

Розглянуті моделі корпоративної відповідальності є апробованими практикою та його можна використовувати в Україні для формування конкретних заходів, державної підтримки соціально-відповідальної поведінки українських підприємців.

Нині українські підприємці стали активніше формувати соціально спрямовані проекти.

Це зумовлено низкою конкурентних переваг, які отримують українські компанії у різних галузях своєї діяльності:

- збереження висококваліфікованих спеціалістів своєї компанії та залучення нових, які мають знання в галузі стратегічного, інноваційного менеджменту, антикризового управління, регулювання фінансових потоків тощо;

- використання висококваліфікованих кадрів розширює можливості застосовувати ефективніше сучасні технології та техніку;

- зниження підприємницьких ризиків, тобто. ризиків втрати доходу, банкрутства та ін. Ця конкурентна перевага обумовлена збереженням соціальної стабільності в регіоні ведення бізнесу та в суспільстві в цілому;

- покращення інвестиційного клімату в країні та областях.

Корпоративна відповідальність здійсниться організаціями та підприємствами за допомогою відповідних інвестиційних (в т.ч. соціальних) проектів та програм, відмінною особливістю яких є співфінансування як державними, так і приватними структурами.

На основі аналізу підходів різних українських та зарубіжних учених сформовано авторську суб'єктно - об'єктну українську модель комплексної фінансової відповідальності українських корпорацій. Вона представлена на малюнку 2.1.

Перший блок		
Суб'єкти, включені до корпоративної відповідальності		
Приватний бізнес	Держава	Суспільство

Другий блок

Функції корпоративної відповідальності, що виконуються суб'єктами даного процесу при впливі на об'єкти соціальної відповідальності

Третій блок

Виявлення проблем під час реалізації функцій корпоративної відповідальності

Малюнок 2.1 -Суб'єкто - об'єктна українська модель корпоративної відповідальності

У першому блоці виділяються такі суб'єкти, включені до системи корпоративної відповідальності:

1. Приватні компанії (корпорації):

- транснаціональні корпорації, капітал яких є національним, а сфера діяльності – міжнародною, так як транснаціональні корпорації мають свої філії у багатьох країнах світу;

- багатонаціональні корпорації, у статутному капіталі яких є кошти різних компаній світу та сфера їх діяльності - світовий ринок.

2. Градотворчі підприємства.

3. Інші суб'єкти господарювання: малі, середні підприємства, інші суб'єкти господарювання [90].

Розглянемо функції цих підприємств, проаналізуємо об'єкти, куди націлені впливу даних суб'єктів.

Кожен суб'єкт виконує свої функції, впливаючи на об'єкти корпоративної відповідальності:

- транснаціональні корпорації і багатонаціональні корпорації здійснюють інвестування соціальних проектів та програм, підтримуючи виділені урядом, (регіональними органами та самими корпораціями) пріоритети;

- містоутворюючі підприємства оптимізують соціальну інфраструктуру, отриману внаслідок приватизації державного та муніципального майна;

- інші суб'єкти господарювання освоюють та впроваджують елементи корпоративно-соціальної відповідальності з метою підвищення конкурентних переваг.

Можна запропонувати низку заходів для активізації як соціальної відповідальності українського бізнесу, а й формування цілісної корпоративної відповідальності.

По - перше, необхідна законодавча база регулювання корпоративної відповідальності.

По - друге, важливо залучити до участі у соціальних проектах ширше коло суб'єктів господарювання (малий, середній бізнес та ін.), а також місцевих спільнот, спілок промисловців та підприємців, ділових партнерів.

У - третє, необхідно забезпечити всебічний, рівний, жорсткий та ефективний контроль за виконанням вимог до бізнесу, встановлених у законодавстві країни та її суб'єктів.

По - четверте, важливо сформувати механізми суспільного схвалення соціальної та фінансової відповідальності бізнесу.

По - п'яте, суспільство має сформувати механізм і технологію підприємців, а також форми визнання тих корпорацій, які вкладають інвестиції у розвиток соціальної сфери, у людський капітал.

По - шосте, важливо надавати більш активну підтримку і з боку державних та регіональних органів управління розвитку інститутів громадянського суспільства на базі створення ефективних механізмів фінансування громадянських ініціатив [14, 38].

Запропонована автором модель корпоративної відповідальності відображає особливості взаємодії влади та приватного бізнесу в країні, що і зумовлює регламентацію та мотивацію соціально відповідальної поведінки бізнесу з боку держави та суспільства, фінансування соціальних проектів.

Соціальна та фінансова відповідальність бізнесу розглядається нами як системоутворююча основа формування державно - приватного партнерства,

тому важливо розкрити зміст та роль державно-приватного партнерства у розвитку продуктивних сил та вдосконаленні економічних та соціальних відносин України.

РОЗДІЛ III

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЯК ФОРМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ І КООПЕРАЦІЙ

3.1 Міжнародний досвід управління реалізацією проектів державно-приватного партнерства

Система управління державно-приватним партнерством у країні визначається рівнем розвитку, особливостями національного законодавства з регулювання даних процесів. Державні та місцеві органи управління надають приватній компанії право самостійної господарської діяльності на своїх об'єктах та здійснюють загальний контроль за дотриманням договорів державно-приватного партнерства. У розвинених країнах спеціальні органи з регулювання, контролю та загалом з управління діяльністю суб'єктів партнерства, як правило, не формуються. Функції контролю над виконанням договірних зобов'язань за спільними проектами покладаються ті органи, які уповноважені укладати договори - на міністерства та відомства, включаючи регіональні. Вивчення міжнародного досвіду формування відносин партнерства держави та приватних компаній дозволяє відзначити, що незважаючи на низку особливостей, застосовуються такі базові моделі співробітництва держави та приватного сектору, які характеризуються конкретними формами власності, управління та технологією фінансування:

- 1) модель оператора - передбачає фінансування та управління приватною фірмою, але за наявності приватно - державної власності;
- 2) модель кооперації – заснована на приватно – державному фінансуванні та управлінні за наявності змішаної форми власності (приватно –

державної);

- 3) модель концесії - заснована на спільному фінансуванні та управлінні за наявності державної власності;
- 4) договірна модель, що передбачає приватне фінансування та управління за наявності приватної власності;
- 5) модель лізингу, яка ґрунтується на приватно-державному фінансуванні та управлінні за наявності приватної власності на об'єкт контракту в рамках державно-приватне партнерство.

У практичній діяльності вибір моделі державно-приватного партнерства залежить від сфери інфраструктури реалізації проекту. Модель оператора використовується, зазвичай, у сфері переробки відходів. Ця модель характеризується чітким поділом відповідальності між приватним підприємством та контролем з боку держави (замовника). Модель кооперації використовується у галузях, де послуги визначені недостатньо точно і тому не можуть бути об'єктом нарахування амортизації пропорційно до обсягу виконаних послуг. Проект у цьому випадку реалізується спільною проектною компанією за участю держави та приватних інвесторів. Модель концесії використовується переважно у галузях, де має місце тривалий термін реалізації проекту. Договірна модель використовується, зазвичай, в енергетиці, де інвестиції спрямовані зниження поточних витрат. Модель лізингу використовується під час будівництва громадських будівель, при цьому фінансовий лізинг органи місцевого самоврядування вважають найефективнішою формою державно-приватного партнерства. У чистому вигляді практично зазначені моделі використовуються рідко, найчастіше застосовуються змішані моделі [59].

У країнах державно-приватне партнерство реалізується, переважно, в інфраструктурних проектах. Це зумовлено тим, що інфраструктурні об'єкти дуже швидко старіють, зношуються, а держава та місцеві органи влади не мають бюджетних коштів на їх оновлення. Так, у США тільки в

автодорожньому господарстві нестача фінансових коштів щорічно оцінюється в 40 млрд дол., при потребі в інвестиціях у розмірі 94 млрд. дол. У цей сектор економіки щорічно спрямовується лише 50 млрд дол [50].

У Канаді становище з об'єктами інфраструктури важче проти США. Канадська рада з державно-приватне партнерство прогнозує, що дефіцитна частина бюджету з фінансування інфраструктури до 2015 р. становитиме 1 трлн дол., якщо недофінансування даного сегмента економіки продовжуватиметься й надалі.

За даними Європейської комісії, протягом найближчих 20 років потреба довгострокових інвестицій у сектор енергетики, який є одним із найбільш капіталомістких, складе приблизно 1,2 трлн дол [16].

Потреба інвестицій в окремих країнах показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Потреба в інвестиціях у розвитку інфраструктури в окремих країнах

Країна	Потреба в інвестиціях, млрд дол.	Період
США	1970	до 2010 р.
Канада	203	до 2014 р.
Німеччина	1102	до 2013 р.
Ірландія	198	до 2013 р.
Китай	250	до 2014
Індія	390	до 2014

Джерело: складено автором.

Зарубіжний досвід свідчить у тому, що ефективність використання державно-приватного партнерства в країні багато в чому залежить від якості підготовки його проекту на початкових стадіях.

При аналізі зарубіжного досвіду використання державно-приватного партнерства необхідно враховувати, що успішність та ефективність реалізації

проекту багато в чому залежить від якості його підготовки на початковій стадії, а ресурсна база може складатися як з капіталу, що передається на відплатній основі всіма видами інвесторів, так і бути як ноу - хау, проривних технологій (залежно від призначення проекту), знань та досвіду менеджерів та ін. [43].

В результаті реалізації спільних проектів держави та бізнесу забезпечується зростання економічної ефективності за одночасного зниження бюджетних видатків. Це зумовлено вищою віддачею від використання капіталу у приватному секторі, значною гнучкістю управління та якісним фінансовим плануванням. Важливо розглянути досвід державно-приватне партнерство у США, Великій Британії, Франції, Німеччині. Відносини державно-приватного партнерства почали розвиватися в США з приходом до влади президента Р. Рейгана. Економічна політика в 1980-х роках (що отримала назву «рейгономіки») включала активну приватизацію інфраструктурних об'єктів (повну або часткову). Ширше ці процеси стали розвиватися в 1990-х роках, коли було приватизовано ряд електростанцій, військово-морські нафтосховища, поштовий зв'язок, система управління та контролю за повітряними перевезеннями та інших великих об'єктів. Було скорочено обсяги прямої фінансової підтримки з федерального бюджету місцевим органам влади. З 1980 р. і до сьогодні посилилася роль і частка витрат уряду США та органів влади всіх рівнів у загальному обсязі державних витрат. На ці органи управління було покладено відповідальність за рішення капіталомістких проектів як у всій американській економіці, так і на рівні окремих штатів [74].

Влада на місцях стала активно у своїй економічній політиці орієнтуватися на партнерство з приватним бізнесом. У США знайшли своє застосування такі види державно-приватного партнерства як: "контракти на управління", "проекування - будівництво", "концесії". Найбільш активно у США партнерство розвинене у комунальному господарстві та у дорожній галузі. За період із 1995 по 2007 роки. у дорожньому господарстві США було

реалізовано 62 проекти державно-приватного партнерства із загальним обсягом інвестицій у 42 млрд дол [92].

Роль державно-приватного партнерства у дорожній сфері постійно зростає. Близько 50 нових проектів розпочали своє існування у період 2005 — 2006 років. у цій галузі. Їх вартість оцінюється в 54,3 млрд. дол. планується розвивати високими темпами дорожню мережу та концесії на її будівництво та експлуатацію для створення максимального економічного ефекту у тому числі -138 та для суміжних галузей.

Для України інтерес представляє досвід реалізації програми США - "Стимулювання міського розвитку (Urban development action grants)". У цій програмі державні кошти виділяються під конкретні проекти, будівництво інфраструктурних об'єктів, розвиток реальної промисловості, зведення житла, відновлення ділової активності [86].

Ця програма враховує інтереси не лише місцевої адміністрації, а й приватних компаній та населення. Субсидії надаються на основі. Існує конкретна система вибору населених пунктів для субсидування та розроблено матрицю критеріїв, одні з яких: середній дохід на душу населення, темпи зростання населення, рівень бідності, термін використання житлових будівель тощо.

Реалізація проектів науково-дослідницьких робіт у рамках державно-приватного партнерства базується в основному на укладанні угод про спільне проведення наукових досліджень, дослідно-конструкторських розробок та комерціалізації інновацій. Використовуються такі контракти, які укладаються в основному при закупівлі у приватних фірм наукового обладнання та інструментів, матеріалів для досліджень, а також при будівництві наукової інфраструктури для державних потреб.

В рамках використання досвіду США в Україні важливо відзначити, що там проводиться систематична оцінка програм, яка націлена не просто на формальну оцінку та констатацію існуючого стану справ, а є однією із сторін

комплексного підходу до розробки та визначення ефективності бюджетних видатків [21].

Рефінансування та реалізація проектів державно-приватне партнерство у нормативах США та інших країн ОЕСР спирається на два важливі класифікаційні принципи, прийняті у світовій організації торгівлі. Вони визначають можливості чи заборони фінансування проектів державно-приватного партнерства, прийнятих світовою організацією торгівлі із боку держави. Це «розробки на доконкурентній стадії», де допускається бюджетне фінансування проекту та «розробки на конкурентній стадії» інноваційної діяльності в рамках проектів державно-приватного партнерства, де фінансування з боку уряду вже не допускається. У разі порушення цього принципу до країни можуть бути вжиті відповідні компенсаційні заходи.

У США виділяються три найбільші категорії виконавців науково-дослідницьких робіт за державними програмами: федеральні лабораторії, дослідницькі центри, зовнішні підрядники.

Відповідно до законодавства США федеральні лабораторії є науково-технічні потужності, які належать федеральним відомствам. Вони орендуються чи використовуються з метою проведення науково-дослідницьких робіт потреб федеральних відомств. Адміністративно – федеральні лабораторії є підрозділами відповідних відомств. Усі їхні співробітники мають статус державних службовців, які посади входять у штатний розклад відомств [46].

Дослідницькі центри фінансовані з федерального бюджету (Щ ФФБ), відповідно до законодавства США, визначаються як організації, що виконують науково-дослідницьких робіт і фінансуються повністю або переважно з коштів федерального бюджету. Створюються дослідницькі центри за розпорядженням уряду на певний термін для реалізації конкретних дослідницьких проектів. Це період від 1 до 5 років.

Зовнішніми підрядниками США можуть бути будь-які юридичні чи

фізичні особи, які є резидентами цієї країни.

Станом на 1 січня 2009 р. у Великій Британії загальний обсяг інвестицій у 540 контрактів склав 50 млн ф.ст. До 2030 р. прогнозується інвестування у проекти державно-приватне партнерство у соціальній сфері та інфраструктурі Великобританії обсягом 90 млрд. ф. ст. (У цінах 2008 р.). Загалом частка проектів державно-приватне партнерство у загальному обсязі інвестицій сягає 15 %.

Велику роль у законодавчій базі державно-приватне партнерство у країнах Європейського Союзу відіграли керівні органи ЄС. Перші правила надання контрактів приватним компаніям були сформовані, починаючи з 1992 р., вони ставилися до сфери громадських послуг. Після цього, у 1993 р. побачили світ основні директиви ЄС, у сфері надання прав, у тому числі майнових, у галузях економіки, де функціонують державні монополії [3].

У нормативних актах ЄС порушуються питання щодо лібералізації галузевих ринків: електроенергії, газу, залізниць. У 2004 р. в ЄС почали працювати принципи, описані та початі працювати з моменту випуску Зеленої книги «Державно – приватне партнерство та законодавство спільноти з державних контрактів та концесій».

Якщо каскадувати весь зібраний наднаціональний досвід ЄС на конкретні країни - учасниці, то варто зауважити, що в кожній економіці ЄС спостерігаються схожі процеси, але інтенсивність і спрямованість здійснення проектів здійснюється виключно під конкретні потреби економіки.

Великі традиції державно-приватного партнерства має Франція, активно працює «Спільнота змішаної економіки» (SEM) та надання концесій». Законодавство SEM вперше було сформовано в 1966, а потім удосконалилося в 1983 р. Одним з основних принципів на яких будується співробітництво всередині SEM є те, що розмір володіння частками активів, що знаходяться у сторін, показує поділ ризиків та впливає на загальний рівень менеджменту у проекті : чим вищий обсяг частки, тим значно

представленіша сторона - учасниця проекту [81].

За видом діяльності SEM можуть бути умовно поділені на три категорії: SEM розвитку земель, SEM розселення та SEM послуг. Постійно спостерігається випереджаюче зростання кількості послуг, що надаються цією спільнотою.

Підприємства, організовані на основі SEM надають понад 40 видів послуг, до переліку яких включені також роботи зі створення та підтримки в робочому стані об'єктів локальної інфраструктури населеного пункту: збирання та переробка відходів, реконструкція водопроводів та каналізації, прокладання оптико-волоконних мереж, будівництво будівель та споруд соціальної інфраструктури, монтаж нових автостоянок тощо. Участь приватних компаній у SEM відбуваються через реалізацію механізму концесій, які дозволяють компаніям як бути інвесторами проекту, але й брати участь у проекті шляхом передачі унікальних знань щодо його реалізації, накопичених у процесі здійснення інших подібних проектів.

Найсильніші позиції економіки Франції займають проекти державно-приватного партнерства сфери автомобільних доріг, комунального господарства, енергетики. Слід зазначити, що драйвером поновлення медичних закладів у Франції є саме проекти у сфері державно-приватного партнерства. Так, з 2003 р. за допомогою механізму державно-приватного партнерства вдалося залучити понад 1,4 млрд євро, а загальний обсяг інвестицій у період з 2008 — 2013 років становив понад 8,9 млрд. євро [53].

Розглядаючи проблематику державно-приватного партнерства у фокусі проектних ініціатив у девелоперській сфері слід особливо наголосити на німецькому досвіді, який є дуже вагомим і для нашої країни. Так для Німеччини характерний той факт, що вже в середині позаминулого століття на базі приватної ініціативи були створені некомерційні будівельні товариства. На їхньому досвіді стали активно розвиватися партнерські відносини держави та приватного бізнесу у галузях інфраструктури.

Проблеми державно-приватного партнерства активно обговорюються у межах владних структур, приватних компаній, а й у банківському секторі економіки країни. Активізувалися відносини партнерства влади та бізнесу у другій половині 80-х років ХХ ст. Одними з перших вони торкнулися великих будівель у Північному Рейні - Вестфалії, які істотно вплинули на вигляд міської інфраструктури. На даному етапі відбулися суттєві зміни структурної та інвестиційної політики та виявлено недоліки державного фінансування. У межах цієї реформи змінилася і регіональна фінансова політика. На початку 90-х років ХХ ст. з'явилися спеціальні структури – агенції розвитку. Аналіз історичної ретроспективи показує нам, що основною функцією цих структур було відновлення занедбаних земель. До складу таких агентств, як правило, входили представники вищих державних та місцевих владних структур, а також приватного підприємництва (землевласники, торгові асоціації та ін.) [62].

Наприкінці першого десятиліття нашого століття федеральна влада Німеччини створила державно-приватну компанію під назвою *Partnerschaft Deutschland* (PD). Дана компанія має безліч точок дотику з різними міністерствами, що відповідають за фінансовий та транспортний сектори, міський розвиток, Держбанком та іншими учасниками партнерства в частині, що стосується здійснення своєї основної діяльності, пов'язаної з наданням консалтингових послуг потенційним державним замовникам.

На сучасному етапі господарського розвитку у Німеччини десять федеральних земель, близько сотні комун та деякі публічно-правові економічні суб'єкти підписали рамкову угоду з компанією PD.

Першорядним завданням, що стоїть перед державно-приватною компанією *Partnerschaft Deutschland*, є орієнтація на розширення сфери державно-приватне партнерство узагальнення кращих практик у цій сфері, вироблення єдиних стандартів і моделей взаємодії держави та приватного бізнесу, заходів щодо мінімізації витрат протягом усього життєвого циклу

проектів.

Загалом важливо відзначити, що в ЄС створено великі можливості щодо фінансової підтримки державно-приватне партнерство. Існують та функціонують Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF), Фонд згуртування, Європейський інвестиційний банк (EIB) та Європейський інвестиційний фонд (EIF).

Зокрема, EIB систематично підтримує розвиток державно-приватного партнерства у трансєвропейських транспортних мережах, надаючи довгострокові кредити. Європейський інвестиційний фонд (EIF) має на меті надання фінансової підтримки суб'єктам малого та середнього бізнесу. Він підтримує і венчурні компанії (позиками та кредитами). При цьому він надає гарантії щодо позик середнього, малого бізнесу та венчурних компаній у рамках структури трансєвропейських транспортних мереж.. Влада Євросоюзу сприяє появі та розвитку проектів державно-приватного партнерства і в інших сферах економіки [99].

Важливо визначити можливості використання зарубіжного досвіду регулювання державно-приватного партнерства у практичній діяльності українських компаній, у вдосконаленні публічного управління загалом, чому присвячений другий розділ цієї глави.

3.2 Сучасні системи управління реалізацією проектів державно-приватного партнерство

Узагальнення теоретичного та практичного міжнародного досвіду державно-приватного партнерства підтверджує, що цей інститут свідчить не тільки про еволюцію системи державного управління, посилення його громадського характеру, його відкритості суспільству, а й про появу нових технологій, механізмів і методів регулювання соціально-економічних

процесів. Ефективні методи прийняття управлінських рішень стратегічної спрямованості, накопичені у приватних корпораціях дедалі ширше застосовують в Україні на різних рівнях влади.

Із системою державно-приватного партнерства пов'язано формування принципово нової якості реалізації суверенних функцій держави.

По-перше, вони реструктуризуються та глобально звужуються, оскільки держава передає приватному партнеру деякі регулюючі функції.

По-друге, зростання освітнього рівня населення, його доходів змінюють характер споживчого попиту та переваг людей. Частина населення (найбільш заможна) вважає за краще повністю або часто самостійно оплачувати послуги освіти, охорони здоров'я та ін. попиту та пропозиції послуг.

По-третє, у розвитку державно-приватного партнерства все більшу активність виявляють області, що по-новому ставить проблему взаємовідносин, а також з приватними підприємцями.

На етапі лише на рівні областей необхідно створити умови для внутрішнього інвестування проектів державно-приватного партнерства. Саме приватний бізнес дедалі більше стає важливим джерелом сучасних технологій, ефективного управління, стратегічного планування, інвестиційного процесу. Це дає можливість залучати приватний бізнес до реалізації низки проблемних проектів, до інвестування коштів у сучасні технології та техніку. Так само важливо у межах областей формувати такі інститути, як фондові біржі нових технологій, регіональні інвестиційні фонди та ін. [30]

В даний час пріоритетним завданням влади є розробка інструментів мотивації використання фінансових ресурсів приватних компаній для реструктуризації бізнесу на сучасній інноваційній базі.

Не менш значуще з боку державних інститутів створити сприятливі умови, позитивний клімат для залучення інвестицій до областей. Вони

включають:

- формування єдиного розуміння змісту та цілей державно-приватного партнерства на будь-якому рівні управління, його стратегії та тактики. При цьому нормативно - правові та організаційні процедури мають бути узгоджені;

- формування концепції та стратегії партнерства з урахуванням специфіки регіону, на основі погодження із концепцією та стратегією державно-приватного партнерства, конкретизацію завдань та етапів розвитку партнерства для більш повної реалізації потреб регіону, особливо в рамках переходу до інноваційної економіки;

- формування системи управління на обласному рівні, адекватним механізмам реалізації проектів у межах державно-приватного партнерства;

- розробку пакета нормативних актів: з урахуванням законів формування законодавчих основ інвестиційної та структурної політики. Цей пакет нормативних актів має враховувати особливості структури економіки території, її спеціалізацію, рівень розвитку.

Не менш важливо сформувати пакет типових документів (договорів, контрактів, угод тощо) з урахуванням регіональних особливостей.

Необхідно сформувати інституційну, організаційну основу розвитку державно-приватного партнерства в областях. Вона включає:

- створення різних органів, до функцій яких входить формування партнерства, наприклад, агентства з розвитку державно-приватного партнерства, інвестиційного фонду, вільної економічної зони та ін.;

- формування фінансово-економічних структур, які забезпечують гарантування інвестування коштів, наприклад, агенції з гарантування інвестицій;

- створення економічно обґрунтованого середовища для створення та розвитку партнерських відносин: визначення пріоритетів бюджетних видатків відповідно до основних напрямів економічної та соціальної

політики регіону;

- обґрунтування та визначення пріоритетних напрямів залучення приватних інвестицій та державних коштів; розробка механізму надання певних регіональних податкових пільг та інших преференцій; пайове виділення регіональних засобів (земельних ділянок, основних засобів тощо);

- залучення інвестицій у проекти державно-приватного партнерства;

- підготовка фахівців у галузі партнерства. Для цього необхідно залучити досвідчених фахівців до органів управління, забезпечити перепідготовку кадрів держслужбовців з проблем державно-приватного партнерства, управління різними формами партнерства; у регіональних навчальних закладах запровадити спецкурси, лекційні програми, тренінги, семінари з питань державно-приватного партнерства;

- забезпечення відкритості, прозорості діяльності у системі партнерства. Відкритості у проведенні тендерів, прозорості за операціями з регіональною власністю, пільгами та трансакціями з бюджетних коштів, усунення формування кланів та їхнього впливу на прийняття управлінських рішень у регіоні [72].

Для розвитку відносин державно-приватного партнерства в областях необхідно реалізувати низку заходів із боку суб'єктів приватного бізнесу:

- приватні компанії повинні ініціювати пропозиції щодо формування єдиної концепції та стратегії партнерства, використання нових форм, механізмів та технологій реалізації на різних рівнях;

- підприємницький сектор повинен вносити свої пропозиції щодо вдосконалення чинних та проєктованих законодавчих актів з підготовки пакета типових документів, а також брати участь у створенні методичної та інструментальної бази розвитку партнерства;

- в рамках формування інституційної та організаційної основи державно-приватного партнерства приватний бізнес повинен брати участь у створенні незалежних організацій, керуючих компаній, наприклад, незалежних

організацій з експертизи проектів, консалтингу та ін. Підприємці можуть запропонувати також сучасні методи управління проектами державно-приватного партнерства:

- стратегічного прогнозування;
- ситуаційно – аналітичного планування;
- матричного методу;
- маркетингу інновацій та ін.

• підприємницькі структури можуть активніше брати участь у підготовці фахівців у галузі державно-приватного партнерства, що можна реалізувати з урахуванням надання робочих місць службовцям у сфері управління партнерством.

Важливо відзначити, що пріоритетною основою партнерства владної структури з приватним бізнесом є те, що саме областні органи влади визначають, на яких умовах і якої інфраструктури вони потребують. За підсумками аналізу світового досвіду, сформована авторська модель взаємодії суб'єктів державно-приватне партнерство на регіональному рівні, куди входять такі позиції:

- Формування та вираження ініціативи владними інститутами.
- Пропозиції приватного бізнесу, що працює в конкретному регіоні, щодо реалізації висунутої ініціативи.
- Формування концепції та стратегії розвитку державно-приватного партнерства з урахуванням специфіки регіону, але відповідно до пріоритетів стратегії державно-приватного партнерства.
- Уточнення завдань та етапів розвитку партнерства для більш глибокого опрацювання та реалізації основних інтересів та потреб регіону.
- Створення пакетів нормативних актів та підзаконних документів у рамках області на основі законодавства держави, формування пакету типових документів (контрактів, договорів) з урахуванням регіональних особливостей.

- Формування основних елементів інституційного середовища: органів, у компетенції яких перебувають питання формування партнерства; фінансово – економічних утворень, які відповідають за залучення та нарощування інвестиційної складової проектів державно-приватного партнерства (агентство з гарантування інвестицій).
- Здійснення перетворень у процесі реалізації державно-приватного партнерства, обґрунтування та виділення пріоритетних напрямів залучення приватних інвестицій, коштів, визначення податкових та інших преференцій суб'єктам приватного бізнесу.
- Закріплення досягнутих домовленостей між органами влади та приватним бізнесом у контракті.
- Реалізація покладених на учасників державно-приватного партнерства зобов'язань .
- Розгляд підсумкових даних державно-приватного партнерства у регіоні.
- Формування нових ініціативних пропозицій щодо розвитку державно-приватного партнерства з боку місцевих органів самоуправління [83].

Для максимально ефективної взаємодії суб'єктів державно-приватного партнерства в Україні необхідно використовувати методи SWOT та STEP – аналізу, ситуційно – аналітичного планування та прогнозування. На цій базі відбувається відбір найбільш ефективних та доступних варіантів вкладення інвестицій у конкретні галузі та сфери господарювання для задоволення потреб конкретної території. Саме за допомогою SWOT та STEP – аналізів можна визначити важливі стратегічні пріоритети регіону.

Еволюцію зовнішнього оточення найбільш зручно розглядати (і водночас опрацьовувати можливі сценарії розвитку) у разі, коли використовується адекватний підхід до оцінювання впливу на організацію наступної сукупності факторів макросередовища, що включає в себе як мінімум чотири їх типи: соціальні (С), технологічні (Т), економічні (Е) та

політичні (П). Початкові літери даних факторів, зазначені у дужках, дозволили дати ємну назву для методу аналізу зовнішнього оточення корпорації - STEP, заснований на отриманій аббревіатурі. Останній є одним із видів експертного аналізу, суть якого полягає в наступному. Експертів зазвичай об'єднують у склади двох груп, кількість яких дорівнює кількості основних підсистем організації. Виділені групи вичленюють першорядні чинники макросередовища, проводячи у своїй їх угруповання і ранжування у відповідність до значимістю в організацію. Вся робота, що проводиться в цілому, передбачає два етапи. По-перше, визначаються персональна позиція кожного експерта, а по-друге, виявляється загальна думка виділених груп експертів. Потім проводиться статистичний аналіз отриманих даних (у тому числі проводяться оцінки математичного очікування та середньо-квадратичного відхилення рангів). Крім кількісних характеристик переваг, визнається доцільним проведення опитування експертів щодо отримання якісних характеристик факторів макросередовища, що описують її стан у майбутньому (прогноз на 5 – 10 років) [103].

На базі аналізу сильних і слабких сторін економіки, можливостей та загроз, що походять від ринку, а також впливу соціальних, техніко - технологічних, економічних та політичних факторів, можна не тільки сформулювати оптимальну стратегію роботи приватної компанії, але й відібрати її як партнера у проектах державно-приватного партнерства на рівні самоуправління, що можливе виключно в рамках інвестиційної картки області.

У зв'язку з вищевикладеним автор пропонує створити та використовувати інвестиційну карту не лише як набір інструментів під запити інвестора, а й як окрему конкурентну перевагу економіки.

Інвестиційна карта - це комплекс заходів економічного, юридичного, технічного, політичного спрямування, що дозволяє інвестору об'єктивно оцінювати можливість вкладення інвестицій у певну територію, суб'єкт, зону з особливим статусом і т.д., з метою отримання прогнозованого доходу в

майбутньому і спрямований на поліпшення інвестиційного клімату [32].

Загалом, інвестиційна карта на рівні самоуправління має включати такі обов'язкові складові:

- 1) повністю обґрунтовані вигоди, пільги та інші фінансові переваги, які отримує інвестор під час інвестування коштів;
- 2) чітко опрацьовану нормативно - правову базу, необхідну як укладання договорів про участь у державно - приватному проекті, а й наявність можливості імплементації міжнародного права у межах порушення національного законодавства. Наприклад, при виявленні необхідності залучення нового учасника проекту, що вже реалізується;
- 3) наявність мінімального фундаменту інфраструктури або кластера необхідних технічних можливостей для встановлення проекту на обраній території та забезпечення безперебійності функціонування всіх базових інженерних систем;
- 4) політичну волю держави, яка реалізує проект за участю приватного інвестора, щоб у разі виникнення політичних ризиків, а за ними країнових та репутаційних, це негативно не позначилося на будь-якому з учасників проекту і не вплинуло на інвестиційний клімат регіону.

Цілями реалізації інвестиційної картки є:

- 1) залучення інвестицій та диверсифікація їх джерел з метою створення пулу міжнародних партнерів та інвесторів, що включають як інституційні, так і корпоративні;
- 2) створення синергетичного ефекту для економіки загалом та соціального сектору регіону зокрема;
- 3) оновлення основних капіталомістких фондів, що підходять під інвестування за системою «довгих грошей» (термін окупності понад 7 років), а саме транспортної інфраструктури, теплоенергетики, водопостачання, об'єктів, що впливають на комплексний розвиток території;

4) створення, якщо відсутня та підтримка наявного регіонального та країнового інвестиційного клімату [13].

Інвестиційна карта є дорожньою картою співробітництва держави та бізнесу на системній, прозорій та довгостроковій основі. Це саме той механізм, який запускається першим за появи інвестора чи потенційного учасника державно-приватного партнерства. Виходячи з реалій сучасної української економіки необхідно відзначити, що корпоративні відносини, що виникають на основі такого співробітництва є життєво важливими в епоху найсильнішої волатильності світової економіки і складність отримання інвестицій з зовнішніх джерел запозичення, що з'явилася у зв'язку з цим.

Інвестиційна карта, отже, ґрунтується на оцінці та прогнозуванні пріоритетних напрямів соціально – економічного та інноваційного розвитку області, виявленні технологічного потенціалу, використання якого здатне ініціювати експоненційне зростання низки показників економіки області. Формування державно-приватного партнерства в Україні залежить від асигнувань Інвестиційного фонду для проектів та програм. Це нова форма державної підтримки великих перспективних проектів як загальноукраїнського, так і обласного значення.

Кошти Інвестиційного фонду надаються бюджетам як субсидії на співфінансування об'єктів капітального будівництва державної власності, і навіть на співфінансування розробки проектної документації на об'єкти капітального будівництва, які передбачають реалізацію у межах такої форми державно-приватного партнерства, як концесии. В рамках діяльності фонду здійснюється тісна взаємодія з інститутом розвитку – державною корпорацією [47].

Важливо відзначити і важливість формування власних інвестиційних фондів. Для створення Інвестиційного фонду держава направляє фінансові кошти. Важливо також використовувати SWOT - аналіз. Важливо розуміти, що в цьому випадку зачіпається внутрішнє середовище, зіставляються власні

характеристики з показниками головних конкурентів і т.п., що дає можливість оцінювати сили та слабкості фірми, а також фактори зовнішнього середовища, з одного боку, що надають їй певні позитивні аспекти, що виражаються у появу низки нових можливостей, з другого - виявляють негативні чинники і загрози. Матриця SWOT [76].

На сучасному етапі, крім Інвестиційного фонду, існують інші механізми державного інноваційного інвестування в економіку країни, які сприяють формуванню «точок зростання».

Опорних територій інноваційної системи в Україні поки що створено небагато. Головна причина – дефіцит висококваліфікованих фахівців – практиків. Однак важливо вирішити низку організаційних питань, а саме:

- сформувати високостатусний дорадчий орган – регіональну Інноваційну раду області;
- прийняти обласну цільову програму розвитку інноваційного процесу області;
- підготувати законодавчу базу у сфері кредитної політики щодо компаній - інноваторів;
- підготувати професійних фахівців у галузі інноваційного менеджменту та підвищити статус інженерів, конструкторів, проектувальників, менеджерів інвестиційного проектування.

Аналіз сучасних українських та зарубіжних досліджень у галузі ефективності публічного управління показав, що вони, як правило, пов'язуються з повнотою та якістю надання послуг населенню. Оцінюються також ефективність громадського управління як його легітимність, результативність (ставлення вартості та обсягу послуг, що надаються до вартості залучених для цього ресурсів), транспарентність, відкритість.

Сучасні методики оцінки ефективності публічного управління в Україні ґрунтуються на положеннях Кабінету Міністрів, указів Президента. Але, попри, зроблені кроки у цій галузі, можна констатувати, що єдиної концепції

оцінки ефективності публічного управління не сформовано.

Аналіз світового досвіду показав, що система управління державно-приватним партнерством у кожній країні визначається рівнем розвитку економічної системи, особливостями національного законодавства з регулювання даних процесів, накопиченим досвідом розвитку партнерства держави та бізнесу у кожній конкретній країні.

У сучасних умовах зростає роль соціальної відповідальності і держави, і підприємців, і загалом громадянського суспільства за ефективність як публічного управління, і реалізації проектів у межах державно-приватного партнерства. У цьому важлива роль соціальної звітності українських організацій, її відкритість суспільству і конкретних регіонів.

ВИСНОВКИ

Державно – приватне партнерство як форма співробітництва держави та бізнесу особливо активно обговорюється у зарубіжній економічній літературі з середини ХХ століття. Актуалізація цієї категорії пов'язана з дією низки чинників, які мають загальносвітовий характер, до яких можна віднести глобалізацію, перехід до постіндустріального етапу розвитку, зростання значення якості людського капіталу. Для сучасної України це особливо актуально у зв'язку з докорінним реформуванням економічної та соціальної систем у ході ринкової трансформації економіки, роздержавлення, формування та функціонування сектора приватного підприємництва. У цьому слід враховувати і дію названих загальних чинників.

Державно-приватне партнерство у методологічному аспекті розглядається як така взаємодія держави та бізнесу, в якому сторони виступають не як протилежності, а як партнери, об'єднані фінансовою, соціальною відповідальністю та загальною зацікавленістю у вирішенні соціально значимих суспільних проблем.

У прикладному аспекті державно-приватне партнерство визначається як спільна участь державних, муніципальних органів влади та приватного підприємницького сектора у реалізації різних соціальних та інноваційних виробничих проектів на основі об'єднання фінансових та інших ресурсів, чіткого визначення повноважень, відповідальності та ризиків.

Партнерство держави та бізнесу як форма вдосконалення фінансової взаємодії держави та корпорацій у ринкових умовах. У цьому дослідженні розкрито об'єктивну необхідність об'єднання фінансових та інших ресурсів, наукового потенціалу держави, досвіду корпоративного управління, стратегічного та інноваційного менеджменту.

Для держави це партнерство забезпечує можливість не лише залучення додаткових фінансових ресурсів для реалізації своїх соціальних функцій, а й

використання гнучкішої та дієвішої системи управління приватним бізнесом. Держава отримує свої вигоди також у формі збільшення податкових надходжень, вирішення соціальних проблем, зростання інноваційної активності приватних корпорацій.

Бізнес виграє від партнерства не лише безпосередньо у вигляді певних гарантій, податкових та інших преференцій, а й за рахунок доступу до наукових розробок держсектора, до інфраструктури, інформації, високотехнологічного обладнання.

Дослідження різних форм державно-приватного партнерства дозволило виділити та докладно охарактеризувати основні механізми та інструменти: інвестиційного фонду, особливих економічних зон, концесій, венчурних фондів, федеральних адресних інвестиційних програм та ін.

На рівні компаній, що беруть участь у партнерстві з державою у сфері інновацій, автором пропонується сформувати стратегічну карту виробництва нової продукції, що містить мету компанії у партнерстві та конкретні заходи у її фінансовій, клієнтській, кадровій політиці з використанням електронної системи відносин із клієнтами – E-CRM.

Процес формування програм і проєктів у рамках державно-приватного партнерства має мати інтерактивний характер і бути максимально відкритим для суспільства, особливо щодо цільового використання фінансових ресурсів, виділених державою.

На основі аналізу світового досвіду (США, країни ЄС) у роботі обґрунтовано необхідність посилення ролі та значення державно-приватного партнерства на різних рівнях влади. З цією метою автором запропоновано модель інвестиційної картки розвитку регіону. Вона має містити ідентифікацію та оцінку, з одного боку, пріоритетів розвитку регіону, а з іншого – виділення сильних та слабких сторін розвитку території. Для цього рекомендується використовувати методи SWOT та STEP-аналізу, ситуаційно-аналітичного планування та прогнозування.

Авторська позиція, згідно з якою державно-приватне партнерство виступає важливою формою вдосконалення фінансової взаємодії держави та корпорацій, як передумова підвищення корпоративної, соціальної та фінансової відповідальності бізнесу, визначила логічний перехід до аналізу змісту даних понять.

Автором обґрунтовано необхідність системного комплексного підходу до проблеми фінансової та соціальної відповідальності корпорацій, як результату докорінних змін у ринковій економіці. Виділено негативні наслідки відокремленого дослідження фінансової та соціальної відповідальності не лише корпорацій, а й державних інститутів, наголошено на значущості забезпечення відкритості та прозорості громадських фінансів.

Загальний концептуальний висновок роботи полягає в обґрунтуванні необхідності широкого використання рівноправної та взаємовигідної взаємодії держави та приватного бізнесу для вирішення суспільно значущих проблем на основі реалізації принципу соціальної та фінансової відповідальності суб'єктів державно-приватного партнерства в умовах переходу до інноваційного етапу розвитку України.

СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ