

**Акіліна О. В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент, доцент кафедри управління  
Київського університету імені Бориса Грінченка*

**Павлюк В. В.**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент, доцент кафедри управління  
Київського університету імені Бориса Грінченка*

**Akilina O. V.**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Management Department  
Borys Grinchenko Kyiv University*

**Pavliuk V. V.**

*Ph.D. in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of Management Department  
Borys Grinchenko Kyiv University*

## ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СУЧАСНОМУ МІСТІ

**Анотація.** Державно-приватне партнерство повинно стати ефективним механізмом залучення приватних інвестицій у вирішення завдань економічної модернізації міста Києва. Враховуючи потенціал цього інституту, можна констатувати, що подальший розвиток взаємовигідної співпраці може стати базою для підвищення ефективності використання ресурсів і вирішення завдань соціально-економічного розвитку міста. Найбільш привабливою моделлю управління змінами в місті Києві може бути модель Курта Левіна. Для оцінки ситуації стосовно активізації такого інструменту, як державно-приватне (муніципально-приватне) партнерство, у роботі використано аналіз силового поля змін Курта Левіна.

**Ключові слова:** управління змінами, державно-приватне партнерство, сталий розвиток, м. Київ.

**Вступ та постановка проблеми.** Затверджений ООН Порядок денний до 2030 р. «План дій для людей, планети та процвітання» поставив перед усіма країнами світу складні завдання щодо забезпечення сталого розвитку. Одним із базових принципів регіональної політики ЄС є забезпечення сталого розвитку міст. «У ХХІ столітті будуть домінувати не Америка або Китай, Бразилія чи Індія, а саме міста. Деякі міста як острови належного врядування в усе більш нестабільному світі стануть наріжним каменем нового світового порядку» [1]. Водночас за показниками сталого розвитку міст Україна значно відстає від розвинених країн. У зазначеній сфері існує багато труднощів, пов'язаних із нагромадженням складних соціальних, економічних та екологічних проблем, вирішення яких неможливе без залучення приватного сектору, зокрема державно-приватного партнерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розвитку територіальних громад присвячено праці багатьох учених, зокрема В. Бабаєва, О. Коротич, Н. Мельтюхової, Ю. Куца, В. Мамонової та ін. Також ученими приділяється багато уваги дослідженню державно-приватного партнерства. Цим питанням присвячено праці О. Алимова, Б. Данилишина, О. Длугопольського, І. Нейкової, С. Онишко, С. Пакуліна, С. Підгаєць та ін.

Суспільно-політичні, економічні та соціальні перетворення в українському суспільстві, розглянуті дослідниками, переконують у необхідності змін, але разом із тим спостерігається недостатнє усвідомлення механізмів, методів та інструментів змін, зокрема державно-приватного (муніципально-приватного) партнерства.

**Метою** даної роботи є обґрунтування необхідності активізації державно-приватного (муніципально-приватного) партнерства як інструменту управління змінами в м. Києві для залучення приватних інвестицій у вирі-

шення завдань економічної модернізації міста в умовах євроінтеграції.

### **Результати дослідження.**

Процес створення і використання механізмів державно-приватного (муніципально-приватного) партнерства в Україні, а також діалог держави і бізнесу із цього питання тільки розпочато. У бізнесі акумульовано значні ресурси для забезпечення розвитку міста. Йдеться не лише про інвестиційні ресурси, а й про професійні кадри, що володіють передовими управлінськими, організаційними і фінансовими технологіями. Пошук і вибір шляхів їх найбільш раціонального використання багато в чому зумовлюють можливості розвитку економіки міста та вирішення його соціальних проблем.

Багатьом країнам доводиться стикатися з дефіцитом інфраструктури у вигляді перевантажених доріг і рекреаційних об'єктів із поганим обслуговуванням, погіршенням стану шкіл, лікарень, систем водопостачання та ін. Цей дефіцит обертається для суспільства скороченням народжуваності, збільшенням числа нещасних випадків, проблемами зі здоров'ям, зниженням тривалості життя. Вихід із цієї ситуації був знайдений саме у державно-приватному партнерстві, яке відкрило урядам багатьох країн доступ до альтернативних приватних джерел капіталу. Якщо взяти розвинуті європейські столиці, то близько 10–30% усіх інвестиційних коштів на їх розвиток надає держава, а решту – приватний сектор [2]. Високою результативністю відрізняються проекти державно-приватного партнерства у таких сферах, як: школи, шпитали, в'язниці, оборонні об'єкти (Великобританія); енергетика, транспорт, захист навколишнього середовища, водні ресурси, каналізація, рекреаційні об'єкти, інформаційні технології (Канада); транспортні проекти (Греція, Ірландія, Австралія, Іспанія); проекти, які об'єднують природоохоронну

діяльність, комерційні інтереси і життєзабезпечення сільських населених пунктів (США) [2; 3].

Проте близько 80% інвестиційної програми міста Києва нині фінансується за рахунок державних коштів, що суттєво відрізняється від вищезгаданої практики. Згідно зі світовою статистикою, прихід інвестора, наприклад, у сферу комунального господарства зменшує собівартість послуг до 25%, а також скорочує строки виконання робіт до 30%. І це все без вагомого підвищення тарифів. Але нині успішних прикладів державно-приватного (муніципально-приватного) партнерства в Києві дуже мало, що свідчить про недостатній рівень інвестиційної привабливості української столиці. Разом із тим Київ потребує активізації таких проектів, зокрема щодо відбудови сучасної інфраструктури, яка є критичною для досягнення Цілей сталого розвитку.

Актуальним є вивчення та впровадження міжнародного досвіду щодо державно-приватних (муніципально-приватних) партнерств, спрямованих передусім на потреби людей (громади), для подальшої імплементації цієї моделі в Україні. Розвиток державно-приватного (муніципально-приватного) партнерства нерідко починається з реалізації проектів щодо відновлення та ремонту транспортних систем, ця тенденція спостерігається й у Києві. Нині готуються проекти державно-приватного партнерства із безпеки дорожнього руху та створення системи Tram-Train [4]. Зменшуючи кількість ДТП, створюючи робочі місця та підвищуючи культуру керування транспортними засобами в місті, проект «Упровадження системи фіксації порушень у сфері забезпечення безпеки дорожнього руху в автоматичному режимі у місті Києві» повинен залучити не лише додаткові фінансові надходження до бюджету міста, а й надійного оператора для подальшого управління цією системою. У рамках реалізації проекту Tram-Train планується створення дворезимної рейкової системи, яка без значного втручання у наявну рейкову інфраструктуру міста дасть змогу поєднати лівий і правий береги додатковою швидкісною системою громадського транспорту. Проте для реалізації зазначених проектів важливим залишається пошук відповідної моделі управління змінами.

На нашу думку, найбільш привабливою моделлю управління змінами в Києві може бути модель Курта Левіна (рис. 1).

Для оцінки ситуації стосовно активізації використання такого інструменту, як державно-приватне (муніципально-

приватне) партнерство, використаємо аналіз силового поля змін Курта Левіна (рис. 2).

Для збільшення силового поля змін виділимо такі можливості:

- залучення довгострокових приватних інвестицій у малорентабельні сектори економіки міста;
- застосування ефективного управління;
- поліпшення якості та асортименту послуг;
- створення конкурентного середовища;
- усунення інфраструктурних обмежень зростання.

Проте, на нашу думку, існують значні ризики індивідуального, групового та системного опору змінам, зокрема:

- можливість втрати чи послаблення контролю з боку державних органів над зростанням тарифів та якістю послуг;
- банкрутство бізнес-партнера може мати негативні соціальні наслідки і призвести до втрати довіри населення до державних (муніципальних) органів влади;
- таке партнерство в умовах непрозорості дозвільних процедур та недосконалої вітчизняної правової системи створює додаткові умови для корупційних дій;
- високі ризики капіталовкладень та невиконання бюджетних зобов'язань.

Для зменшення опору, крім загальноузгодженої мети, в основу партнерства потрібно покласти принципи, що забезпечать підтримку взаємодії, зокрема принципи рівності, прозорості та взаємної вигоди.

Невдачі можуть виникати на будь-якій стадії партнерського процесу. Вони є природним явищем, але часто можуть деморалізувати учасників та стати непереборними перешкодами, тому для зменшення опору змінам обов'язково треба демонструвати «маленькі перемоги». Наприклад, у нашій ситуації:

- показати, що міжсекторне співробітництво сприяє поліпшенню професійних показників ефективності;



Рис. 1. Модель управління змінами Курта Левіна

Рухомі сили змін	Стримуючі сили змін
<ul style="list-style-type: none"> <li>• інноваційні підходи до вирішення проблем сталого розвитку;</li> <li>• розширення доступу до ресурсів за рахунок залучення цілого спектру технічних, людських, фізичних і фінансових ресурсів партнерів;</li> <li>• ефективне використання капіталу та отримання додаткових доходів;</li> <li>• збереження права власності на об'єкти державної (муніципальної) власності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проблеми встановлення ринкових тарифів через заполітизованість цього питання;</li> <li>• неготовність органів влади та приватного сектору до партнерських відносин і реалізації проектів державно-приватного (муніципально-приватного) партнерства;</li> <li>• відсутність досвідчених кадрів, які могли б рухати зазначене партнерство, як із боку бізнесу, так і держави та місцевих органів самоврядування;</li> <li>• відсутність привабливих інвестиційних проектів, відповідних до вимог банків (bankableprojects)</li> </ul>

Рис. 2. Аналіз силового поля змін

- переконати учасників партнерства, що кожна зі сторін отримує переваги від участі в міжсекторній взаємодії;
- показати партнерам важливість нових зв'язків, їх різноманітність, масштаб і вплив;

- популяризувати через ЗМІ, Інтернет-ресурси напрацьований досвід співпраці бізнесу з органами місцевого самоврядування щодо питань облаштування міської території на засадах сталого розвитку.

Як указувалося вище, серед сил, що стримують зміни, є відсутність досвідчених кадрів, які б чітко розуміли, що таке державно-приватне партнерство відповідно до міжнародних стандартів, були переконані, що це запорука модернізації місцевої інфраструктури без значних видатків державного бюджету, а також послідовно сприяли запровадженню успішної програми державно-приватного партнерства в місті Києві незалежно від можливих змін політичних пріоритетів. На нашу думку, шляхом вирішення цієї проблеми повинні стати заходи щодо залучення до цього процесу муніципальних ЗВО. Як пріоритетні заходи з активізації інноваційного потенціалу ЗВО слід виділити:

- сприяння здійсненню на їх базі високотехнологічних розробок і трансферу технологій у діючі (або новостворені) підприємства;
- створення стартапів, які поєднують бізнесові компетентності та теоретичні знання;
- коригування навчальних планів із публічного управління шляхом запровадження спеціалізованих курсів (модулів) щодо механізмів державно-приватного партнерства;
- залучення кадрового потенціалу ЗВО до розроблення програм розвитку міст.

У світовій практиці склалися різноманітні моделі, форми, типи і конкретні варіанти реалізації партнерських відносин між державою та бізнесом. Використовуються такі форми співпраці, як контракти, договори оренди, зокрема у формі лізингу, концесійні угоди, угоди про поділ продукції, спільні підприємства. Найбільш часто застосовується така форма державно-приватного партнерства, як концесія [2; 5].

Українське законодавство визначає концесію у більш широкому колі відповідальності та функцій приватної сторони, включаючи як функції управління (експлуата-

ції), так і права на створення (будівництво) об'єкта концесії [6; 7]. Різноманітність механізмів, форм і методів державно-приватного партнерства дає змогу достатньо широко використовувати можливість приватного капіталу у вирішенні багатьох проблем, пов'язаних із публічним інтересом, зокрема з питань модернізації економіки.

На етапі інституалізації змін також можуть з'явитися певні перешкоди. Так, результати аналізу стратегічних державних документів щодо врахування адаптованих для України Цілей сталого розвитку [8] свідчать, що найнижчий рівень інтеграції Цілей сталого розвитку (13%) стосується саме розвитку міст. Отже, необхідна робота над усуненням цієї перешкоди.

У процесі оцінки змін, на останньому етапі Моделі Левіна, про їх ефективність стосовно активізації державно-приватного (муніципально-приватного) партнерства можна говорити, якщо:

- це партнерство буде спрямоване на досягнення тих цілей, які були поставлені: проект або програма досягла спочатку намечених цілей;
- досягнуті результати визнаються бенефіціарами проекту, ключовими організаціями та громадою міста Києва;
- партнерство досягло стійкості і самостійності;
- партнерство створило «додану вартість», яка забезпечила важливі позитивні результати для кожного партнера.

**Висновки.** Таким чином, державно-приватне партнерство є ефективним механізмом залучення приватних інвестицій у вирішення завдань економічної модернізації міста. Київ має дати початок економічним перетворенням в Україні, зокрема шляхом упровадження проектів державно-приватного партнерства, які мають забезпечити: подолання інфраструктурних обмежень економічного зростання; підвищення якості життя людей; поліпшення стану навколишнього середовища; розкриття виробничого потенціалу малого та середнього підприємництва; впровадження інновацій; залучення для досягнення зазначених цілей бізнесу та громадськості. Проте це складна й відповідальна справа, яка потребує висококваліфікованих кадрів, розвинутого інституційного середовища, поліпшення інвестиційного клімату та деполітизації тарифоутворення.

#### Список використаних джерел:

1. Khanna P. Beyond City Limits. URL: <https://www.paragkhanna.com/home/beyond-city-limits>.
2. Yescombe E.R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. London: Yescombe Consulting Ltd, 2007. 368 p.
3. Підгаєць С. Європейський досвід застосування моделей державно-приватного партнерства. Журнал європейської економіки. 2017. Т. 10. № 3. С. 291–305.
4. КМДА презентувала ініціативи у сфері державно-приватного партнерства. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/news/stolicya-prezentuvala-iniciativi-u-sferi-derzhavno-privatnogo-partnerstva> (дата звернення: 15.06.2018).
5. Концесія як форма державно-приватного партнерства / Державне агентство автомобільних доріг в Україні. URL: [http://www.ukravtdor.gov.ua/zapitannya-ta-vidpovidi-1%D1%81\\_1-2.html](http://www.ukravtdor.gov.ua/zapitannya-ta-vidpovidi-1%D1%81_1-2.html) (дата звернення: 15.06.2018).
6. Про концесії: Закон України від 16 липня 1999 р. № 997-XIV / Верховна рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/997-14> (дата звернення: 10.06.2018).
7. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01 липня 2010 р. № 2404-VI / Верховна рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 10.06.2018).
8. Аналіз державних стратегічних документів України щодо врахування адаптованих для України Цілей сталого розвитку до 2030 року: резюме аналітичної доповіді / Інститут суспільно-економічних досліджень. Київ, 2017. 20 с.
9. Длугопольський О.В. «Державний сектор» VERSUS «Приватний сектор»: Синергія ефективності через державно-приватне партнерство. Світ фінансів. 2017. № 1. С. 74–94.
10. Нейкова І.С. Державно-приватне партнерство як складова інвестиційного механізму інноваційного розвитку. Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2010. Т. 48. № 1. С. 152–160.
11. Про деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства в місті Києві: Рішення Київської міської ради від 07 липня 2016 р. № 561/561 / ІАС Консультант. URL: <http://consultant.parus.ua/?doc=0A7QR2302C> (дата звернення: 10.06.2018).

## ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СОВРЕМЕННОМ ГОРОДЕ

**Аннотация.** Государственно-частное партнерство должно стать эффективным механизмом привлечения частных инвестиций в решение задач экономической модернизации города Киева. Учитывая потенциал этого института, можно констатировать, что дальнейшее развитие взаимовыгодного сотрудничества может стать базой для повышения эффективности использования ресурсов и решения задач социально-экономического развития города. Наиболее привлекательной моделью управления изменениями в городе Киеве может быть модель Курта Левина. Для оценки ситуации по активизации такого инструмента, как государственно-частное (муниципально-частное) партнерство, в работе использован анализ силового поля изменений Курта Левина.

**Ключевые слова:** управление изменениями, государственно-частное партнерство, устойчивое развитие, г. Киев.

## PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR MANAGING CHANGE IN A MODERN CITY

**Summary.** Public-private partnership should be an effective mechanism for attracting private investments in solving the problems of economic modernization of the city of Kiev. Given the potential of this institution, it can be stated that further development of mutually beneficial cooperation can become a base for increasing the efficiency of resource use and solving the tasks of the city's social and economic development. The most attractive model of change management in Kiev may be the model of Kurt Lewin. To assess the situation on the activation of such a tool as public-private (municipal-private) partnership, the analysis of the force field of changes by Kurt Lewin is used in the work.

**Key words:** change management, public-private partnership, sustainable development, Kyiv.

УДК 330.322

**Андрійчук І. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Івано-Франківського національного університету*

**Витвицька У. Я.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів  
Івано-Франківського національного університету*

**Степанюк О. Р.**

*магістр  
Івано-Франківського національного університету*

**Andriichuk I. V.**

*PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Enterprise Economics  
Ivano-Frankivsk National University of Oil and Gas*

**Vytvytska U. Y.**

*PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Finance  
Ivano-Frankivsk National University of Oil and Gas*

**Stepanyuk O. R.**

*master's degree  
Ivano-Frankivsk National University of Oil and Gas*

## ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У роботі розглянуто сучасні науково-методичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств. Сформовано модель оцінювання інвестиційної привабливості нафтогазових підприємств. Визначено рівень впливу техніко-економічних та фінансових критеріїв на формування інвестиційної привабливості газотранспортних підприємств. На прикладі УМГ «Прикарпаттрансгаз» та УМГ «Львівтрансгаз» визначено показники інвестиційної привабливості.

**Ключові слова:** інвестиційна привабливість, нафтогазові підприємства, модель оцінювання, клас інвестиційної привабливості, газотранспортні підприємства.

**Вступ та постановка проблеми.** Умови господарювання підприємств, що склалися в Україні у процесі становлення ринкової економіки, висувають суттєві вимоги

до підвищення ефективності використання усіх видів ресурсів, зниження витрат виробничо-господарської діяльності, підвищення якості виконання робіт та надання