

## ДОРОЖНЄ КАРТУВАННЯ ПРОЕКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### ROAD MAPPING OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN INNOVATIVE ACTIVITY

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-104>

**Сакевич Л.С.**

здобувач

Причорноморський  
науково-дослідний інститут  
економіки та інновацій

**Sakevych Liudmyla**

Black Sea Research Institute  
of Economy and Innovation

У статті з'ясовано значення державно-приватного партнерства у розвитку національної економіки України та критерії, що дозволяють збільшити його ефективність. Висунуто гіпотезу, що побудова дорожньої карти реалізації проектів ДПП дозволить активізувати їх поширення, а також надати розуміння потенційним учасникам про їх сутність та основні етапи. Проведено роботу щодо виділення чотирьох основних етапів, послідовне виконання яких дозволить досягти найбільш оптимального варіанту впровадження ДПП. Зокрема, перший етап характеризується підготовкою спрямованістю, проте це ніяк не зменшує його важливого значення, й передбачає окреслення проблеми та необхідності започаткування інноваційного проекту ДПП; формування системи індикаторів для проведення попередньої експертизи, розробку проектної документації тощо. Другий етап – безпосереднє проведення конкурсу, в результаті чого обирається приватний партнер, з яким держава укладає договір ДПП. Третій етап спрямовано на виконання робіт та досягнення прогнозованих показників. Четвертий етап – завершення проекту ДПП та визначення його результативності.

**Ключові слова:** держава, державно-приватне партнерство, дорожня карта, інноваційна діяльність, національна економіка, приватний партнер, форсайт.

В статті виявлено значення державно-приватного партнерства в раз-

вити національної економіки України і критерії, позволяющие увеличить его эффективность. Выдвинута гипотеза, что построение дорожной карты реализации проектов ГЧП позволит активизировать их распространение, а также предоставить понимание потенциальным участникам об их сущности и основных этапах. Проведена работа по выделению четырех основных этапов, последовательное выполнение которых позволит достичь наиболее оптимального варианта внедрения ГЧП. В частности, первый этап характеризуется подготовительной направленностью, однако это никак не уменьшает его важное значение, и предусматривает определение проблемы и необходимости начала инновационного проекта ГЧП; формирование системы индикаторов для проведения предварительной экспертизы, разработку проектной документации. Второй этап – непосредственное проведение конкурса, в результате чего выбирается частный партнер, с которым государство заключает договор ГЧП. Третий этап направлен на выполнение работ и достижения прогнозируемых показателей. Четвертый этап – завершение проекта ГЧП и определение его результативности.

**Ключевые слова:** государство, государственно-частное партнерство, дорожная карта, инновационная деятельность, национальная экономика, частный партнер, форсайт.

*The article clarifies the importance of public-private partnership in the development of the national economy of Ukraine and the criteria for increasing its efficiency. It is hypothesized that the construction of a roadmap for the implementation of PPP projects will address a number of issues regarding the intensification of their dissemination, funding, ensuring results and providing understanding to potential participants about their nature and main stages. Work has been carried out to identify four main successive stages, the sequential implementation of which will achieve the most optimal option for the implementation of PPP. In particular, the first stage is characterized by a preparatory focus, but this does not diminish its importance, and involves: outlining the problem and the need to launch an innovative PPP project; formation of a system of indicators for preliminary examination of potential participants on the basis of financial and economic indicators, social activity, staffing, innovation indicators; development of project documentation and basic project concept; identification of potential sources of funding; assessment and allocation of probable risks. The second stage is the direct holding of the tender, as a result of which a private partner is selected, with whom the state concludes a PPP agreement. An important task in this step is to define the functional responsibilities and areas of responsibility of the partners. The third stage is aimed at performing work and achieving the forecasted indicators, conducting constant monitoring of compliance with the terms of the contract, making adjustments. The fourth stage is the completion of the PPP project: determining its effectiveness, monitoring the transfer of assets and other resources received as a result of the project. Thus, the presented roadmap for the implementation of PPP projects in innovation is an algorithm for consistent and targeted action to achieve the strategic goal of partnership between government and business, namely to make a profit and solve a number of important socio-economic problems of society.*

**Key words:** state, public-private partnership, road map, innovation activity, national economy, private partner, foresight.

**Постановка проблеми.** Сучасний господарський розвиток є неможливим без інноваційного підґрунтя, що виступає базою для підвищення результативності та ефективності виробничої діяльності, збільшення продуктивності праці, появи модернізованих товарів та послуг. Одним з перспективних шляхів розвитку інноваційної діяльності є її організація на засадах державно-приватного партнерства (далі – ДПП). Адже така модель побудови взаємовідносин дозволяє забезпечувати дотримання балансу між приватними та державними інтересами, збільшувати обсяг залучених інвестиційних

ресурсів, сприяти ефективному функціонуванню інноваційного підприємництва та інноваційного ринку в цілому. Проте, на вітчизняному просторі поки що не отримали належного поширення механізми та інструменти ДПП, що обумовлює потребу відображення покрокового сценарію реалізації спільних проектів на основі дорожнього картування, що має бути спрямовано на середньостроковий період й виступати орієнтиром для прийняття оперативних та пріоритетних рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі ДПП присвячено праці багатьох

вітчизняних та зарубіжних науковців: В.Г. Варнавського, Т.Є. Воронкова, С.М. Даниленко, І.В. Запартіної, Е.Х. Кляйна, І.А. Косач, І.С. Нейкова, Е. Саваса, Н.В. Філіппова, М.А. Федченко, Ю.А. Халимовського, Г. Ходжа та інших. Ними визначено сутність поняття «державно-приватне партнерство», характерні ознаки, встановлено його функції, форми, моделі, важелі взаємодії сторін реалізації договорів. Проте, актуальним питанням для сьогодення залишається побудова дорожньої карти проєкту ДПП в інноваційній діяльності, що дозволить поширити уяву про реалізацію спільного партнерства та прискорить процес їх активізації як основи зростання конкурентоспроможності національної економіки.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування доцільності побудови дорожньої карти реалізації проєкту ДПП в інноваційній діяльності та змістовне розкриття її основних етапів.

**Виклад основного матеріалу.** Довгострокова взаємодія держави та бізнесу в галузі інновацій для досягнення її ефективності повинна відповідати одразу декільком необхідним та достатнім умовам. По-перше, для держави проєкти ДПП виступають джерелом зміцнення бюджету та збільшення податкових надходжень, для бізнесу – напрямом довгострокового інвестування, що характеризується прийнятним рівнем співвідношення ризикованості та прибутковості. По-друге, наукоємна продукція повинна забезпечуватися довгостроковим та стабільним державним попитом, що є фактором досягнення стратегічних цілей партнерства в цілому. По-третє, участь приватного сектору в проєктах стимулюється державними гарантіями запозичення приватного капіталу та компенсацією витрат й розподілу ризиків й здобутків.

Значення ДПП як дієвого механізму реалізації економічної політики сучасності полягає у можливості:

- забезпечувати належний рівень фінансування інноваційної сфери;
- долати технологічну відсталість та створювати належну інфраструктуру, необхідну для асимілювання наукових досягнень в господарську систему;
- гармонійного розподілу виробничих сил;
- активізації державних, приватних інвестицій в людський капітал як ключовий фактор модернізації економіки.

Такий вагомий вплив ДПП на зростання національної економіки в цілому та її окремих складових обумовлює потребу пошуку дієвих механізмів управління розвитком ДПП, серед яких чільне місце мають займати технології форсайту. Щодо сутності останнього й досі не склалося однозначної думки. Одні науковці наголошують, що форсайт – це один з напрямів стратегічного планування [6, с. 108], інші – елемент прогнозування

майбутнього [3, с. 56]. Спільним у розумінні форсайту є те, що його розглядають як сучасний ефективний інститут взаємодії суб'єктів економічно-соціальної системи. Отже, форсайт слід визначити як своєрідний синтез прогнозування, планування, проєктування та інших інструментів менеджменту. Крім того, перевагами використання інструментів форсайту є не суто прогнозування майбутнього, а побудова так званих «дорожніх карт», що передбачають проведення ідентифікації, оцінки та відбору можливих варіантів розвитку, спрямованих на задоволення потреб зацікавлених суб'єктів [2]. Основне призначення дорожнього картування у ДПП полягає у розробці візуального представлення сценарію розвитку проєктів, а результатом стає побудова «дорожньої карти» як наочного розуміння реалізації покрокового сценарію проєкту ДПП, що дозволяє узгодити у часі державні та приватні цілі, які досягаються за рахунок державного управління розвитком ДПП.

Таким чином, метою побудови дорожньої карти є збільшення кількості ефективно реалізованих інноваційних проєктів ДПП, що дозволять збільшити інноваційний потенціал та прискорять перехід до інноваційного шляху розвитку національної економіки. Крім того, доцільність побудови «дорожньої карти» обумовлена відсутністю послідовності дій державних органів влади, а також наявними протиріччями в існуючих алгоритмах здійснення політики ДПП в інноваційній сфері.

На рис. 1. представлено авторську розробку «дорожньої карти» реалізації проєкту ДПП в інноваційній діяльності, яка складається з послідовного виконання чотирьох основних етапів, що, на нашу думку, відображають найбільш оптимальний варіант здійснення політики ДПП в галузі інновацій.

Перший етап «дорожньої карти», незважаючи на його підготовчу спрямованість, має надзвичайно важливе значення, оскільки від його результативності та ретельності опрацювання, передбачення настання можливих ситуацій у майбутньому залежить не тільки реалізація самого проєкту, але й вирішення задачі, заради якої виникла потреба у ДПП. На даному етапі доцільно виконати такі дії як:

- визначити проблему та необхідність в інноваційному проєкті, що має бути спрямований на задоволення конкретної суспільно-економічної потреби;
- проаналізувати навколишнє середовище та зібрати цілісну й достовірну інформацію про потенційний об'єкт ДПП та його суб'єктів;
- сформувати систему індикаторів для проведення попередньої експертизи потенційних учасників ДПП, яку доцільно здійснювати в таких площинах: фінансово-економічна діяльність, соціальна активність, кадровий потенціал, розвиток логістичної складової, інноваційні показники

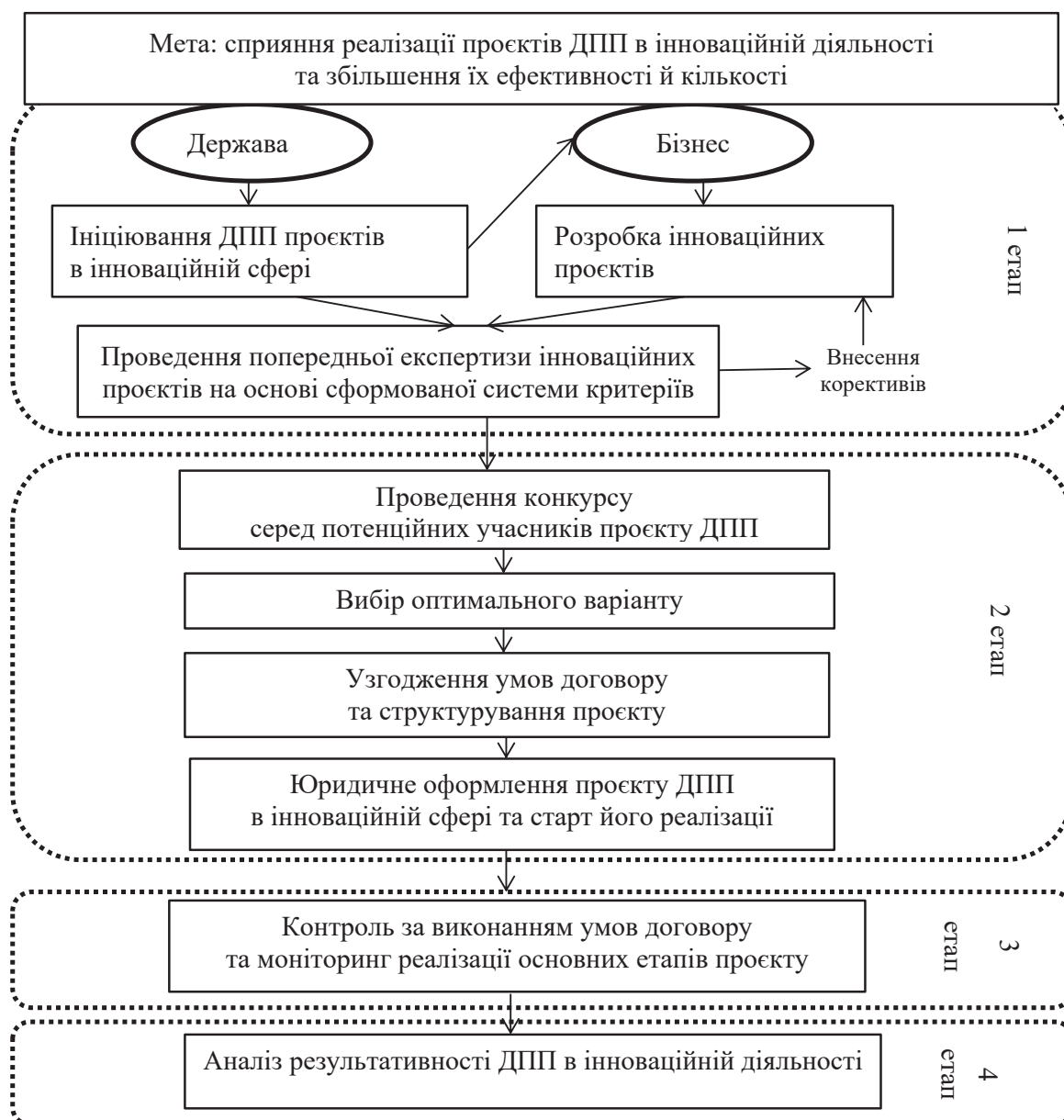


Рис. 1. Складові елементи «дорожньої карти» реалізації проєктів ДПП в інноваційній діяльності

Джерело: складено автором

тощо. Вважаємо, що в інноваційних проєктах ДПП першорядне значення мають останні індикатори, які більш детально представлено в таблиці 1;

- розробити проєктну документацію та базову концепцію проєкту;
- визначити потенційні джерела фінансування;
- оцінити та розподілити потенційні ризики.

Другий етап дорожнього картування реалізації проєктів ДПП в інноваційній діяльності пов'язано з безпосереднім проведенням конкурсу, результатом якого має стати вибір приватного партнера для реалізації проєкту та укладання договору ДПП між державою та приватним підприємством. Варто зауважити, що кожен з учасників ДПП повинен відповідати загальним вимогам. Так, якщо мова йде про державу, то таким вимогами є:

1) вимоги до законодавчого регулювання (збереження незмінних умов протягом періоду реалізації проєкту);

2) вимоги до протекціоністської політики (забезпечення державної підтримки на внутрішньому ринку новоствореним інноваційним товарам або послугам);

3) вимоги до виконавчої дисципліни (фінансування проєкту в обсягах та термінах, визначених у договорі; надання пільгових банківських кредитів тощо).

До основних вимог, що повинні висуватися до приватного підприємства як потенційного учасника ДПП, відносимо такі:

1) вимоги до системи управління підприємством та системи обліку й звітності, що,

Напрями аналізу показників інноваційної діяльності потенційних учасників ДПП

Ознаки		Показники		
1	Організація та технологія управління	1	Імідж підприємства, його товарів або наданих послуг.	Співвідношення вартості бренда до здійснення інновацій й після
		2	Гнучкість організаційної структури управління підприємством	Співвідношення рівня сприйняття системи управління нововведень з фактичним станом
		3	Ефективність системи управління інноваційним ланкам	Питома вага витрат на управління інноваційними ланками в загальних витратах на інновації, у співвідношенні з отриманим результатом від нововведення
2	Інноваційна активність	1	Здібність та можливість сприймати нововведення менеджментом	Розраховується як втрачена вигода за часовий проміжок між отриманням винаходу та досягнення його максимально можливого рівня продажу
		2	Коефіцієнт інноваційної сприйнятливості	Співвідношення обсягу інвестицій в інноваційну діяльність підприємства до загального обсягу інвестицій у цьому виді економічної діяльності
		3	Ступінь актуальності проведених досліджень та розробок	Аналізується на основі маркетингових досліджень
		4	Відсоток нововведень, що доведені до реалізації та подальшої комерціалізації	
		5	Питома вага витрат на дослідження та розробки у загальній кількості витрат підприємства	
3	Економічні результати інноваційної діяльності	1	Економія витрат, отриманих в результаті впровадження інновації	
		2	Оборотність інноваційних вкладень	
		3	Ступінь впливу інструментів ДПП на основні показники ефективності проєкту	
		4	Рентабельність інноваційної продукції	
		5	Рівень сприйняття інновацій	
		6	Система індикаторів економіко-інноваційного потенціалу об'єктів та підприємства в цілому	
		7	Інноваційна еластичність	
4	Рівень використання залучених інновацій	1	Питома вага імпортного обладнання	
		2	Стан лабораторно-технологічної бази та дослідного обладнання	
		3	Чисельність кадрового персоналу, що безпосередню займається проведенням досліджень або інноваційними розробками	

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 5]

у першу чергу, мають характеризуватися прозорістю;

2) вимоги до кадрової політики (збереження робочих місць та сприяння вирішенню проблеми безробіття, навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, професійна підготовка);

3) вимоги до виконавчої дисципліни (виконання визначених дій у відповідні часові проміжки);

4) вимоги до організаційної культури та соціальної політики;

5) вимоги до напряму бізнесу (збереження виробничої спрямованості або її видозміна за домовленістю).

Після укладення договору варто провести функціональне розмежування сторін (див. табл. 2), що дозволить визначити їх обов'язки та сфери відповідальності.

Третій етап передбачає виконання робіт, що визначені договором, та досягнення прогнозованих показників. Також на даному етапі доцільно проводити оцінку економічних, соціальних та інноваційних показників, індикаторів ділової активності та контролювати виконання умов договору. Особливу увагу доцільно приділяти аналізу дотримання зобов'язань та ефективності діяльності приватного партнера. Слід зазначити, що ефек-

тивна співпраця держави та бізнесу в ході реалізації інноваційних проєктів передбачає: освоєння науково-технічних інновацій; здійснення організаційно-інституційних проєктів у галузі національного відтворення [7]; зниження ризиків та термінів реалізації інноваційних та науково-технічних проєктів, бюджетних цільових програм [4].

На третьому етапі реалізації проєкту ДПП в інноваційній сфері можна вносити корективи у разі потреби для досягнення стратегічної мети, змінювати умови угоди за необхідності. Негативним результатом на даному етапі може стати розірвання або дострокове припинення ДПП, що приведе до додаткового навантаження на державу, яка буде вимушена закінчувати проєкт самостійно.

Останній етап передбачає завершення проєкту, що обумовлює такі дії:

1) визначення результативності проєкту ДПП в інноваційній сфері на основі оцінки показників економічної, інноваційної, ділової, логістичної, ресурсної та соціальної ефективності;

2) здійснення контролю за передачею активів та інших ресурсів, отриманих в результаті виконання проєкту.

Таким чином, дорожнє картування реалізації проєктів ДПП в інноваційній діяльності є документом, що

Таблиця 2

**Функціональний розподіл між учасниками проектів ДПП в інноваційній діяльності**

	Функціональний напрям	Державні функції	Функції бізнесу
1	Стратегія та пріоритети інноваційної діяльності, формування інноваційної інфраструктури	Визначення напрямку інноваційного розвитку	Формування потреб в інноваціях та розвитку науково-технічної бази
		Прогнозування змін в інноваційній системі	
		Формування нормативно-законодавчої бази	
2	Кадрова політика та розвиток творчого потенціалу	Кадрове забезпечення інноваційної діяльності	Розвиток людського капіталу найманих працівників
			Формування дієвого механізму мотивації
3	Фінансування проектів ДПП в інноваційній діяльності	Фінансування інновацій за рахунок консолідації та розподілу бюджетних ресурсів або надання різних пільг	Сприяння підвищенню кваліфікації, зростанню професіоналізму
			Формування власного фінансового капіталу, що є необхідним для проведення цільових інноваційних досліджень
4	Підтримка інноваційних структур, що забезпечують проведення НДДКР	Інституційне забезпечення інноваційних процесів	Створення пропозицій щодо потенційної державної допомоги у проведенні досліджень
			Участь у формуванні інноваційних інститутів, технопарків, бізнес-інкубаторів тощо
5	Визначення форм та пріоритетів в інноваційному міжнародному співробітництві	Міжнародне регулювання інноваційних процесів	Співпраця з державними науково-дослідними центрами та інститутами
			Міжнародне співробітництво в галузі інновацій
6	Ефективний розподіл інноваційного потенціалу всередині країни	Регіональне регулювання інноваційної сфери	Обмін досвідом щодо інноваційної діяльності з західними компаніями
			Взаємодія з регіональними органами влади щодо створення та розміщення інноваційних центрів

Джерело: складено автором

спрямований на системний розвиток ДПП й дозволяє вирішити низку питань, пов'язаних з фінансуванням проекту, гарантуванням отримання результату й досягненням доходності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, дорожня карта реалізації проекту ДПП в інноваційній діяльності є алгоритмом чітких послідовних та цілеспрямованих дій, що спрямовані на досягнення стратегічної цілі партнерства, а саме отримання прибутку та вирішення низки соціально-економічних проблем розвитку суспільства. Внаслідок того, що дорожнє картування є своєрідним візуальним представленням плану реалізації проекту ДПП, воно дозволяє збільшити ефективність реалізації спільних проектів та надати потенційним учасникам відомості про перебіг їх основних етапів. Вважаємо, що такі кроки повинні стати суттєвим поштовхом до активізації поширення ДПП в інноваційній сфері як необхідного чинники досягнення сталого розвитку вітчизняної економіки.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гадзевич О., Матвійчук І. Методика аналізу та оцінки інноваційної діяльності підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного ун-ту імені Лесі Українки*. 2017. № 3. С. 100–106.  
 2. Заскалкін А.С. Форсайт як інноваційний інструмент публічного управління розвитком системи

державно-приватного партнерства. *Державне будівництво. Електронне наукове фахове видання*. 2016. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2016\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2016_2_21) (дата звернення: 13.07.2020).

3. Масленников В.В., Шмелева А.Н. Форсайт развития теории и технологии менеджмента: основы методологии : монография. М. : Русайнс, 2014. 128 с.  
 4. Наука и высокие технологии в России на рубеже третьего тысячелетия (социально-экономические аспекты развития) / Рук. авт. колл.: В.Л. Макаров, А.Е. Варшавский. М. : Наука, 2001. 640 с.  
 5. Сидорчук І.П. Критерії та показники оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств машинобудівної промисловості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 8. Частина 3. С. 127–131.  
 6. Федулова Л.І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування. *Економіка і прогнозування*. 2008. № 3. С. 106–120.  
 7. Public-private Partnership for Innovation: Policy Rationale, Trends and Issues. OECD, 10–12 December 2002. Headquarters, Paris, 2002

**REFERENCES:**

1. Hadzevych O., Matviichuk I. (2017). *Metodyka analizu ta otsinky innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva*. [Methods of analysis and evaluation of innovative activities of the enterprise]. *Economic Journal of the Lesya Ukrainka East European National University*. vol. 3. pp. 100–106.

2. Zaskalkin A.S. (2016). Forsait yak innovatsiinyi instrument publichnoho upravlinnia rozvytkom systemy derzhavno-pryvatnoho partnerstva. [Foresight as an innovative tool for public management of the development of public-private partnership]. State building. Electronic scientific professional publication. Vol. 2. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2016\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2016_2_21) (accessed: 13.07.2018).

3. Maslennikov V.V., Shmeleva A.N. (2014). Forsait razvitiya teorii i tekhnologii menedzhmenta: osnovy metodologii : monografiya. [Forsyth of management theory and technology development: basics of methodology: monograph]. M. : Rusyns. (in Russian)

4. Makarov V.L., Varshavskiy A.E. (2001). Nauka i vysokie tekhnologii v Rossii na rubezhe tret'ego tysyacheletiya (sotsial'no-ekonomicheskie aspekty razvitiya). [Science and high technology in Russia at the

turn of the third millennium (socio-economic aspects of development)]. M. : Science. (in Russian)

5. Sydoruk I.P. (2014). Kryterii ta pokaznyky otsiniuvannya efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv mashynobudivnoi promyslovosti. [Criteria and indicators for evaluating the effectiveness of innovative activities of machine-building industry enterprises]. Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series. Vol. 8. № 3. Pp. 127–131.

6. Fedulova L.I. (2008). Forsait: suchasna metodolohiia tekhnolohichnoho prohozuvania. [Forsyth: modern methodology of technological forecasting]. Economics and forecasting. Vol. 3. Pp. 106–120.

7. Public-private Partnership for Innovation: Policy Rationale, Trends and Issues. OECD, 10–12 December 2002. Headquarters, Paris, 2002