

6. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи. – М.: Дело, 1993. – С. 705-706.
7. Bank of England [Электронный ресурс] / Банк Англії. – Електрон. дані. – Лондон: Банк Англії, 2010. – Режим доступу: <http://www.bankofengland.co.uk>, вільний. – Загл. з екрану. – Мова англ.
8. Кузнец С. Современный экономический рост: результаты исследований и размышления: Нобелевская лекция. 11 декабря 1971 г. / Саймон Кузнец (Kuznets) // Нобелевские лауреаты Слобожанщины / Ю. Л. Волянский, И. И. Залобовский, Б. Я. Пугач [и др.]. – Х. : Факт, 2005. – С. 271–294.
9. Sanfey A. The Neural Basis of Economic Decision-Making in the Ultimatum Game / Alan J. Sanfey, James K. Rilling, Jessika A. Aronson, Leigh F. Nystrom, Jonathan D. Cohen // Science. – 13 June 2003. – Vol. 300. # 5626 – pp. 1755-1758.

УДК 339.944+332.1

ПАНИКАР Г.Ю.,
Інститут міжнародних відносин НАУ,
доцент кафедри міжнародних економічних
відносин і бізнесу, к.е.н.

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню західного досвіду державно-приватного партнерства. Розглянуті особливості механізму державно-приватного партнерства в Німеччині, особливу увагу приділено тим економічним та організаційним складовим, що, на думку автора, можуть бути використані в Україні.*

Ключові слова: державно-приватне партнерство, Німеччина

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию западного опыта государственно-частного партнерства. Рассмотрены особенности механизма государственно-частного партнерства в Германии, особое внимание уделено тем экономическим и организационным составляющим, которые, по мнению автора, могут быть использованы в Украине.*

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, Германия

***Annotation.** The article is devoted to the study of the foreign experience in the public-private partnership. The peculiarities of the mechanism of the public-private partnership in Germany is analyzed. The author pays special attention to those economic and organizational elements of PPP, which can be useful for Ukraine.*

Keywords: Public-private partnership, Germany

Актуальність дослідження. Бурхливий розвиток різноманітних форм державно-приватного партнерства у всіх регіонах світу, їх широке поширення в самих різних галузях економіки дозволяють трактувати цю форму взаємодії держави та бізнесу як характерну рису сучасної змішаної економіки.

Проте, партнерство держави та приватного бізнесу є складним процесом, який складається з багатьох стадій і передбачає системне визначення необхідних напрямів партнерства, вимог до його якості та обсягів, платіжного механізму, процедур виявлення та оцінювання ризиків, їх розподілу між державою та приватним партнером, нагляд та контроль з боку держави за використанням приватним інвестором державного та комунального майна, яке передано в строкове користування. На відміну від традиційних форм співпраці, державно-приватне партнерство створює свої моделі фінансування, стосунків власності і методів управління.

Враховуючи вищезазначене, набуває надзвичайної актуальності питання дослідження світового досвіду в сфері державно-приватного партнерства, з метою вивчення сучасних механізмів та принципів побудови державно-приватного партнерства та шляхів використання цього досвіду в Україні.

Аналіз досліджень та публікацій. В останні роки, дослідженню взаємодії держави і бізнесу питанню на Україні почали приділяти все більшу увагу. Серед наукових робіт присвячених даній проблематиці хотілось би виділити роботи наступних дослідників: Білі С.О., Варналія З.С., Данилишина Б. М., Долішного М. І., Керецьмана В. Ю., Кредісова А.І., Макогона Ю. В., Морозова В.С., Мокія А.І., Олійника Я. Б., Пахомова Ю.М. та інших дослідників. У російській економічній науці хотілось би виділити праці В. Авекова, Є. Альошина, В. Варнавському А. Вихряна, М. Вилісова, Н. Дороніної, А. Єжова, Л.І.Єфімової, І. Заїки, А. Зельднера, Ю. Зворикіної, Н.Ігнатюка, А. Конопляника, В. Косторниченко, В. Лівшиця, С. Лівшиця, В. Михєєва, Л. Ніколаєвої, Р.Нурмухаметова, І. Осадчюї, Н. Саванкової, М. Савіна, Н. Свистунова, М.Субботіна та Л. Чорного. Серед закордонних економістів, які досліджували проблеми державно-приватного партнерства слід зазначити праці А.Акінтоє, Е.Аткінсона, Д.Гафні, Е.Лемана, Д.Мулкаї, Р. Лоусона, А.Мустафа, Д.Прайса, Д.Поллока, М.Портера, Д.Стігліца, Л.Стіенса, Д.Харріса та ін.

Виявлення невирішених проблем. В Україні розвиток партнерських відносин держави і бізнесу знаходиться на початковій стадії. Тільки в липні 2010 року в Україні був прийнятий закон «Про основні засади взаємодії держави з приватними партнерами». Проте досі ще не сформовано інститути та інституціональне

середовище державно-приватного партнерства. Це зумовлює необхідність наукового дослідження досвіду інших країн по створенню ефективних механізмів взаємодії державної влади з бізнесом, вивченню сучасних форм і способів реалізації державно-приватного партнерства.

Формування цілей статті. Мета дослідження полягає в детальному аналізі форм і механізмів державно-приватного партнерства у ФРН для вироблення рекомендацій щодо можливого використання раціональних елементів досвіду Німеччини в українській теорії і практиці. ФРН є одним із світових лідерів щодо рівня розвитку державно-приватного партнерства, їй накопичений чималий досвід використання різноманітних форм і методів державно-приватного партнерства, а також державного регулювання в цій області.

Основний зміст статті. Для Федеративної Республіки Німеччина тема реалізації інфраструктурних проектів на основі державно-приватного партнерства (ДПП) є надзвичайно актуальною. За даними Німецького інституту урбанізації одні тільки муніципалітети мають потребу в сумах до €70 млрд. Євро в рік (у період 2000-09 р.). На тлі дефіциту коштів бюджетів різного рівня, росту державної та муніципальної заборгованості і, як наслідок, зниження інвестицій в основні фонди, федеральна та земельна влади, а також органи місцевого самоврядування при рішенні насущних проблем всі частіше використовують механізм ДПП.

ДПП в Німеччині розвивається з 1990 року. При цьому, треба відзначити, що керівництво ФРН послідовно проводить курс на підтримку приватної ініціативи в публічному секторі. Стратегічна ціль – значне збільшення частки ДПП (до 15-20%) у державних закупівлях (зараз близько 4%).

Процес розвитку ДПП значно прискорився з початку 2000-х років. У квітні 2001 року була скликана «робоча група Канцлера», мета якої – з питань ДПП. У липні 2002 року був створений Керівний комітет з питань ДПП у державному надземному будівництві, що представив у жовтні 2003 року федеральний експертний висновок щодо ДПП. У грудні цього ж року були розроблені "Практичні рекомендації з рамкових умов". У вересні 2005 р. був прийнятий і вступив у дію федеральний закон про стимулювання ДПП і про поліпшення рамкових нормативних умов. Цей нормативний правовий акт спрощує оподаткування проектів ДПП, докладно регулює порядок переходу прав власності на майно, регламентує порядок створення та діяльності підприємств для реалізації проектів ДПП, в тому числі малі та середні підприємства. В 2006 році були прийняті стандарти з оцінки ефективності ДПП-проектів. В 2008 році 10 федеральних земель, 82 муніципалітети та 33 інших органів влади схвалили рамкову угоду.

Проекти ДПП реалізуються, як правило, в області спорудження, модернізації або реконструкції різного роду інфраструктурних об'єктів, а також інших соціально значимих об'єктів нерухомості й наступного управління ними. Розглянуту форму партнерства можна також представити як особливий вид угоди між органом влади й представником приватного бізнесу, що має нематеріальну, а, більшою мірою, функціональну основу, тому що, в цьому випадку, в приватні руки передаються, в першу чергу, повноваження з управління державної (муніципальною) власністю або інші державні функції.

Такий вид взаємодії федеральних, земельних і місцевих органів з бізнесом знаходить своє застосування в різних сферах діяльності. Один із основних напрямків діяльності пов'язаний з будівництвом й експлуатацією різних об'єктів нерухомого майна, в основному, у сфері освіти (будівництво та експлуатація дитячих садків, шкіл, ВУЗів), охорони здоров'я (будівництво та експлуатація лікарень, спеціалізованих медичних центрів), культури та спорту (будівництво спортивних, розважальних і рекреаційних об'єктів, музеїв, виставочних комплексів), в адміністративній сфері (адміністративних будинки, пункти охорони громадського порядку, поліцейськ ділянки, суди, пенітенціарні установи), промислових територій, у рідких випадках промислового встаткування тощо. Значну частку також займають спільні ДПП-проекти у транспорті (будівництво й експлуатація автобанів, мостів, тунелів, інших транспортних об'єктів й систем (аеропортів, морських та річкових портів, міські й приміські пасажирські перевезення), сфері комунального обслуговування населення (вивіз і переробка відходів, водопостачання, системи вуличного висвітлення) і енергетичній сфері (виробництво й розподіл серед споживачів електроенергії, тепла, природного газу). До нових сфер застосування ДПП останнім часом додалася сфера надання різних "державних послуг", у тому числі в області телекомунікацій й інформаційних технологій (зокрема, значно зростає участь бізнесу в створенні "електронного уряду" – підтримці інтернет-сайтів держорганів).

Заслуговує на увагу організаційна схема ДПП, що застосовується в Німеччині, в основі якої покладені два підходи: модель сітвого управління та модель робочої або оперативної групи

Під моделлю сітвого управління варто розуміти об'єднання різних органів державної та муніципальної влади, представників приватного бізнесу, лобістських груп різних галузевих союзів на основі сітвого принципу. У середині мережі знаходиться орган підтримки розвитку ДПП, що бере на себе зобов'язання по розробці методичних рекомендацій, наданню консультаційних послуг, а також є центральною та сполучною ланкою між іншими учасниками мережі, тобто між представниками держави, муніципалітетів, приватного сектору економіки. Перебуваючи в центрі мережі, орган підтримки виконує функцію посередника для обміну інформацією між різними гравцями. Крім того, він дає нові імпульси для розвитку системи шляхом внесення у потік обміну інформацією між різними ланками мережі результати своїх досліджень і накопичену за час діяльності експертизу.

Даний метод організації є досить новим для адміністративного апарата Західної Європи та спирається на теоретичному рівні на роботи, що пов'язані із, так званою, моделлю нового державного управління (див. [3] та [4]).

Оцінюючи описаний організаційний підхід, треба, у першу чергу, виділити його позитивні сторони. Використання мережної організаційної моделі дозволяє домогтися високого ступеню горизонтальної інтеграції

всіх потенційних гравців на ринку ДПП. Завдяки неформальній структурі мережі, участь у її діяльності можлива також і для представників бізнесу, які, як правило, не можуть брати участь у роботі ієрархічно організованих органів державної влади. Крім того, слід зазначити в якості позитивної риси й збереження добровільного початку в роботі мережі. [1]

Недоліком цього організаційного підходу є те, що через відсутність чіткої вертикалі усередині самої структури можливе виникнення конфліктів компетенції між різними державними та муніципальними структурами, що може негативно позначитися на готовності учасників впроваджувати механізми ДПП при реалізації конкретних проектів.

Модель робочої або оперативної групи передбачає створення спеціальних груп по просуванню інституту ДПП на рівні відповідного земельного уряду. Учасників таких груп можна поділити на постійних та тимчасових або запрошених. До першої групи відносяться представники міністерства фінансів та органів муніципальної влади. На окремі засідання груп запрошуються представники середнього та великого бізнесу, а також співробітники великих лобістських галузевих організацій.

Розглядаючи цю модель організації системи ДПП, треба, у першу чергу, відзначити чіткість поділу компетенцій, що виключає будь-які конфлікти. Ця система дозволяє створити спокійну атмосферу серед її учасників проекту.

Відповідно до прийнятого у ФРН єдиної концепції, діяльність таких центрів не повинна бути пов'язана із самостійною реалізацією конкретних проектів (хоча можлива їх активна участь при реалізації пілотних проектів). Їх участь повинна обмежуватися наданням консультацій зацікавленим учасникам, а також науково-методичною та координаційною діяльністю.

Оскільки більша частина інфраструктурних та інших соціально значимих проектів у ФРН реалізується муніципалітетами, які, маючи великий досвід застосування "класичних" схем державних закупівель, не володіють досвідом залучення інвесторів та необхідними правовими та економічними знаннями, основним завданням структур по підтримці впровадження ДПП стає передача муніципалітетам необхідних для застосування ДПП знань, у результаті чого ДПП повинно стати повноцінною альтернативою "класичним" методам реалізації інфраструктурних проектів.

Під науково-методичною діяльністю розуміється процес узагальнення та систематизації національного й світового досвіду застосування ДПП, у результаті чого розробляються загальні рекомендації загального та галузевого характеру щодо застосування механізмів ДПП на практиці, що охоплюють весь "життєвий цикл" проекту та включають перелік можливих моделей співробітництва.

Велика увагу приділяється інформаційно-координаційній діяльності. У минулому на території ФРН існував певний інформаційний вакуум стосовно інституту ДПП. Насамперед, був відсутній необхідний термінологічний апарат, а також інформація про потенційних інвесторів і консультантів. Земельні оперативні групи створювалися переважно з метою заповнення цього вакууму й повинні були зіграти роль "містка" у діалозі між органами державної й муніципальної влади, інвесторами та фірмами-консультантами, що володіли досвідом структурування великих проектів. Починаючи із середини 2000-их років, земельні оперативні групи проводять регулярні круглі столи, конференції та семінари з метою надання площадки для спілкування та обміну досвідом між представниками органів державної та муніципальної влад й приватного бізнесу. Крім того, будь-який муніципалітет може одержати від земельної оперативної групи інформацію про можливих консультантів, які можуть бути залучені до проекту в якості експертів.

На додаток, у грудні 2007 р. рішенням уряду ФРН була заснована державно-приватна консалтингова компанія «Partnerschaften Deutschland», акціонерами якої є з міністерство фінансів, міністерство транспорту, будівництва та міського розвитку, банк розвитку «Creditanstalt für Wiederaufbau», ряд консалтигових, девелоперських компаній і кредитних інститутів. Передбачається, що однієї з найважливіших функцій, покладених на зазначене агентство, стане загальне сприяння розвитку ДПП і розширення сфери застосування різних видів державно-приватної кооперації, у тому числі шляхом узагальнення практики реалізації проектів ДПП, введення єдиних стандартів, заходів щодо зниження організаційних витрат на всіх стадіях здійснення розглянутих проектів.

Важливе значення в Німеччині приділяють введенню єдиних стандартів і типових форм взаємодії державних і приватних інститутів. Принцип стандартизації, що покладений в основі ДПП в Німеччині націлений на досягнення кількох цілей. Вважається, що це дозволить уникнути надмірної бюрократизованості, буде сприяти децентралізації процесу ДПП, значно скоротить процес схвалення ДПП-проектів, спростить процедуру тендеру та, в кінцевому рахунку, значно прискорить обсяги співробітництва бізнесу та держави. В рамках цього, робота йдеться у наступних напрямках:

- стандартизація процесу державних закупівель,
- розробка стандартних форм співробітництва держави та бізнесу,
- розробка, з урахуванням специфічних галузевих вимог, єдиних для всієї території ФРН процедурних стандартів реалізації ДПП-проектів,
- розробка типових моделей проектів,
- стандартизація процесу схвалення проекту,
- стандартизація методів оцінки доцільності проекту та управління проектними ризиками,
- розробка типових договорів,

- розробка типових фінансових схем,
- стандартизація методів оцінки ефективності реалізації проектів,
- розробка типових механізмів сплати винагороди приватному учасникові проекту,
- розробка єдиних стандартів комунікації.

З урахуванням великої розмаїтості проектів ДПП при їхній реалізації використовується досить широкий спектр моделей. У загальному виді взаємини держави й бізнесу представлені в табл. 1.

Зазначені у таблиці 1 форми взаємодії мають багато спільного: приватне підприємство зобов'язується побудувати або провести реконструкцію того або іншого об'єкта протягом певного часу (як правило, у межах 10-30 років) та забезпечувати його належну експлуатацію; зустрічне зобов'язання державного або муніципального замовника – регулярно виплачувати грошову винагороду, що покриває як витрати по будівництву або переустаткуванню, так і витрати на поточну експлуатацію. Земля під будівництво може бути надана як замовником, так і належати підряднику, а сама споруда після закінчення обговореного в угоді строку (залежно від умов контракту) – передана у власність державі або муніципалітету або, навпроти, приватній компанії. Користування об'єктом найчастіше здійснюється на умовах оренди або лізингу, із правом або без права викупу нерухомості або пролонгації договору. Залежно від домовленостей та або інша сторона більшою мірою несе економічні ризики, що пов'язані з реалізацією проекту ДПП.

На основі типових форм взаємодії, робочими групами також розроблені типові моделі співпраці держави та приватних компаній в окремих галузях. Це дозволяє знизити операційні витрати на всіх стадіях реалізації проекту. В сфері будівництва доріг використовуються наступні моделі.

1) *A-модель*. Приватний інвестор проводить за власні кошти розширення окремої частини автобану (за звичай, з 4 до 6 полос), яку він отримає у концесію терміном на 30 років. Повернення коштів відбувається за рахунок платежів, що збираються з вантажівок за користування цим автобаном. Крім того, існує можливість отримати часткове державне фінансування (до 50%). На першому етапі, федеральне міністерство транспорту визначило 12 участків, які підпадали під цю модель.

Таблиця 1.

Типові форми співробітництва держави та приватних компаній у Німеччині

	Власність на будівлю під час експлуатації		Власність на будівлю На момент закінчення терміну угоди		Вид винагороди				Звичайний термін дії угоди (у роках)
	Замовник (державна)	Підрядник	Замовник (державна)	Підрядник	Плата за послугу	Плата за розпорядження	Плата з кінцевого користувача	Лізинговий платіж	
Модель набувача		●	●					●	20-30 іноді 10-15
Модель власника	●		●		●	●			20-30 іноді 10-15
Лізингова модель		●	<i>Опціон «кол»</i>					●	20-30 іноді 10-15
Орендна модель		●		●		●			20-30
Контрактна модель	●		●		●				5-10
Концесійна модель	●		●				●		20-30
Модель спільного підприємства	●	●	●	●	●	●	●		20-30

Джерело: складено автором на основі [7]

2) *F-модель* має багато спільного з А-моделлю, але використовується при будівництві тунелів, мостів та розширенні другорядних доріг. Будівництво тунелів та мостів є надзвичайно капітаоемним процесом. Інвестиції ж в другорядні дороги є достатньо ризиковою справою, оскільки обсяг потоку автотранспорту для таких доріг важко спрогнозувати. Тому, держава, з метою підвищення привабливості подібних проектів, може пропонувати часткове державне фінансування та підвищені строки концесії (до 50 років).

3) *K-модель* є відносно новою моделлю і використовується при реалізації проектів в сфері реконструкції доріг на рівні муніципалітетів. Приватний партнер за цієї моделлю бере на себе зобов'язання підтримувати дорогу в належному стані. Винагорода виступає плата за розпорядження, що залежить від того, наскільки якісно виконуються зобов'язання за контрактом, наскільки дорога знагодиться в гарному стані та є безпечною.

В Німеччині запроваджена багатоступінчаста процедура схвалення проекту, яка, в узагальненому вигляді, представлена на рисунку 1.

Основний аргумент на користь ДПП – ефективність використання коштів (value for money або VfM), що визначається на основі фінансового аналізу проекту та аналізу ризиків при різних варіантах його реалізації. Аналіз являє собою порівняння двох варіантів реалізації проекту: з повністю державним фінансуванням і за участю приватного сектора плюс виправлення на ризики.

Визначення ефективності використання коштів засновано на наступних передумовах.

1. Проекти, що здійснюються в рамках ДПП при порівнянні з державними інвестиціями повинні забезпечувати таку ж або більш високу ефективність вкладень. Для проведення порівнянь і оцінки переваг варіанту ДПП розробляються звичайні показники зіставлення (Public Sector Comparator або PSC), іншими словами базовий сценарій, коли проект повністю реалізовується за рахунок державних коштів.

2. Переваги повинні бути прозорі й вимірні, наприклад:

- скорочення строків реалізації;
- менші сукупні довгострокові витрати на проект;
- підвищення рівня надання послуг.

3. Основною метою ДПП-проекта – передача оптимального обсягу ризиків приватному сектору. При оптимальному розподілі ризиків кожна зі сторін приймає на себе ті, з якими найкраще може впоратися.

При оцінці за даним критерієм потрібно відповісти на три основних питання:

- 1) Чи необхідно підвищувати ефективність управління ризиками, пов'язаними із проектом?
- 1) Чи можна передати необхідний обсяг ризиків приватному сектору?
- 2) Який з потенційних приватних партнерів у змозі впоратися з найбільшим обсягом ризиків?

Основні фази ДПП

Основні етапи аналізу ефективності ДПП



Рис. 1. Основні етапи аналізу ефективності державно-приватного партнерства

Цікавим є досвід ФРН в сфері розвитку фінансових моделей реалізації ДПП-проектів. В Німеччині існує дві типові форми фінансування: проектне фінансування та на основі форфейтингу. Основна відмінність між двома схемами пов'язана з випадками фінансової неспроможності підрядника виконати свої зобов'язання за ДПП-договором на етапі експлуатації об'єкту. При проектному фінансуванні, банк бере на себе ризик пов'язаний в банкрутством підрядника та буде змушений понести додаткові витрати, пов'язанні із заміною підрядника. Крім того, сума, що має бути сплачена державою, як замовником, може бути зменшена, оскільки держава недоотримала послуги через банкрутство підрядника. При використанні форфейтингу,

підрядник, приватна компанія, продає банку вимоги щодо платежів, в той час як замовник, держава, відмовляється повністю або частково від свого права вимог по ДПП-договору. Таким чином, ризик банкрутства підрядника на етапі експлуатації об'єкту переходить до замовника. Як правило, при використанні форфейтингових схем, держава, як замовник, вимагає від підрядника додаткових гарантій, таких як зобов'язання тримати на рахунку певну суму грошей, гарантію з боку материнської компанії підрядника або банку, підвищений рівень розміру власного капіталу підрядника у випадку використання моделі спільного підприємства, тощо.

Висновки. Підсумовуючи досвід Німеччини в сфері розвитку ДПП, необхідно сказати, що країна досягла значного прогресу протягом останнього десятиріччя, що дозволило їй увійти у групу провідних країн в даній сфері. За станом на середину 2010 р., у різній стадії реалізації перебувало 153 подібних проекту загальною вартістю 5,85 млрд. євро (3,95 млрд. євро в області т.зв. наземного будівництва й 1,9 млрд. євро в області дорожнього, підземного будівництва й спорудження інженерних комунікацій). [2]

Проведений німецькими вченими предметний аналіз 91 реалізованого проекту (на стадії після укладання договору між державою або муніципалітетом і приватним агентом) показав середню ефективність ДПП у порівнянні із традиційними формами кооперації держави й бізнесу на рівні 14,6%. При цьому була встановлена деяка зі зміни рівня ефективності тих або інших проектів залежно від величини й масштабів капіталовкладень, що дозволяє в попередньому плані говорити про оптимальні розміри ДПП-проектів. Так, при обсязі інвестиційних витрат менш 10 млн. євро заощадити вдалося 12% засобів, для проектів у межах 10-25 млн. євро даних показник становив у середньому вужеві 14,4%, у межах 25-50 млн. євро- 13,2%, і, нарешті, для великих проектів вартістю більше 50 млн. євро - порядку 16,2% (таким чином, при реалізації більших проектів досягається найбільший економічний ефект).

Завдяки застосуванню інноваційних рішень, оптимізації будівельних робіт і діяльності по обслуговуванню об'єктів приватному агенту вдалося знизити витрати на 10-15% на стадії будівництва й скоротити тривалість останнього. Будучи зацікавленою стороною, приватні компанії націлені на реалізацію ефективних рішень при будівництві, що враховують експлуатаційні особливості будов і здатних надалі знизити поточні витрати, як результат – іноді навіть кратне зниження вартості експлуатації

Незважаючи на в цілому позитивну динаміку розвитку інституту ДПП, необхідно відзначити деяке зниження активності на даному напрямку у ФРН в 2009-10 рр., що, у першу чергу, є наслідком світової фінансово-економічної кризи, падінням виробництва в багатьох галузях народного господарства та істотному звуженні ринку кредитних ресурсів (учасники ринку ДПП змушені займатися пошуком інших фінансових механізмів, прибігати, зокрема, до форфейтингу).

Сьогоднішній Україні особливо корисний досвід Німеччини. Незважаючи на численні заяви про важливість розвитку державно-приватного партнерства, Україні так і не вдалося досягти реальних успіхів в цій сфері. В той же час Німеччина, протягом останнього десятиріччя, зробила величезний крок вперед щодо впровадження дієвого механізму державно-приватного партнерства, якому притаманні такі якості як системність, ґрунтовність, транспарентність, гнучкість, незабюрократизованість, наявність активного діалогу держави та приватного сектору. Значного успіху ФРН досягла у створенні правових, економічних та організаційних засади взаємодії державних та приватних партнерів. Надзвичайно корисним може бути також досвід Німеччини по впровадженню ефективних елементів управління та стандартизації основних етапів реалізації ДПП-проектів.

Список використаних джерел:

1. Левин И.Г. Поддержка государственно- частного партнерства – как это работает в Германии. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pppcenter.ru/assets/files/docs/Levin_Ilya_The%20support%20of%20PPP_part1.pdf
2. Bundesministerium der Finanzen, Partnerschaften Deutschland: The Market for Public-Private Partnership in Germany. – 2010
3. Dunleavy, P., and C. Hood. From Old Public Administration to New Public Management. – Public Money and Management. – 1994 (July – Sept.) – p. 9-16.
4. Hughes, Owen 2003 Public Management and Administration: An Introduction, 3rd ed. Basingstoke. UK: Palgrave.
5. Reidenbach, Der kommunale Investitionsbedarf in Deutschland, Difu-Beiträge zur Stadtforschung, 35, 2002.
6. Schaefer M. and Voland T. Germany: Public Private Partnerships In Germany – An Overview. – 26 November 2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=87762>
7. Public Private Partnership (PPP) in the German Public Real Estate Sector. -German Real Estate, 2007 -p. 206- 213.