

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/14>

Покатаєв П.С.,

доктор наук з державного управління, професор,
Класичний приватний університет

Литвиновська П.С.

аспірант кафедри публічного управління та землеустрою
Класичного приватного університету

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

У статті висвітлено основні напрями розвитку державно-приватного партнерства в зарубіжних державах та окреслити перспективи використання такого досвіду для України. Обґрунтовано необхідність використання для України зарубіжного досвіду регулювання державно-приватного партнерства, що сприятиме: 1) прискоренню темпів соціально-економічного розвитку за рахунок додаткових інвестицій з позабюджетних джерел в об'єкти інфраструктури та за рахунок підвищення якості послуг публічного сектора; 2) економії бюджетних коштів в короткостроковому періоді за рахунок розподілу фінансування на триваліший у часі період; 2) підвищенню ефективності використання бюджетних коштів за рахунок залучення приватного сектора тощо. Окреслено досвід державно-приватного партнерства у Великобританії, Ірландії, США, Франції, Італії, Нідерландах, Німеччині. Підкреслюється, що адаптування державно-приватного партнерства до українських реалій і впровадження позитивного зарубіжного досвіду в цьому контексті з метою розвитку вітчизняної економіки є одним із напрямів державного регулювання розвитку досліджуваного явища в сучасних умовах. Управлінський аспект застосування державно-приватного партнерства полягає в регулюванні його в процесі модернізації регіональної політики України, в контролі за навантаженням на видаткову частину державного та регіональних бюджетів і за дотриманням відповідальності сторін за результативність реалізації інвестиційних проєктів на місцевому рівні.

Акцентовується на тому, що для ефективного управління цим процесом необхідно: вдосконалити нормативно-правову базу щодо державно-приватного партнерства в Україні; ввести механізм компенсації державі та приватному сектору збитків, завданих унаслідок одностороннього розірвання контракту, передбачити заміну приватним партнером (без проведення нового конкурсу) через невиконання ним зобов'язань, узятих на себе; забезпечити можливість надання бізнесу пільг (у разі укладання стратегічно важливого договору) та зробити жорсткішими санкції за невиконання зобов'язань; довести до мінімуму число погоджувальних процедур на стадії укладання договорів тощо.

Ключові слова: *бізнес, держава, державно-приватного партнерство, зарубіжний досвід, інвестиційні проєкти, регіональний бюджет, регулювання, управлінські механізми.*

Постановка проблеми. Державно-приватне партнерство в сучасних умовах набуває дедалі більшої актуальності в усьому світі, у тому числі й Україні. В реаліях ситуації, що склалася в нашій державі, доцільно спиратися на зарубіжний досвід у сфері регулювання державно-приватного партнерства, вивчати й адаптувати його до української дійсності, впроваджувати кращі приклади

у вітчизняну практику державного управління, розробляти новий інструментарій щодо розвитку цього перспективного явища.

Як свідчить аналіз теоретичних джерел та практичних напрацювань, найпоширенішими об'єктами державно-приватного партнерства наразі виступають: житлово-комунальна сфера (водопостачання, виробництво і транспортування

електроенергії, благоустрій); будівництво й утримання автошляхів; експлуатація будівель бюджетного сектору економіки; телекомунікації; енергозбереження тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню різних аспектів проблеми державно-приватного партнерства присвятили свої наукові праці багато дослідників, зокрема: Р. Бачо (інституційні аспекти впровадження державно-приватного партнерства на ринках небанківських фінансових послуг України), А. Білоус (світовий досвід впровадження системи державно-приватного партнерства в Україні), І. Брайловський (зміст державно-приватних партнерств), Ю. Вдовенко (інструментарій приватно-державного партнерства в місцевому соціально-економічному розвитку), О. Вінник (проблеми правового регулювання договірних відносин державно-приватного партнерства), В. Демішкан (перспективи дорожнього будівництва із застосуванням механізмів державно-приватного партнерства), О. Дегтяр (особливості застосування технологій державно-приватного партнерства в управлінні інноваційними проектами), Н. Дроздова (теоретико-методологічний аспект інституціональних проблем задоволення державних потреб в умовах ринкових взаємовідносин), І. Дубок (історичний досвід державно-приватного партнерства), О. Длугопольський (уроки зарубіжного досвіду державно-приватне партнерства для України), Т. Єфименко (державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки), А. Казанцев, Д. Рубальтер (державно-приватне партнерство в науково-інноваційній сфері), Дж. Делмон (державно-приватне партнерство в інфраструктурі), А. Кредісов (державно-приватне партнерство: світовий досвід та його використання в Україні), В. Круглов (механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні), І. Мерзлов (інституціональний аспект міжнародного досвіду розвитку державно-приватного партнерства в економічно розвинутих країнах), О. Озерчук (державно-приватне партнерство та активізація інвестиційної діяльності в Україні), Н. Оленцевич (державно-приватне партнерство у розвинених країнах світу в контексті використання досвіду в Україні), О. Сиротюк (формування правових засад державно-приватного партнерства: теоретичні проблеми становлення та розвитку), К. Павлюк (сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави), О. Петрухіна (запровадження та розвиток державно-приватного

партнерства, спрямоване на залучення інвестицій та розвиток інвестиційної діяльності в Україні), О. Сідунок (механізм узгодження інтересів держави, бізнесу і суспільства державно-приватного партнерства в соціальній сфері), О. Стоян (особливості, тенденції, перспективи розвитку державно-приватного партнерства у сфері відновлювальної енергетики України), Ф. Узунов (зарубіжний досвід формування та розвитку державно-приватного партнерства), С. Хєда (світовий досвід і перспективи розвитку державно-приватного партнерства), П. Шилепницький (особливості ефективності використання державно-приватного партнерства в регіонах), О. Шутаєва (зарубіжний досвід державно-приватного партнерства і можливість його адаптації в Україні) та ін.

Мета статті – висвітлити основні напрями розвитку державно-приватного партнерства в зарубіжних державах та окреслити перспективи використання такого досвіду для України.

Виклад основного матеріалу.

У контексті державної політики щодо економічного розвитку країн світу у другій половині ХХ ст. – перших двох десятиріччях ХХІ ст. активно розвивається державно-приватне партнерство.

Метою застосування державно-приватного партнерства на загальнодержавному рівні є: прискорення темпів соціально-економічного розвитку за рахунок додаткових інвестицій (з позабюджетних джерел) в об'єкти інфраструктури та за рахунок підвищення якості послуг публічного сектора; економія бюджетних коштів в короткостроковому періоді за рахунок розподілу фінансування на триваліший у часі період; підвищення ефективності використання бюджетних коштів за рахунок залучення приватного сектора тощо.

В умовах державно-приватного партнерства відбувається розподіл ризиків та відповідальності між суб'єктами у процесі реалізації спільних цілей.

На думку дослідників А. Ренди та Л. Шрефлера, всі країни залежно від інтенсивності впровадження механізмів державно-приватного партнерства, можна виокремити в такі групи [10]:

– *«економічно розвинуті країни»* – країни, які є лідерами за кількістю підписаних контрактів (Великобританія, Ірландія, Італія, Канада, Німеччина, Сінгапур, США, Франція, Японія), вони мають чітко сформовану нормативно-правову базу щодо використання механізмів державно-приватного партнерства в багатьох сферах;

– *«проміжні країни»* – країни зі значним поширенням державно-приватного партнерства (Іспанія,

Португалія), проте не в усіх сферах, що пояснюється недосконалістю законодавчої бази та відсутністю сталої стратегії уряду щодо дії такого явища;

– «група країн, що запізналися» – країни, в яких застосування державно-приватне партнерство знаходиться на початковому етапі розвитку (Бельгія, Греція, Люксембург, Норвегія, Швеція);

– «особлива група» – країни, що мають різні політичні та економічні особливості (держави Центральної та Східної Європи); для впровадження державно-приватного партнерства уряди цих країн змушені долати численні проблеми: нерозвиненість ринку капіталу, відсутність кваліфікованих спеціалістів, недостатня аналітична підготовка організації проектів тощо.

Цікавим є досвід державно-приватного партнерства у Великобританії, його ознаками є такі: держава виступає як інвестор у створення власного капіталу (або придбання частки у статутному капіталі); централізація, що передбачає посилення централізованого підходу до відбору та реалізації проектів державно-приватного партнерства; диверсифікація джерел фінансування шляхом залучення довгострокових і менш витратних джерел фінансування (коштів страхових та пенсійних фондів, довгострокових кредитних фондів) порівняно з дорогим та короткостроковим банківським фінансуванням; поліпшення механізму розподілу ризиків за допомогою зміни страхового та інших галузей права; прозорість: низку заходів спрямовано на поліпшення звітності, у тому числі введення зобов'язань щодо опублікування звітів про фінансування на ринку цінних паперів; ефективне співвідношення ціни/якості: уряд має проводити консультації щодо досягнення найкращого співвідношення ціни/якості.

Великобританія лідирує серед країн «Великої сімки» за кількістю заключених договорів із державно-приватного партнерства: щорічно тут укладається близько 80 нових угод із партнерства, які забезпечують 17% економії державного бюджету [4, с. 8].

Найпопулярнішою формою державно-приватного партнерства в країні є так звана «приватна фінансова ініціатива», розвиток якої пов'язаний із пошуком способів покращання послуг для населення, що робить меншим навантаження на державний бюджет.

Як зауважує Ф. Узунов, в Ірландії через механізми державно-приватного партнерства реалізується ціла низка інфраструктурних проектів в енергетиці, транспорті, сфері соціальних послуг на основі прийнятої концепції з централізованим

органом у цій сфері – Центральний відділ із державно-приватного партнерства [8].

У США державно-приватне партнерство набуло широкого поширення на муніципальному рівні, що пояснюється відсутністю в законодавстві США федерального закону, що встановлює єдині підходи до реалізації таких проектів. Державно-приватне партнерство регулюється чинними нормативно-правовими документами за галузевою ознакою. Основний інститут, що відповідає за розвиток державно-приватного партнерства в країні, – Національна рада з державно-приватного партнерства (The National Council for Public-Private Partnerships), що є комерційною організацією у складі уряду та сприяє впровадженню державно-приватного партнерства на всіх рівнях державного управління і створює умови для налагодження співробітництва між державним та приватним секторами у соціально значущих для населення сферах. Також функціонує низка інших організацій, пов'язаних з розвитком державно-приватного партнерства в США: Department of State: Global Partnership Initiative (Агентство підтримки глобальних ініціатив), Federal Highway Administration (Федеральне агентство автомобільних доріг), The Millennium Challenge Corporation (Корпорація тисячоліття), а також регіональні центри державно-приватного партнерства [5, с. 72].

У США необхідним є дотримання стандартів інноваційної стратегії. На цій основі територія країни поділяється на певні частини: територію з високотехнологічним виробництвом (Каліфорнія, Массачусетс); територію з відносно стабільною промисловістю (Нью-Йорк, Північна Кароліна, Пенсильванія); територію з незначними природними ресурсами (Флорида, Міннесота, Техас) [9].

Що стосується досвіду державно-приватного партнерства у Франції, то французькі компанії входять до числа лідерів серед іноземних фірм, які успішно використовують у своїй діяльності механізми державно-приватного партнерства. Тут розвивається «французька модель», що має комплексний характер концесії, коли концесіонеру одночасно доручається і розробка концесії, і реалізація заходів, необхідних для створення або модернізації інфраструктурних об'єктів і їхньої експлуатації [там само, с. 78].

У Франції в цьому контексті проводиться три окремих тендери – на проектування, на будівництво, на утримання об'єкта (або управління), особливою французької моделі є те, що проводиться один тендер на увесь цикл робіт або послуг, що значно спрощує процедури державного адміні-

стрування і контролю та дозволяє реалізовувати масштабні проекти. Однак, у Франції не існує єдиного закону, який би регулював усі форми державно-приватного партнерства.

В Італії також державно-приватне партнерство функціонує у формі концесії, що допомагає утримувати баланс між великими та малими державними проектами. «Найрозповсюдженішими сферами використання державно-приватного партнерства є сфера надання адміністративних послуг та інфраструктура: водопостачання, спорудження автомагістралей. Подібною є співпраця держави і бізнесу у Швеції, однак особливістю є розподіл повноважень: держава є оператором проєктів, а бізнес несе всі ризики» [4, с. 9].

Специфікою системи державно-приватного партнерства в Китаї є переважання ролі державного апарату, особливо в соціальній сфері та галузі бюджетного фінансування. Хоча не можна не зазначити, держава поступається останнім часом приватному капіталу та перекладає відповідальність у реалізації деяких проєктів на приватний сектор економіки, наприклад водопостачання, очищення стічних вод тощо [9].

Цінним для України щодо довгострокового державно-приватного партнерства може бути досвід Нідерландів, де запроваджено програму партнерства у сфері транспорту та інфраструктури, метою якої є залучення приватного сектора до суспільних проєктів, включення яких до програми в Нідерландах має назву «процес MIRT». Він охоплює такі стадії: аналіз ринку (кон'юнктури, тенденцій, учасників тощо); аналіз витрат та вигід проєкту; застосування компаратору державно-приватного партнерства, тобто його аналіз порівняно з аналогічними; оцінка можливості включення проєкту до Інтегрованої бюджетної моделі та до Багаторічної програми у сфері транспорту та інфраструктури (MIRT); застосування компаратору державного сектора; прийняття рішення щодо включення проєкту до Багаторічної програми у сфері транспорту та інфраструктури [1].

У Нідерландах найпоширенішою формою державно-приватного партнерства є контракт життєвого циклу, крім нього використовуються концесії, проєкти комплексного освоєння територій, альянси тощо. Основними сферами застосування ДПП є: будівництво доріг, охорона здоров'я, освіта, комунальні споруди [7, с. 140].

У Німеччині реалізацію проєктів на основі державно-приватного партнерства спочатку використовували в кооперативному будівництві. На земельному рівні використовуються інститути

підтримки державно-приватного партнерства, що організовані за принципом мережевої організації, моделлю робочої або оперативної групи та модель рад з підтримки державно-приватного партнерства. Приватизація підприємств розглядається як один з механізмів ДПП, тому що в договорі придбання майна чітко прописуються завдання, параметри роботи для підприємств-власників нових активів [6, с. 250–254].

Як зазначає В. Демішкан, одним із пріоритетних напрямів використання механізму державно-приватного партнерства в Україні побудова нових та реконструкція старих автомобільних доріг на умовах концесії. Згідно з даними Державної служби автомобільних доріг України, понад 90% українських доріг потребують ремонту, а для задоволення потреб української економіки найближчим часом потрібно збудувати ще понад 4,5 тис. км нових доріг (орієнтовна вартість таких робіт – понад 200 млрд грн, що значно перевищує можливості державного бюджету) [3].

Вивчення зарубіжного досвіду засвідчило характерні риси державно-приватного партнерства, а саме: збереження державної та комунальної форми власності на об'єкти з одночасним упровадженням механізмів управління інфраструктурою приватними партнерами; довготривалість відносин; відкритість і прозорість діяльності органів державної та місцевої влади щодо визначення приватних партнерів; забезпечення надання якісних і здешевлених послуг як показник результативності й ефективності державно-приватного партнерства.

З'ясовано, що загалом високої ефективності застосування державно-приватного партнерства можливо досягти за умови скоординованої діяльності урядів, органів державної та місцевої влади і бізнесу. Наприклад, на місцевому рівні дієвими механізмами державно-приватного партнерства є: скорочення бюджетних витрат на розвиток необхідних об'єктів та реконструкцію інфраструктури; впровадження інноваційних технологій; використання фінансових ресурсів приватних партнерів у процесі реалізації місцевих програм та проєктів тощо. Проте, варто зазначити, що в кожній країні – свої інструменти сприяння розвитку державно-приватного партнерства, які найбільше відповідають її особливостям, соціально-економічним і політичним умовам.

Державно-приватне партнерство, як свідчить світова практика, є взаємовигідним для обох сторін. Так, держава в процесі такої взаємодії досягає глобальних цілей, в тому числі інноваційні про-

екти, спільними зусиллями, залучаючи бізнес до реалізації стратегій соціально-економічного розвитку та розбудови інфраструктури економіки й використовуючи потенціал підприємницького сектору для суспільного блага. Приватний сектор, взаємодіючи з державою, здобуває можливість: для розвитку бізнесу та захисту своїх інтересів від корупції; для отримання фінансової допомоги на реалізацію суспільно корисних завдань; для прозорості різних форм взаємодії держави з бізнесом на паритетній основі.

Доводиться констатувати, що, наприклад, згідно зі статтею 1 Закону України «Про державно-приватне партнерство» в нашій державі певною мірою обмежено можливості застосування проєктів в різних сферах громадського сектору, що потребують інвестицій від приватних партнерів. А це потребує вивчення зарубіжного досвіду й державно-приватного партнерства й адаптації його до умов українських реалій.

Як зазначає І. Брайлівський, вигоди використання такої форми економічної взаємодії як державно-приватне партнерство можуть складатися з того, що даний формат взаємин бізнесу і влади може забезпечити [2]: більшу ефективність, а також економію часу при реалізації проєктів і здійсненні робіт, за рахунок використання учасниками партнерства своїх найсильніших сторін; різноманітність у підходах до розробки і подальшого здійснення проєктів за рахунок використання різних методів і розширення числа можливих варіантів; вищу якість економіко-управлінських рішень при реалізації спільних проєктів, забезпечувану кваліфікацією представників бізнесу і найповніше врахування суспільних потреб і соціальної значимості, яку забезпечують представники органів управління; інтеграцію суб'єктів бізнесу в громадське життя за рахунок його безпосереднього залучення до реалізації соціально-значущих проєктів; підвищення якості надаваних товарів і послуг за рахунок посилення державного контролю; зниження соціальної напруги і негативного відношення до бізнесу з боку населення за рахунок визнання його внеску у вирішення соціальних проблем.

Загалом, державно-приватне партнерство є ефективним інструментом соціально-економічного розвитку держави на всіх рівнях: на національному, регіональному та місцевому, оскільки відбувається залучення додаткових ресурсів у проєкти в контексті тривалої взаємодії між владними структурами та інвесторами. Таке співробітництво сприяє ефективнішому використанню

державних ресурсів та комунальної власності, а також підвищенню техніко-економічного рівня результатів господарювання.

Таким чином, на основі аналізу зарубіжного досвіду державно-приватного партнерства можна виокремити характерні риси державно-приватного партнерства: взаємодія між державою та приватним бізнесом, насамперед, і сфері інфраструктури; узгодження інтересів державних та приватних партнерів з метою отримання взаємної вигоди; реалізація масштабних суспільно значущих проєктів; справедливий розподіл між державним та приватним партнерами ризиків, пов'язаних з виконанням договорів тощо.

Висновки.

Отже, державно-приватне партнерство наразі виступає одним з найефективніших інструментів соціально-економічного розвитку країн на всіх рівнях: національному, регіональному, місцевому. Це – надійний засіб залучення коштів у проєкти, який характеризується співробітництвом державних і місцевих органів влади з інвесторами. Зарубіжний досвід свідчить, що результативність державно-приватного партнерства забезпечується: розвиненістю ринкової торгівлі та паритетністю у взаємовідносинах держави та бізнесу; використанням державно-приватного партнерства в інфраструктурній галузі, успішністю в сферах освіти (Великобританія, Німеччина), охорони здоров'я (Великобританія, Італія, Канада, Франція) водопостачання, будівництва автомобільних доріг (США) тощо.

Адаптування окреслених аспектів державно-приватного партнерства до українських реалій і впровадження позитивного зарубіжного досвіду в цьому контексті з метою розвитку вітчизняної економіки є одним із напрямів державного регулювання розвитку досліджуваного явища в сучасних умовах. Проте, для ефективного управління цим процесом необхідно: вдосконалити нормативно-правову базу щодо державно-приватного партнерства в Україні; ввести механізм компенсації державі та приватному сектору збитків, завданих унаслідок одностороннього розірвання контракту, а також передбачити заміну приватним партнера (без проведення нового конкурсу) через невиконання ним зобов'язань, узятих на себе; забезпечити можливість надання бізнесу пільг (у разі укладання стратегічно важливого договору) та зробити жорсткішими санкції за невиконання зобов'язань; довести до мінімуму число погоджувальних процедур на стадії укладання договорів тощо.

Управлінський аспект застосування державно-приватного партнерства полягає в регулюванні його в процесі модернізації регіональної політики України, в контролі за навантаженням на видаткову частину державного та регіональних бюджетів і за дотриманням відповідальності сторін за результативність реалізації інвестиційних проєктів на місцевому рівні.

Список літератури:

1. Білоус А. О. Світовий досвід впровадження системи державно-приватного партнерства в Україні. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2013. Вип. 112(2). С. 299–306. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/arnv_2013_112%282%29_38.
2. Брайловський І. А. Мета і зміст державно-приватних партнерств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 1(5). С. 52–54.
3. Демішкан В. Перспективи дорожнього будівництва із застосуванням механізмів державно-приватного партнерства. URL: <http://investukr.com.ua/get-news/485>.
4. Кредісов А. І., Білоус А. О. Державно-приватне партнерство: світовий досвід та його використання в Україні. *Економіка України*. 2016. № 2(651). С. 4–15.
5. Мерзлов, И. Ю. Международный опыт развития государственно-частного партнерства в экономически развитых странах: институциональный аспект. *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*. Выпуск № 3/2012. С. 75–81.
6. Мушчинська Н. Ю. Дослідження сучасного стану розвитку відносин державно-приватного партнерства в Німеччині та Україні. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2011. Випуск 8 (30). С. 246–256.
7. Оленцевич Н. В., Ковальова О. В. Державно-приватне партнерство у розвинених країнах світу: досвід для України. *Економічний аналіз*. 2014. Том 15. № 1. С. 134–143.
8. Узунов Ф. В. Зарубіжний досвід формування та розвитку державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 14. С. 124–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_14_31.
9. Шутаєва . О. О., Побірченко В. В., Грищенко М. О. Зарубіжний досвід державно-приватного партнерства і можливість його адаптації в Україні. *Економіка: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 47–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2015_1_9.
10. Renda A., Schrefler L. Public Private Partnerships: National Experiences in the European Union. *Briefing note v IP/A/IMCO/SC/2005-160 governed by the provisions of Framework Service Contract IP/A/IMCO/FWC/2005-33*. URL: euro2005.inform/news/11/p7273.

Pokataiev P.S., Litvinovska P.S. Prospects for the introduction of foreign regulatory experience public-private partnership in Ukraine

The article highlights the main directions of public-private partnership development in foreign countries and outlines the prospects for using such experience for Ukraine. The necessity of using for Ukraine foreign experience in the regulation of public-private partnership is substantiated, which will promote: 1) accelerating the pace of socio-economic development through additional investments from extra-budgetary sources in infrastructure and by improving the quality of public sector services; 2) budget savings in the short term due to the distribution of funding over a longer period; 2) increasing the efficiency of the use of budget funds by involving the private sector, etc. The experience of public-private partnership in Great Britain, Ireland, the USA, France, Italy, the Netherlands, and Germany is outlined. It is emphasized that the adaptation of public-private partnership to Ukrainian realities and the introduction of positive foreign experience in this context in order to develop the domestic economy is one of the areas of state regulation of the development of the phenomenon in modern conditions. The managerial aspect of the application of public-private partnership is to regulate it in the process of modernization of regional policy of Ukraine, to control the burden on the expenditure side of state and regional budgets and to respect the responsibility of the parties for the effectiveness of investment levels.

Emphasis is placed on the fact that for effective management of this process it is necessary to: improve the regulatory framework for public-private partnership in Ukraine; to introduce a mechanism of compensation to the state and the private sector for losses caused as a result of unilateral termination of the contract, to provide for the replacement of a private partner (without holding a new tender) due to non-fulfillment of obligations, obligations; ensure the possibility of providing benefits to businesses (in the case of a strategically important agreement) and toughen sanctions for non-compliance; to minimize the number of conciliation procedures at the stage of concluding agreements, etc.

Key words: business, state, public-private partnership, foreign experience, investment projects, regional budget, regulation, management mechanisms.