

УДК 351.83

DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-3\(5\)-208-217](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-3(5)-208-217)

**Статівка Наталія Валеріївна,**

*доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Московський проспект 75, Харків, Харківська область, 61000, e-mail: mbubliy@gmail.com, тел.: +38(050)0433850.*

ORCID: 0000-0003-0903-6256

**Бублій Максим Петрович,**

*кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри економіки праці та управління персоналом, Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Московський проспект 75, Харків, Харківська область, 61000, e-mail: mbubliy@gmail.com, тел.: +38(050)0433850.*

ORCID: 0000-0003-1060-6404

---

## **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ**

**Анотація.** В статті досліджено основні складові державно-приватного партнерства у процесі розвитку соціальної інфраструктури регіону. З'ясовано, що на рівні регіону державно-приватне партнерство є ефективним інструментом для розвитку соціальної інфраструктури, так як відбувається злиття ресурсів бізнесу у вигляді фінансів, менеджменту, підприємницького досвіду, інновацій та ресурсів держави у вигляді основних фондів (власності), законодавчої та інформаційної підтримки. Визначено найбільш значущі принципи організації державно-приватного партнерства в регіоні. Доведено, що розрахунок потреби в об'єктах соціальної інфраструктури здійснюється з урахуванням різних факторів. З початку виявляються фактори розміщення об'єктів соціальної інфраструктури. Пропонується впровадити наступні найбільш істотні групи факторів: демографічні, що враховують щільність і склад населення; фінансові, показують потенційний обсяг споживання домашніми господарствами послуг, а також можливості бюджету та утримання об'єкта соціальної інфраструктури; якісні, що дозволяють оцінити рівень якості надання послуг організаціями; інвестиційно-привабливі, що безпосередньо впливають на приплив інвестицій в регіон. Створення інформаційної бази про потенційних інвесторів і потреби соціальної інфраструктури є необхідною умовою ефективної роботи органу з державно-приватного партнерства в регіоні. Тому необхідно провести первинний моніторинг потенційних

інвесторів, і їх можливостей. Так само необхідний детальний моніторинг потреб організацій соціальної інфраструктури.

Формування такого підходу співпраці в реалізації механізму взаємодії регіональної влади, бізнесу та громадянського суспільства є найбільш ефективним для зняття соціальної напруженості, підвищення соціальної відповідальності бізнесу, зняття бюджетної навантаження.

Метод соціального проектування є одним з універсальних рішень конкретних завдань. Проектне управління появою та реконструкцією об'єктів соціальної інфраструктури дозволяє якісно і кількісно вирішити завдання забезпечення населення послугами, виключити нецільове використання коштів, максимально вивести об'єкти соціальної інфраструктури на самоокупність.

**Ключові слова:** державне регулювання, державно-приватне партнерство, соціальна інфраструктура, розвиток соціальної інфраструктури, взаємодія влади та бізнесу.

***Stativka Nataliia Valeriivna,***

*Doctor of Public Administration, Professor, Head of Department of Labor Economics and Personnel Management, Kharkiv Regional Institute of Public Administration, Moskovskiyi prospekt 75, Kharkiv, Kharkiv region, 61000, e-mail: mbubliy@gmail.com, tel.: +38(050)0433850.*

ORCID: 0000-0003-0903-6256

***Bubliy Maxim Petrovich,***

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor, Department of Labor Economics and Personnel Management, Kharkiv Regional Institute of Public Administration, Moskovskiyi prospekt 75, Kharkiv, Kharkiv region, 61000, e-mail: mbubliy@gmail.com, tel.: +38(050)0433850.*

ORCID: 0000-0003-1060-6404

---

## **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF SOCIAL INFRASTRUCTURE IN THE REGION**

**Abstract.** The article explores the main components of public-private partnership in the process of development of social infrastructure of the region. It is found out that at the regional level public-private partnership is an effective tool for the development of social infrastructure, since there is a merger of business resources in the form of finance, management, entrepreneurial experience, innovations and state resources in the form of fixed assets (property), legislative and information support. The most important principles of public-private partnership organization in the

region are identified. It is proved that the calculation of the need for social infrastructure facilities is carried out taking into account various factors. From the beginning, the location factors of social infrastructure are identified. It is proposed to introduce the following most significant groups of factors: demographic, taking into account population density and composition; financial, showing the potential volume of household consumption of services, as well as the possibilities of budgeting and maintaining the object of social infrastructure; qualitative, allowing to evaluate the level of quality of service delivery to organizations; investment-attractive, which directly affect the inflow of investments in the region. Creating an information base on potential investors and the needs of social infrastructure is a prerequisite for the effective functioning of a public-private partnership body in the region. Therefore, it is necessary to conduct initial monitoring of potential investors and their capabilities. A detailed monitoring of the needs of social infrastructure organizations is also needed.

Forming such an approach of cooperation in the implementation of the mechanism of interaction between regional authorities, business and civil society is most effective for reducing social tensions, increasing corporate social responsibility, and removing budgetary burdens.

The social design method is one of the universal solutions to specific problems. Project management of the emergence and reconstruction of social infrastructure facilities allows to solve qualitatively and quantitatively the task of providing the population with services, to eliminate misuse of funds, to maximize social infrastructure objects for self-sufficiency.

**Keywords:** state regulation, public-private partnership, social infrastructure, development of social infrastructure, interaction between government and business.

**Постановка проблеми.** Забезпечення соціального захисту населення є зоною відповідальності держави. Але якщо у держави не вистачає ресурсів для самостійного створення або модернізації об'єктів соціальної інфраструктури, реалізація таких проєктів перебуває під загрозою. Один із способів рішення – залучення приватного сектора для реалізації конкретних соціальних програм, створення державно-приватного партнерства. У результаті виходить взаємовигідний альянс: бізнес забезпечується

замовленнями, а значить, реалізує одну із своїх основних цілей – отримання прибутку; адміністрація міста задовольняє соціальні потреби регіону, а значить, підвищується рівень і якість життя населення.

На жаль в Україні механізм державно-приватного партнерства до кінця не сформований. Відсутній чітко продуманий, прописаний у законодавстві механізм для реалізації державно-приватних партнерських відносин. Також не врахована необхідність мотивації бізнесу до здійснення матеріаль-

них вкладень в об'єкти соціальної інфраструктури. Багато проблем низької інвестиційної привабливості або небажання приватного інвестора вкладати кошти в той чи інший сектор лежать не в економічній і навіть не в правовій площині. Бізнес часто не бачить ні стратегічних інвестиційних цілей, визначених державою, ні самої готовності з боку держави утворити коаліцію з бізнесом на рівноправній основі, тобто на принципах партнерства.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою.** Теоретичні і практичні аспекти державно-приватного партнерства у процесі розвитку соціальної інфраструктури регіону висвітлені в працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Вагомий внесок у дослідження особливостей державно-приватного партнерства зробили такі вчені, М. Авксент'єв [5], О. Берданова [4], В. Вакуленко [4], М. Василенко [4], Б. Винницький [2], С. Грищенко [6], О. Захаріна [7], С. Ільїн [4], М. Ленд'єл [2], Б. Онищук [2], П. Сегварі [2], Л. Симоненко [3], М. Сайкевич [3], Н. Папп [8], С. Хєда [2], П. Шилепницький [3] та ін. Однак, незважаючи на численні дослідження, недостатньо висвітленими залишаються можливості використання в механізмі державно-приватного партнерства у процесі розвитку соціальної інфраструктури регіону.

**Формулювання цілей (мети) статті.** Ціллю даної статті є дослідження основних складових державно-приватного партнерства у процесі розвитку соціальної інфраструктури регіону, та надання пропозицій з його удосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державно-приватне партнерство являє собою розвиток механізмів взаємодії між державою і приватним бізнесом в цілях розробки, планування, фінансування, будівництва та експлуатації в різних сферах господарювання у вигляді довгострокового партнерства.

Аналіз висловлювань і публікацій по темі дозволяє зробити висновок, що в даний час можна говорити про три основні значення вживання терміна державно-приватного партнерства:

1. Державно-приватне партнерство як принцип взаємодії держави і бізнесу.

2. Державно-приватне партнерство як правова форма такої взаємодії.

3. Державно-приватне партнерство як форми взаємодії держави та бізнесу в рамках господарського товариства або як різновиди простого товариства між державним і приватним підприємством.

Таке господарське партнерство держави і бізнесу, на рівні регіону, що дозволить залучити додаткові ресурси для вирішення бюджетних проблем. В першу чергу це відноситься до таких об'єктів соціальної інфраструктури як: заклади освіти, охорони здоров'я культури, фізичної культури і спорту і т. п.

На думку С. Ільїна, управління і фінансування вищеназваних об'єктів за формою державно-приватного партнерства дозволить залучити в державний сектор економіки фінансові ресурси, перекласти на підприємницький сектор частину ризиків і в той же час зберегти об'єкти державної власності [1, с. 17].

На рівні регіону державно-приватне партнерство є ефективним інструментом для розвитку соціальної інфраструктури, так як відбувається злиття ресурсів бізнесу у вигляді фінансів, менеджменту, підприємницького досвіду, інновацій та ресурсів держави у вигляді основних фондів (власності), законодавчої та інформаційної підтримки.

Ми вважаємо, що найбільш успішно реалізація механізму державно-приватного партнерства в регіоні відбувається за схемою коли одна або кілька приватних організацій будують об'єкт соціальної інфраструктури або здійснюють капітальний ремонт або іншим чином оновлюють основні фонди об'єкта, здійснюють інші фінансові вкладення (комерційні витрати) та здійснюють його подальшу експлуатацію. На даному етапі партнери з боку бізнесу отримують від регіональної влади, підтримку у вигляді прискорення прийняття рішень (виділення земельних ділянок, дозвіл на будівництво, видача відповідних ліцензій тощо) Організаційну підтримку у вигляді допомоги в проведенні закупівель, у підборі персоналу і т. п. Інформаційну підтримку у вигляді висвітлення соціально значущої діяльності організацій в регіональних засобах масової інформації на пільгових умовах. Фінансову підтримку у вигляді виділення коштів в рамках національних або регіональних проектів, грантів, субсидій.

На етапі будівництва і введення в експлуатацію об'єкта регіон отримує додаткові робочі місця, доходи від сплати податків.

З моменту старту реалізації послуг об'єктом соціальної інфра-

структури партнери з боку бізнесу отримують: передбачену договором частину чистого прибутку від реалізації послуг, можливість надання послуг об'єкта соціальної інфраструктури своїм працівникам на пільгових умовах [2, С. 19]. Серед непрямих фінансових вигод бізнесу: зростання відтворювального потенціалу людського капіталу організації (особливо у разі будівництва рекреаційного або навчального закладу), закріплення кадрів па підприємстві, зростання корпоративної свідомості персоналу (у зв'язку з турботою роботодавця про співробітників), збільшення цінності бренду роботодавця. Регіон, в свою чергу, отримує передбачену договором частину чистого прибутку, податкові надходження. Не прямі фінансові вигоди регіону полягають, по-перше, у задоволенні потреб населення регіону в послугах, зняття напруженості на ринку праці, зростання відтворювального потенціалу регіону. До того ж зростає інвестиційна привабливість регіону: наявність розвиненої соціальної інфраструктури знижує ризики інвесторів в області наявності кваліфікованих кадрів, забезпеченості житлом, побутовими послугами, мережею громадського харчування.

Важливо відзначити, що у випадку державно-приватного партнерства об'єкт соціальної інфраструктури або повністю, або частково залишається у власності держави, що важливо для здійснення контролю. Соціальна інфраструктура – традиційно відноситься до сфери державної відповідальності. З чисто ринкової позиції деякі об'єкти соціальної інфраструктури непривабливі і можуть зникнути,

якщо їх активи передані у приватні руки. До того ж держава не може повністю передати їх у власність, так як існують соціально-незахищені верстви населення, які не зможуть оплачувати послуги за їх комерційної вартості. Тому, на думку П.І. Шилепницького, на практиці абсолютно логічно виникає так звана псевдо приватизація, з якою часто ототожнюють державно-приватне партнерство. Це дає підставу розглядати державно-приватне партнерство в якості проміжної форми між державною і приватною власністю, а також як своєрідну управлінську альтернативу приватизації [3, с. 216].

Необхідність у державно-частому партнерстві вища в економічно слабких, депресивних регіонах. Економічно розвинені регіони володіють великими бюджетними ресурсами для вкладення у розвиток соціальної інфраструктури. Однак потреба в інвестиціях у соціальну інфраструктуру перевищує бюджетні можливості. У багатьох регіонах України потреба в послугах соціальної інфраструктури вище, ніж можливості її покриття. Особливо відчувається нестача в освітніх, спортивних установах, в якісному медичному обслуговуванні, організації дозвілля [4, с. 54].

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що державно-приватне партнерство має безліч переваг для реалізації розвитку соціальної інфраструктури незалежно від типу регіону. Необхідно врахувати той факт, що в різних типах регіонів існують різні потреби розвитку соціальної інфраструктури (будівництво нових об'єктів, ремонт і підтримку

старих, широта потреб населення в послугах тощо) і різні можливості бізнесу щодо участі у великих довгострокових інвестиціях б об'єкти соціальної інфраструктури.

Таким чином, першим кроком має стати оголошення принципу державно – приватного партнерства на державному рівні. Це має найважливіше політичне, економічне і навіть психологічне значення. Держава на найвищому рівні повинна визнати, по-перше, що вона готова до співпраці у формі партнерства (оголошує про можливість співпраці). По-друге, вона визнає партнерство ефективною економічною формою, знімаючи тим самим всі суперечки між різними економічними школами і визнаючи правоту обраної моделі. По-третє, держава має чітко визначити сфери державно-приватного партнерства та цілі, які вона переслідує в рамках реалізації цих проєктів. Останнє важливо закріпити на нормативно-правовому, цілком можливо – на програмному або навіть законодавчому рівні (у формі конкретних цілей і принципів) [5, с. 10]

Далі потрібне створення законодавчої бази державно-приватного партнерства. Ця база закладає правові основи партнерства, особливо правовий статус бізнесу в цьому альянсі.

Наступним кроком має стати відповідне вибудовування адміністративного апарату, готового реалізувати державні цілі в умовах партнерства з бізнесом. Таким чином, досягається узгодження інтересів держави і бізнесу на макро-рівні.

На мікрорівні необхідно формування в системі управління ор-

ганів виконавчої влади, у веденні яких знаходяться питання державно-приватного партнерства, фінансово-економічні інститути, що забезпечують інвестування та гарантування приватних інвестицій, незалежних організацій, що здійснюють експертизу і консалтинг, керуючих компаній, асоціацій, об'єднань, фондів і т. п.

Для досягнення балансу інтересів в рамках конкретного проекту універсальною формою буде договір. Договори різних форм (концесійні, орендні, підрядні тощо) повинні вибудовуватися на основі чітко описаних законодавчих положень. Укладення такого договору дає бізнесу законодавчо визначений статус, а отже – судовий захист. Відповідно необхідно формування на регіональному рівні органу, який повинен реалізовувати політику цивільно – правового партнерства. Такий орган (наприклад регіональне управління по державно-приватному партнерству) повинен аналізувати весь спектр проблем державно-приватного партнерства – юридичних, організаційних, фінансових, економічних, готувати методичну нормативну, правову, інструментальну базу для розвитку державно-приватного партнерства в регіоні.

Охарактеризуємо найбільш значущі принципи організації державно-приватного партнерства в регіоні:

- сторони партнерства повинні бути представлені державним і приватним секторам економіки;
- взаємовідносини сторін повинні бути зафіксовані в документах;
- взаємовідносини державно-приватного партнерства мають носити рівноправний характер;

- сторони повинні мати спільні цілі;

- сторони повинні забезпечити свої інвестиції для досягнення спільних цілей;

- сторони повинні розподіляти між собою витрати і ризики;

- сторони повинні визначити ступінь участі у використанні отриманих результатів [6, с. 57].

Розвиток соціальної інфраструктури регіону, заснований на державно-приватному партнерстві, вимагає розробки комплексної методики, що включає сучасні методи управління: стратегічні, програмно-цільові, інформаційно-аналітичні тощо. Необхідно вибудувати процес становлення управлінської культури в регіоні, сформувані концептуальне мислення «знизу доверху». Програмно-цільові та проектні методи управління, повинні стати нормою управлінської діяльності об'єктів соціальної інфраструктури.

Керівництво регіону ініціює появу регіонального управління по державно-приватному партнерству. Основними функціями управління є розгляд проектів, розроблених організаціями соціальної інфраструктури, виходячи з їх потреб, а також розгляд проектів від приватних організацій, які бажають здійснювати на свої кошти соціально-значущі проекти. Оцінка проектів відбувається за алгоритмом, що враховує фактори розміщення та економічну ефективність від роботи об'єкта.

Розрахунок потреби в об'єктах соціальної інфраструктури здійснюється з урахуванням різних факторів. З початку виявляються фактори розміщення об'єктів соціальної інфраструктури. Пропо-

нується впровадити наступні найбільш істотні групи факторів:

- демографічні, що враховують щільність і склад населення;
- фінансові, показують потенційний обсяг споживання домашніми господарствами послуг, а також можливості бюджету та утримання об'єкта соціальної інфраструктури [7];
- якісні, що дозволяють оцінити рівень якості надання послуг організаціями [8, С. 110];
- інвестиційно-привабливі, що безпосередньо впливають на приплив інвестицій в регіон.

На підставі отриманого результату можна прийняти рішення про доцільність реалізації проекту з урахуванням його відповідності регіональним чинникам розміщення та економічної віддачі. Так само перевіряється відповідність запропонованого проекту основним формальним критеріями:

- масштабність і комплексність проекту;
- ресурсне забезпечення та соціально-економічна доцільність проекту [9, с. 27];
- реалістичність проекту;
- період реалізації проекту;
- адресний характер проекту;
- опрацьованість заходів проекту;
- конкретний і значущий результат проекту;
- можливість застосування його в діяльності інших установ соціальної інфраструктури регіону.

За результатами розрахунку алгоритму та відповідності формальним критеріям приймається рішення про доцільність реалізації проекту. Якщо проект є перспективним регіональне управління

по державно-приватному партнерству розглядає можливість надання державних коштів для реалізації проекту, виділення земельних, людських ресурсів, допомагає учасникам державно-приватного партнерства прийти до спільної згоди. У підсумку укладається багатостороння угода про державно-приватне партнерство щодо реалізації даного проекту.

Для розширення можливостей роботи регіонального управління з державно-приватного партнерства доцільно створити регіональний інтернет портал, де з одного боку будуть висвітлені перспективні соціально-значущі проекти, а з іншого боку потенційні інвестори.

В умовах негативного економічного середовища, приватний бізнес не прагне виступати з ініціативою соціально-значущих проектів без видимої вигоди. Тому, проектна ініціатива повинна виходити від самих об'єктів соціальної інфраструктури. Для цього пропонується навчити керівних працівників організацій соціальної інфраструктури проектній роботі. Є різні шляхи здійснення навчання управлінців, через створення на базі провідного Вузу регіону спеціальної освітньої програми з розробки та управління соціально-значимими проектами.

Створення інформаційної бази про потенційних інвесторів і потреби соціальної інфраструктури є необхідною умовою ефективної роботи органу з державно-приватного партнерства в регіоні. Тому необхідно провести первинний моніторинг потенційних інвесторів, та їх можливостей. Так само необхідний детальний моніторинг потреб організацій соціальної інфраструктури.



Формування такого підходу співпраці в реалізації механізму взаємодії регіональної влади, бізнесу та громадянського суспільства є найбільш ефективним для зняття соціальної напруженості, підвищення соціальної відповідальності бізнесу, зняття бюджетної навантаження.

Метод соціального проектування є одним з універсальних рішень конкретних завдань. Проектне управління появою та реконструкцією об'єктів соціальної інфраструктури дозволяє якісно і кількісно вирішити завдання забезпечення населення послугами, виключити нецільове використання коштів, максимально вивести об'єкти соціальної інфраструктури на самоокупність.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Державно-приватне партнерство – важливий інструмент для вирішення складних інфраструктурних завдань. В рамках існуючої процедури конкурсного відбору для реалізації проекту вибирається одна компанія-переможець. Відпрацьований позитивний механізм взаємодії між учасниками державно-приватного партнерства сприяє нарощуванню інвестиційного потенціалу регіону. Так само за рахунок поліпшення якості життя в регіоні зростає його відтворювальний потенціал. Дана форма партнерства має широку перспективу, так як дозволяє концентрувати організаційні, матеріальні, фінансові, правові, наукові, кадрові, методологічні та освітні ресурси для вирішення проблем соціальної інфраструктури регіону.

У сформованій ситуації необхідності великих інвестиційних вкладень в соціальну інфраструктуру,

державно-приватне партнерство є найбільш дієвим механізмом реалізації розвитку даного сектора за рахунок залучення капіталу та управлінського ресурсу бізнесу. Так само державно-приватне партнерство відкриває нові можливості для приватного бізнесу в економіці і соціальній сфері, раніше не доступні організаціям.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

---

1. Ільїн С.В. Розвиток державно-приватного партнерства в системі фінансування об'єктів соціальної інфраструктури / С.В. Ільїн // Молодий вчений. – 2015. – № 10(2). – С. 16-19.

2. Хєда С. Державно-приватне партнерство: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. / С. Хєда // Юридична Газета. – 2018. – № 31-32. (425-426) – С. 18-22.

3. Шилепницький П.І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика : монограф. / П.І. Шилепницький. – Чернівці: [б. в.], 2011. – 455 с

4. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монограф. / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, М.Д. Василенко та ін.; За ред. Ю.П. Лебединського. – Ужгород : Патент, 2013. – 192 с.

5. Авксєтьєв М.Ю. Державно-приватне партнерство як сучасний механізм залучення інвестицій в інфраструктурні галузі України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / М. Ю. Авксєтьєв. – К., 2010. – 20 с.

6. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном: монограф. / Б. Винницький, М. Лендєл,

Б. Онищук, П. Сегварі. – К. : К.І.С., 2013. – 146 с.

7. Захаріна О.В. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону [Електронний ресурс] / О.В. Захаріна, Л.І. Симоненко, М.І. Сайкевич // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2018. – № 2. – Режим доступу: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/32.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf)

8. Папш Н.В. Інструменти державно-приватного партнерства / Н.В. Папш // Сталій розвиток економіки. – 2019. – №1. – С. 109–115.

9. Підготовка та реалізація проєктів публічно-приватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу / С. Грищенко. – К., ФОП Москаленко О.М., 2011. – 140 с.

## REFERENCES:

---

1. Ilin, S.V. (2015), *Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v systemi finansuvannia ob'ektiv sotsialnoi infrastruktury* [Development of Public-Private Partnership in the system of financing social infrastructure objects], *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 10(2), 16-19 [in Ukrainian].

2. Khieda, S. (2018), *Derzhavno-pryvatne partnerstvo: svitovyi dosvid i perspektyvy rozvytku v Ukraini* [Public-Private Partnership: World Experience and Development Prospects in Ukraine], *Yurydychna Hazeta – Legal Newspaper*, 31-32, 18-22 [in Ukrainian].

3. Shylepnyts'kyj, P.I. (2011), *Derzhavno-pryvatne partnerstvo: teoriia i praktyka* [Public-Private Partnership: Theory and Practice]. Chernivtsi, [in Ukrainian].

4. Berdanova, O.V., Vakulenko, V.M., Vasylenko, M.D. (2013), *Rozvytok partnerstva mizh mistsevoiu vladoiu ta nederzhavnym sektorom u sferi naddannia hromadskykh posluh* [Develop-

*ing partnerships between local authorities and the non-governmental sector in public service delivery*]. Yu.P. Lebedynskoho (Ed.). Uzhhorod : Patent, [in Ukrainian].

5. Avksientiev, M.Iu. (2018), *Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak suchasnyi mekhanizm zaluchennia investytsii v infrastrukturni haluzi Ukrainy* [Public-Private Partnership as a Modern Mechanism for Attracting Investments in Infrastructure Industries of Ukraine]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv. [in Ukrainian].

6. Vynnytskyi, B., Lendel, M., Onyshchuk, B., Sehvari P. (2013), *Dosvid ta perspektyvy vprovadzhennia derzhavno-pryvatnykh partnerstv v Ukraini ta za kordonom* [Experience and prospects of public-private partnerships in Ukraine and abroad]. Kyiv: K.I.S., [in Ukrainian].

7. Zakharina, O.V., Symonenko, L.I., Sajkevych, M.I. (2018), *Publichno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm rozvytku infrastruktury rehionu* [Public-private partnership as a mechanism for the development of the region's infrastructure], *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. – Public administration: improvement and development*, 2, Retrieved from [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/32.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf) [in Ukrainian].

8. Papp, N.V. (2019), *Instrumenty derzhavno-pryvatnoho partnerstva* [Instruments of public-private partnership], *Stalyi rozvytok ekonomiky. – Sustainable Economic Development*, 1, 109-115 [in Ukrainian].

9. Hryshchenko, S. (2011), *Pidhotovka ta realizatsiia proektiv publichno-pryvatnoho partnerstva: Praktychnyi posibnyk dlia orhaniv mistsevoi vlady ta biznesu* [Preparation and implementation of public-private partnership projects: A practical guide for local authorities and business], Kyiv: FOP Moskalenko O.M., [in Ukrainian].