

УДК 338:012.2

JELM21

DOI: 10.31471/2409-0948-2020-1(21)-94-102

**Черчата Анжела Олексіївна**  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту, управління проектами і логістики  
Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія  
будівництва та архітектури»  
49600, Дніпро, вул. Чернишевського, 24-а  
e-mail:acherchataya@i.ua  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6753-2891>

### **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК РЕЗУЛЬТАТ ІНТЕГРАЦІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕС-СТРУКТУР**

**Анотація.** В статті розглянуто тенденції розвитку державно-приватного партнерства в світі та Україні. Виокремлено специфіку інституційних умов, характерних для різних країн, і цілей взаємодії учасників партнерства. На підставі аналізу сучасного стану та досвіду реалізації проектів із залученням механізму державно-приватного партнерства виявлено, що на відміну від країн Європейського Союзу, ефективність його використання в регіонах та різних секторах економіки України перебуває на досить низькому рівні. Запропоновано принципи інтеграції держави і підприємств. Обґрунтовано, що різноманіття форм і моделей державно-приватного партнерства визначається специфікою інституційних умов в кожній країні, а також різними потребами стейкхолдерів в рамках окремого проекту і конкретними завданнями, які розв'язуються за допомогою взаємодії публічного сектора і приватних структур. Вивчення сучасного понятійно-термінологічного апарату державно-приватного партнерства дозволило обґрунтувати критерії розмежування і виділити моделі організації та участі в капіталі як пріоритетні напрямки взаємодії держави і бізнесу в рамках державно-приватного партнерства, на базі яких систематизовані організаційно-правові форми державно-приватного партнерства і механізми їх реалізації. Доведено, що в сучасних реаліях найбільш «слабким» місцем з точки зору деталізації змісту і порядку дій є механізми реалізації державно-приватного партнерства, що обумовлено, з одного боку, відсутністю або недосконалістю нормативних документів і методичних рекомендацій, з іншого - унікальністю умов організації та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Отже, механізми реалізації повинні розроблятися на основі чинного законодавства, але з урахуванням зарубіжного досвіду, стану зовнішнього середовища відчизняної економіки і специфіки конкретного проекту державно-приватного партнерства. Зроблено висновок про те, що функціонування партнерств нового типу дозволить підвищити ефективність реалізації інфраструктурних проектів в процесі взаємодії держави і бізнесу.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, інтеграція, бізнес-структури.

**Cherchata Anzhela Oleksiyivna**  
Associate Professor of the department of Management, Project Management and Logistics  
SHEE “Prydniprovsk State Academy of the Civil Engineering and Architecture”  
49600, Dnipro, st. Chernyshevs'kogo, 24a  
e-mail:acherchataya@i.ua

### **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A RESULT OF INTEGRATION OF THE STATE AND BUSINESS STRUCTURES**

**Abstract.** The article considers the tendencies of development of public-private partnership in the world and Ukraine. The specifics of the institutional conditions peculiar to different countries and the goals of interaction of the partnership participants are highlighted. Based on the analysis of the current state and experience of projects involving the mechanism of public-private partnership, it was found that in contrast to the European Union, the efficiency of its use in regions and various sectors of Ukraine's economy is quite low. The principles of integration of the state and enterprises are offered. It is substantiated that the diversity of forms and models of public-private partnership is determined by the specific institutional conditions in each country, as well as the different needs of stakeholders in a particular project and specific tasks addressed by public sector and private entities. The study of the modern conceptual and terminological apparatus of public-private partnership allowed to substantiate the criteria of differentiation and identify models of organization and participation in capital as priority areas of public-private partnership in public-private partnership, based on which organizational and legal forms of public-private partnership and mechanisms their implementation. It is proved that in modern realities the most "weak" place in terms of detailing the content and procedure are the mechanisms of public-private partnership, which is due, on the one hand, the absence or imperfection of regulations and guidelines, on the other - the uniqueness of the organization and implementation of the public-private partnership project. Therefore, the implementation mechanisms should be developed on the basis of current legislation, but taking into account foreign experience, the state of the external environment of the domestic economy and the specifics of a particular public-private partnership project. It is concluded that the functioning of new types of partnerships will increase the efficiency of infrastructure projects in the process of interaction between the state and business.

**Key words:** project management, management concepts, functional approach, process approach, business processes.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Процеси інтеграції характерні практично для всіх етапів розвитку економіки будь-якої країни. Створення великих промислових і науково-виробничих об'єднань за радянські часи стало потужним важелем економічного зростання, освоєння нових територій і розміщення продуктивних сил. В зв'язку з цим інтеграція може трактуватися як результат формування особливої системи взаємозв'язків між стейкхолдерами економічної діяльності (компаніями, фірмами, установами, фізичними особами, державою). Під процесами інтеграції суб'єктів господарської діяльності та держави слід розуміти процес об'єднання фінансового, виробничого та інтелектуального потенціалів підприємств, що дозволяє підвищити технологічний, інвестиційний та науково-технічний рівень, а також цілісність і керованість бізнес-одинацями нової структури.

**Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій.** Питанням державно-приватного партнерства приділяли увагу такі науковці як С. Бушуєв, В. Варнавський, Л. Єфімова, І. Макаров, В. Мочальников, С. Осборн, В. Павлюченко, Н. Сич, Дж.Ю. Стігліц, Г. Тейсман, А. Ткачук, І. Федів, Є. Фишко, С. Хакімова, В. Шапиро, П. Шилепницький, та ін.

У той же час, питання інтеграції бізнес-сектора та держави на умовах державно-приватного партнерства ще потребують додаткових досліджень.

**Мета статті** – розглянути особливості системи взаємозв'язків держави і бізнесу в контексті формування державно-приватного партнерства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світовий досвід і українська практика дозволяють виділити різні форми об'єднань підприємств і держави, які допомагають придбати додаткові конкурентні переваги, краще використовувати позитивні сторони укрупнених економічних систем і державну підтримку. Інтеграційні утворення мають ключову специфічну особливість з точки зору відносин між різними формами об'єднань і державою. Найбільш поширеною формою інтеграції виступає державно-приватне

партнерство, що представляє собою форму довгострокової взаємодії держави і приватного сектора для реалізації проектів (програм) з метою отримання суспільно значущих завдань на умовах, які вигідні обом сторонам [1].

Державно-приватне партнерство (ДПП) визначається як угода, яка укладається державою і приватною компанією на виробництво і надання інфраструктурних послуг з метою залучення додаткових інвестицій і підвищення ефективності бюджетного фінансування [2].

У сучасних реаліях розвитку світової економіки виникає потреба виявлення найбільш значущих галузей для застосування ДПП для кожної держави в цілому і регіону зокрема. Залучення інвестицій відразу в усі сфери економіки держави в повному обсязі фактично неможливо, оскільки при цьому завжди існують ті сфери діяльності, в які необхідно інвестувати в першу чергу. Також галузі в державах з різним рівнем економічного розвитку, в які, на думку уряду держави, потрібно інвестувати за допомогою залучення приватного сектора, істотно відрізняються.

Аналіз міжнародного досвіду застосування ДПП в країнах з різним рівнем соціально-економічного розвитку, реалізованих за допомогою концесійної форми державно-приватного партнерства, свідчить, що такі партнерства успішно застосовуються в транспортній (автодороги, залізниці, аеропорти, порти, трубопровідний транспорт) і соціальній інфраструктурі (охорона здоров'я, освіта, розвага, туризм), житлово-комунальному господарстві (водопостачання, електропостачання, очищення води, газопостачання та ін.), в інших сферах (в'язниці, оборона, об'єкти військової сфери). При цьому лідируючою є транспортна інфраструктура, за нею з невеликим відривом слідує соціальна інфраструктура.

Співпраця між партнерами може проходити в рамках різних законодавчих структур, з різноманітним діапазоном завдань і компетенцій. Взагалі в кожній країні є своя найбільш пріоритетна галузь щодо використання ДПП. Так, в США такою галуззю є автодороги, в Великобританії – охорона здоров'я та освіта, в Німеччині – освіта, в Італії, Канаді та Франції – охорона здоров'я. В інших розвинених країнах (Австрія, Бельгія, Данія, Австралія, Ізраїль, Ірландія, Фінляндія, Іспанія, Португалія, Греція, Південна Корея, Сінгапур) на першому місці щодо використання ДПП знаходяться галузі, пов'язані з будівництвом і реконструкцією автодоріг, а за ними вже йдуть з досить значним відривом охорона здоров'я та освіта.

Найменш всього ДПП розвинені в області енергетики, військово-промислового комплексу (ВПК), будівництві офісних будівель і в'язниць. Це пов'язано перш за все з галузевою специфікою: енергетика, ВПК і в'язниці в більшості країн є виключно турботою державних структур, оскільки вирішують питання забезпечення національної безпеки і приносять тільки соціальні вигоди[3].

Що ж стосується вітчизняної економіки, то наразі в Україні також актуалізувалися об'єктивні передумови до запровадження механізмів державно-приватного партнерства. Для виконання масштабних проектів, що покликані на модернізацію в різних секторах економіки потрібні значні інвестиційні ресурси, потужним джерелом яких може стати приватний бізнес. Водночас, в умовах кризового розвитку зростає інтерес бізнесу до державної підтримки, яка дозволяє знизити інвестиційні ризики та підвищити надійність інвестиційних проектів для кредитних організацій. На сьогодні державна підтримка реалізації інвестиційних та інноваційних проектів надається у формі [4]: державних гарантій для забезпечення повного або часткового виконання боргових зобов'язань за запозиченнями суб'єктів господарювання державного сектору економіки; прямого бюджетного фінансування та спільного фінансування; компенсації відсоткових ставок за кредитами, що були отримані суб'єктами господарювання у комерційних банках; часткового відшкодування вартості виробництва продукції; кредитів за рахунок державного бюджету; субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам; кредитів, позик та грантів міжнародних фінансових організацій, залучених державою або під

державні гарантії; податкових, митних та валютних преференцій. Всі ці інструменти в різних комбінаціях є доцільними в тому числі й для підтримки розвитку державно-приватного партнерства. При чому найбільшого поширення для застосування механізмів партнерства набула галузь інфраструктури, до проектів якої найчастіше застосовується саме форма концесії.

Вирішальною передумовою необхідності та доцільності широкого впровадження механізму державно-приватного партнерства в Україні стала невідповідність зростаючих потреб в суспільних послугах та обмежених ресурсних можливостей країни щодо їх задоволення, а його провідна роль у розбудові інноваційної моделі сталого соціально-економічного розвитку держави визнана на законодавчому рівні та закріплена прийнятою у 2013 році Концепцією розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки [5].

Існує дві основні сфери застосування державно-приватного партнерства: по-перше – сфера публічних зобов'язань держави щодо забезпечення громадських послуг громадян; по-друге – сфера публічних послуг, яка обмежена переліком галузей, які фінансуються за рахунок бюджетних асигнувань. Виходячи зі сфер застосування державно-приватного підприємства, можна виділити наступні області застосування: національна оборона; правоохоронна діяльність і національна безпека; державне управління; соціальна сфера (охорона здоров'я, культура, освіта, туризм, трудові ресурси та ін.) [6].

Потенційна успішність розвитку державно-приватного партнерства позначена можливостями досягнень кращих результатів у тих сферах, де особливо явно позначаються недоліки ринку або існують проблеми з реалізацією завдань, що традиційно вважаються прерогативою держави в умовах уповільнення темпів глобалізації економіки

Інтеграція підприємств на умовах державно-приватного партнерства будується на наступних принципах (рис.1).

Форми державно-приватного підприємства відрізняються лише ступенем втручання держави в управління об'єктом партнерства, характером фінансового втручання і розподілом ризиків між учасниками даного партнерства.

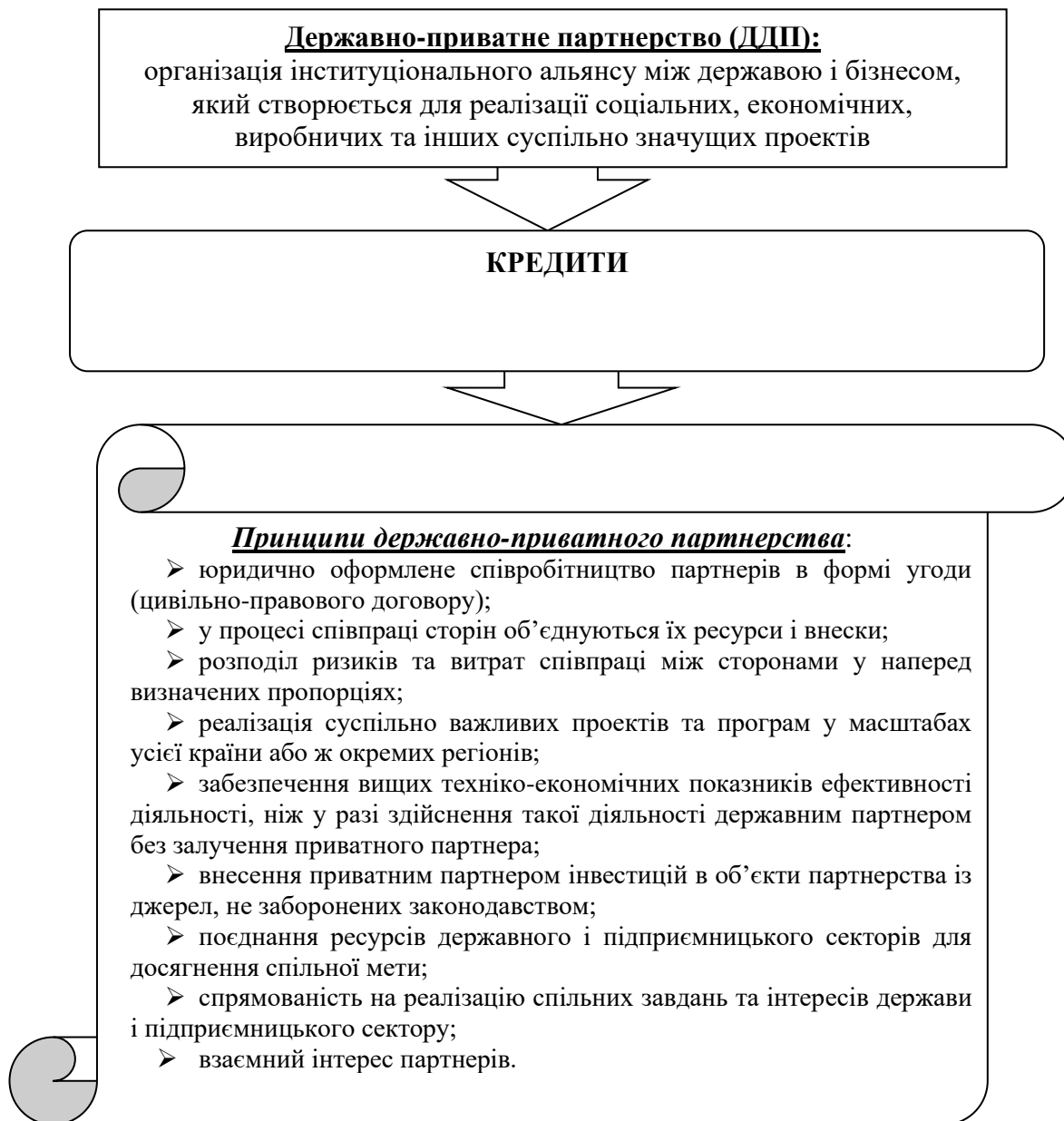
В теорії і практиці набули поширення такі форми ДПП: державні контракти з інвестиційними зобов'язаннями приватного сектора; оренда державного майна; участь в капіталі; концесії; Угода про розподіл продукції; контракти, що поєднують в собі різні види робіт і відносин власності [6], що дозволяє зробити висновок про доцільність подальшого розвитку нормативно-правової бази в сфері ДПП, яка регулює взаємовідносини, права і обов'язки публічного і приватного партнерів.

У світовій практиці (за даними Світового банку) до форм ДПП відносять контракти на управління і орендні договори, концесії, проекти, які передбачають нове будівництво, часткову приватизацію активів [7]

Найбільш широко використовуваною формою державно-приватного партнерства є концесії. Вона вигідна сторонам партнерства наступним чином: для держави – це можливість збереження за собою права розпорядження власністю і можливість, у разі необхідності, впливати на концесіонера; для бізнесу очевидним плюсом є довгостроковість концесії і досить висока свобода в прийнятті управлінських рішень [6].

Організаційні форми партнерства постійно розширюються. Наприклад, державний сектор і приватні партнери можуть приєднуватися до існуючої компанії. Досить часто участь державного сектора може обмежуватися отриманням в компанії блокуючої меншості, набуваючи тим самим достатній вплив на її діяльність.

Одночасно розширюються і сфери застосування партнерства держави і приватного бізнесу. Так, якщо першими об'єктами концесійних угод були в основному автомобільні і залізні дороги, автостоянки, споруди з виробництва і передачі теплової енергії, то зараз вони все більш поширюються в соціально-культурній та соціально-побутовій сфері, охороні здоров'я, кабельному телебаченні, і навіть в сфері національної оборони [8].



**Рис. 1. Принципи інтеграції держави і підприємств**

Джерело: власна розробка автора

Слід зазначити, що на сьогоднішній день не склалося єдиного погляду на поняття державно-приватного партнерства.

На думку [9], державно-приватне партнерство – це інституціональний та організаційний альянс між державою й бізнесом для реалізації національних і міжнародних, масштабних і локальних, але завжди суспільно значущих проектів у широкому спектрі сфер діяльності. Деякі вчені акцентують увагу на тому, що державно-приватне партнерство – це домовленість між державною і приватною структурами про спільну реалізацію суспільно-значущих проектів найбільш ефективним способом і за більш низької вартості, ніж держава зможе здійснювати самостійно [6]. На думку інших, трактування поняття державно-приватного партнерства включає конструктивну взаємодію держави, приватного сектору, громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільної діяльності [8]. Інші вчені підкреслюють увагу на дослідженні питань формування нового інституціонального

середовища як передумови мотивації приватного сектора до участі в державно-приватному партнерстві [10].

Мотивація держави в партнерстві з бізнесом – це: зацікавленість в реалізації державно-приватного партнерства проектів і в досягненні їх комерційних ефектів; підвищення якості та зменшення вартості держзамовлення; залучення додаткових фінансових коштів в пріоритетні напрямки розвитку науки, технологій і техніки, що дозволяють прискорити перехід до інноваційної моделі економіки; розширення і вдосконалення взаємозв'язків між суб'єктами інноваційної інфраструктури; стимулювання розвитку малого та середнього інноваційного підприємництва.

Мотивація для бізнесу – можливість отримання прибутку в нових для нього сферах на умовах розподілу ризиків і комерційної вигоди.

Бізнес отримує від держави певний набір преференцій і гарантій зростання його доходів у проекті, а також отримує права на результати інноваційних розробок з можливістю подальшої їх комерціалізації.

Важливо в цей час створити таку систему державно-приватного партнерства, в якій значну питому вагу займали б проекти, пов'язані з тим, що приватний партнер бере на себе зобов'язання щодо фінансування і надання публічних послуг, відповідальність за надання яких лежить на державі [6].

Разом з тим, принципи, правила і механізми, що регулюють розвиток інституту державно-приватного партнерства, поки ще не отримали належного законодавчого та нормативно-правового забезпечення в країні. Більшість, пропонованих до інвестування проектів державно-приватного партнерства практично не стосуються високотехнологічного сектора економіки і не викликають інтересу з боку бізнесу через їх дорожнечу і слабку окупність. З іншого боку, спостерігається гострий дефіцит прийнятних до фінансування інноваційних проектів на тлі зростаючого технологічного відставання від промислово розвинених країн.

Існує ряд проблем, що перешкоджають розвитку державно-приватного партнерства:

- недосконалість законодавчої та нормативно-правової бази;
- фіскальна спрямованість податкового законодавства;
- відсутність механізмів довгострокового фінансування;
- низький рівень довіри бізнесу до державної влади;
- відсутність чіткої концепції розвитку і підтримки державно приватного партнерства;
- відсутність незалежної судової системи;
- високий рівень корупції і всякого роду зловживань і свавілля, що є великою перешкодою для розвитку приватного фінансування не тільки в регіонах, але і на рівні загальнонаціональних проектів;
- вплив політичної складової на прийнятті економічних рішень.

Подальшому розвитку ДПП в значній мірі перешкоджає нестабільність і фіскальна спрямованість податкового законодавства.

Серйозною проблемою, яка стримує розвиток державно-приватного партнерства, є відсутність механізмів фінансування довгострокових проектів, розрахованих більш, ніж на 10 років.

У вітчизняній і зарубіжній практиці спостерігається велика різноманітність форм і моделей ДПП, обумовлена поступовим розвитком партнерських відносин між державою та бізнесом у всьому світі. Таке різноманіття форм і моделей ДПП визначається специфікою інституційних умов в кожній країні, а також різними потребами учасників партнерства в рамках окремого проекту і конкретними завданнями, які розв'язуються за допомогою взаємодії публічного сектора і приватних структур.

Кожній формі державно-приватної взаємодії відповідає певна конструкція, що допускається правовою системою конкретної держави. Не існує повного переліку і

точного опису існуючих форм ДПП, від країни до країни їх вигляд може змінюватися настільки, що їх практично неможливо узагальнити.

У документах і публікаціях міжнародних організацій і фінансових інститутів, до яких відносяться Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Всесвітній банк, Європейська комісія, зустрічаються різні підходи до структурування різноманітня моделей, форм, механізмів реалізації проектів ДПП.

В якості основних напрямків класифікації виступають:

– схема правового структурування проектів, відповідно до якої виділяють дві форми ДПП: інституційну, яка охоплює різні форми капіталізації інфраструктурного об'єкта за допомогою акціонерної або пайової участі капіталу приватного партнера (спільне підприємство), і контрактну, що реалізується шляхом укладення договорів і угод про ДПП;

– функції приватного партнера в проекті (обсяг робіт), в які входять стадії життєвого циклу об'єкта: проектування, фінансування, будівництво, модернізація, експлуатація, технічне обслуговування, ступінь залученості бізнесу (ризик) приватної сторони, які можуть бути низькими (в разі укладення класичних контрактів життєвого циклу), середніми та високими, наприклад, коли публічний партнер не гарантує мінімального завантаження, або не несе зобов'язань по регулярних платежах. В рамках ДПП можна виділити три види взаємодії:

1) організаційне – регламентація станів елементів всередині системи і навколишнього середовища, а також взаємодій елементів між собою. У цьому випадку роль держави обмежується функцією організації і / або контролю виконання правил, розроблених суб'єктами на основі врахування інтересів всіх сторін;

2) участь у капіталі – держава і приватні партнери створюють змішану компанію на основі об'єднання капіталів;

3) договірне – співпраця між партнерами реалізується на основі юридично оформлених контрактів, угод, договорів.

Організаційно-правові форми та механізми реалізації ДПП регулюються відповідними законодавчими та нормативними актами з урахуванням особливостей державного і правового регулювання сфери економічної діяльності, в якій здійснюється ДПП. Так, у сфері природних монополій основними формами проектів ДПП є концесії та угоди про розподіл продукції; соціально значущих проектів - концесії, договори довірчого управління і оренди з інвестиційними умовами; в сфері розвитку інновацій – угоди про створення особливої економічної зони, кластерів, технопарків.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Перехід до використання державно-приватного партнерства дозволить поліпшити ситуацію в тій чи іншій сфері за рахунок додаткових джерел інвестицій, оптимізувати витрати і створити умови для технологічного прориву і стабільного розвитку галузі, створити конкурентне середовище, розширити вибір, що призведе до підвищення якості та доступності. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на координацію учасників державно-приватного партнерства та оцінку їх взаємодії.

## Література

1. Guidelines for Successful Public – Private Partnership [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/ppp\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf). – 20.06.2008 р.

2. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні: Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/816/> (29.07.2019).

3. Cledan Mandri-Perrott and Jyoti Bisbey. How to develop sustainable irrigation projects with private sector participation. URL: <http://documents.vsemirnyjbank.org/curated/ru/860801468196192167/pdf/106071-WP-PUBLIC-Irrigation-PPP-Toolkit.pdf>.
4. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 № 384 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3842011%D0%BF>
5. Про концепцію розвитку державно приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 739-р від 14 серпня 2013 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7392013%D1%80>.
6. Andrusiv, U., Kinash, I., Cherchata, A., Polyanska, A., Dzoba, O., Tarasova, T&Lysak, H. (2020). Experience and prospects of innovation development venture capital financing. *Management Science Letters* , 10(4), 781-788. doi: 10.5267/j.msl.2019.10.019
7. Infrastructure policy unit: 2012 PPI data update: energy sector. URL: <http://documents.vsemirnyjbank.org/curated/ru/136581495091426926/Infrastructure-policy-unit-2012-PPI-dataupdate-energy-sector>
8. Ievdokymov, V., Lehenchuk, S., Zakharov, D., Andrusiv, U., Usatenko, O & Kovalenko, L. (2020). Social capital measurement based on “The value explorer” method. *Management Science Letters* , 10(6), 1161-1168. doi: 10.5267/j.msl.2019.12.002
9. Andrusiv, U., Simkiv, L., Dovgal, O., Demchuk, N., Potryvaieva, N., Cherchata, A., Popadynets, I., Tkachenko, G., Serhieieva, O & Sydor, H. (2020). Analysis of economic development of Ukraine regions based on taxonomy method. *Management Science Letters* , 10(3), 515-522. doi: [10.5267/j.msl.2019.9.029](https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.029)
10. Шилепницький П.І. Характеристика ефективності державно-приватного партнерства [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4370>.
11. Захаріна О.В., Симоненко Л.І., Сайкевич М.І. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 2. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/32.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf) (10.06.2019).

## References

1. Guidelines for Successful Public-Private Partnership. (2008). Retrieved from: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/ppp\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf).
2. National Institute for Strategic Studies (2012), “On the development of public-private partnerships as a mechanism for intensifying investment activity in Ukraine”, available at: <http://old2.niss.gov.ua/articles/816/> (Accessed 29 July 2019).
3. Cledan Mandri-Perrott and Jyoti Bisbey. How to develop sustainable irrigation projects with private sector participation. URL: <http://documents.vsemirnyjbank.org/curated/ru/860801468196192167/pdf/106071-WP-PUBLIC-Irrigation-PPP-Toolkit.pdf>.
4. Deyaki py`tannya organizaciyi zdijsnennya derzhavno-pry`vatnogo partnerstva. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny` vid 11.04.2011 № 384 Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3842011%D0%BF> [inUkrainian].
5. Pro koncepciyu rozvy`tku derzhavno pry`vatnogo partnerstva v Ukrayini na 2013-2018 roky`. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny` № 739-r vid 14 serpnya 2013 r. (2013). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7392013%D1%80> [inUkrainian].
6. Andrusiv, U., Kinash, I., Cherchata, A., Polyanska, A., Dzoba, O., Tarasova, T&Lysak, H. (2020). Experience and prospects of innovation development venture capital financing. *Management Science Letters* , 10(4), 781-788. doi: 10.5267/j.msl.2019.10.019
7. Infrastructure policy unit: 2012 PPI data update: energy sector. URL: <http://documents.vsemirnyjbank.org/curated/ru/136581495091426926/Infrastructure-policy-unit-2012-PPI-dataupdate-energy-sector>



8. Ievdokymov, V., Lehenchuk, S., Zakharov, D., Andrusiv, U., Usatenko, O & Kovalenko, L. (2020). Social capital measurement based on “The value explorer” method. *Management Science Letters* , 10(6), 1161-1168. doi: 10.5267/j.msl.2019.12.002

9. Andrusiv, U., Simkiv, L., Dovgal, O., Demchuk, N., Potryvaieva, N., Cherchata, A., Popadynets, I., Tkachenko, G., Serhieieva, O & Sydor, H. (2020). Analysis of economic development of Ukraine regions based on taxonomy method. *Management Science Letters* , 10(3), 515-522. doi: [10.5267/j.msl.2019.9.029](https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.029)

10. Shylepnytskyi P.I. (2015). Kharakterystyka efektyvnosti derzhavno-pryvatnogo partnerstva [Characteristics of public-private partnership’s effectiveness] *Efektivna ekonomika [Effektive economics]* (10). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4370> [inUkrainian].

11. Zakharina, O.V. Symonenko, L.I. and Sajkevych, M.I. (2018) “Public-private partnership as a mechanism for the development of the region's infrastructure”, *Public Administration: Improvement and Development*, vol. 2, available at: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/32.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf) (Accessed 10 June 2019).