

31. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. 2015. № 390 Some issues of audit of economic entities of the state sector of the economy. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/390-2015-%D0%BF>

32. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. 2007. № 832. About Approval of the Procedure for Controlling the Execution of Functions for the Management of State-owned Objects of Property and the Criteria for Determining the Effectiveness of Management of State-Owned Objects. – Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/832-2007-%D0%BF>.

33. Resolution of the MERTU. 2007. On Approval of Methodological Recommendations for the Application of the Criteria for Defining the Effectiveness of Management of State-Owned Objects. – Available at: [http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=199988](http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/printable_article?art_id=199988).

34. Ukraine Tops EMEA List for Potential Investment. 2017. – Available at: <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1505pwjbx4g03/ukraine-tops-emea-list-for-potential-investment>.

35. Byalas M. Privatization of state-owned enterprises in Poland – betrayal or victory. – Available at: <http://spm.ucu.edu.ua/2016/05/27/pryvatyzatsiya-derzhavnyh-pidpryyemstv-u-polshhi-zrada-chy-peremoga/>

36. Why Private Equity Has \$963 Billion in Dry Powder. – Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-09-01/why-private-equity-has-963-billion-in-dry-powder-quicktake-q-a>.

37. Ukrainian exchange. – Available at: <http://www.ux.ua/ua/issue.aspx?code=TATM>.

38. Ukrainian exchange. – Available at: <http://www.ux.ua/ua/issue.aspx?code=CEEN>.

39. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine. 2015. Ukrainian state-owned enterprises: Opportunities for privatization. Available at: <http://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a90b8e5d-f3ef-4fea-91d2-3f2b5c49e486&title=MinekonomrozvitkuTaFdmuPrezentuvaliNoviiZakonoproektproPrivatizatsii>.

40. Kozyuk V., Dluhopol's'kyi O. 2017. Influence of the distance of power and value orientations on oligarchism and the development of crown sectors in modern economic systems. Bulletin of the Taras Shevchenko National Taras Shevchenko University. Vol. 4. pp. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/193-4/5>.

41. Branovytskyi V.V. 2015. Legitimization of ownership in the conditions of transition economy. Bulletin of the Taras Shevchenko National Taras Shevchenko University, Economy. Vol. 2. – pp. 100–105. DOI: [dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/167-2/16](https://doi.org/10.17721/1728-2667.2015/167-2/16).

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2018; 1(196): 19-26

УДК 658.114:06.05

JEL classification: D86, K40, L33, P35

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2018/196-1/3>

М. Воробйова, асп.

ORCID iD 0000-0001-9282-0628

Одеський національний економічний університет, Одеса

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕДУРИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

*Досліджено процедуру прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства, що склалася в Україні. Комплексно розглянуто три послідовні етапи підготовки до реалізації проєктів партнерської взаємодії держави та бізнесу. Визначено головні недоліки кожного з етапів та надано пропозиції щодо їх удосконалення.*

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство; приватний партнер; процедура; проєкт; ефективність.

**Постановка проблеми.** Реалізація проєктів у рамках державно-приватного партнерства (далі – ДПП) являє собою ефективний механізм партнерської взаємодії державного та приватного секторів, який дозволяє вирішити численну кількість проблем соціально-економічного характеру, шляхом подолання обмеженості фінансових ресурсів, перерозподілу ризиків між учасниками, залученням новітніх технологій та досвідчених спеціалістів. У той же час, успішна реалізація механізму залежить від дотримання певних процедур започаткування, а у подальшому – і реалізації проєктів ДПП. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність визначення умов, які забезпечують ефективний розвиток механізму реалізації державно-приватного партнерства, зокрема, вимагає чіткої конкретизації процедура підготовки інвестиційних проєктів, організації їх вибору державним партнером з урахуванням різноманітних критеріїв, а також процедура реалізації проєктів ДПП із подальшим контролем їх успішності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей механізму партнерської взаємодії державного та приватного секторів присвячені численні праці як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Так, загальні питання, пов'язані з підготовкою, розробкою й реалізацією проєктів ДПП знайшли своє відображення, наприклад, у працях Н. М. Бондаря, Т. А. Навроцької [1], Л. І. Тараш, І. П. Петрової [2]. Проблематиці оцінювання ризиків проєктів ДПП присвячено роботу С. Науменкової, С. Міщенко, Є. Тіщенко [3]. Складові оцінювання ефективності проєктів ДПП із позиції влади описані Н. Сментіною, Н. Клевцевич [4]. Разом із тим зазначимо, що проблематику державно-приватного партнерства є об'єктом постійної уваги таких науковців, як

В. Г. Варнавський, А. О. Родін, Д. С. Бондаренко, О. О. Ходирєв, О. М. Вінник, Г. В. Беліцька, В. Є. Сазонов, І. В. Запатріна, Н. О. Ігнатюк, В. А. Кабашкіна. Попри значну увагу науковців цього механізму, складність питання прийняття рішення про здійснення ДПП та недостатність відображення у наукових дослідженнях окремих складових цієї загальної процедури, особливо з урахуванням змін та викликів сучасності, зумовлює потребу в подальшому вивченні проблеми.

**Методологія дослідження.** Інформаційною основою дослідження служили праці українських і зарубіжних учених із проблематики ДПП, нормативно-правові акти, що регламентують відносини між партнерами. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, а саме: методи аналізу, синтезу, конкретизації – для визначення концептуальних аспектів процедури ініціації та реалізації проєктів ДПП, виділення базових етапів підготовки до реалізації проєктів ДПП; метод наукової абстракції – для окреслення найсуттєвіших недоліків партнерської взаємодії державного й приватного секторів, що вимагають свого вирішення в межах окремих етапів загальної процедури прийняття управлінських рішень; метод узагальнення – для розробки рекомендацій з усунення окреслених недоліків загальної процедури прийняття рішення про здійснення ДПП; системно-структурний метод – для удосконалення механізму реалізації ДПП у частині відбору проєктів, аналізу ризиків, оцінювання ефективності з додаванням концепції компаратора державного сектору.

У зв'язку із вищевикладеним **метою статті** є дослідження процедури прийняття рішення про здійснення ДПП, що склалася в Україні, розкриття змістовності всіх її

етапів, виявлення головних недоліків та розробка пропозицій рекомендаційного характеру, спрямованих на удосконалення окремих складових механізму реалізації ДПП.

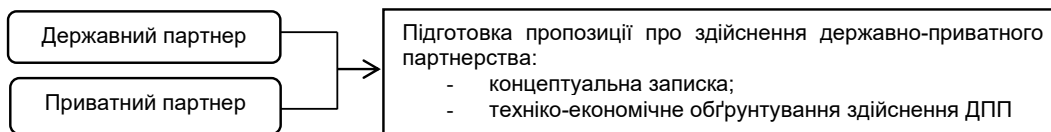
**Результати.** В Україні прийнято низку нормативно-правових актів щодо методик та процедур, пов'язаних із реалізацією проектів ДПП. До таких слід віднести: Постанови КМУ "Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства" [5], "Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними" [6], "Про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства" [7], "Про затвердження Порядку надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства" [8], Наказ Міністерства

розвитку "Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства" [9].

Відповідно до вищезазначених документів, перед підписанням угоди про ДПП приватному партнеру необхідно пройти ряд послідовних етапів. Так, процес організації й реалізації проектів ДПП регламентується статтями 10-13 Закону України "Про державно-приватне партнерство" та включає такі послідовні етапи (рис. 1):

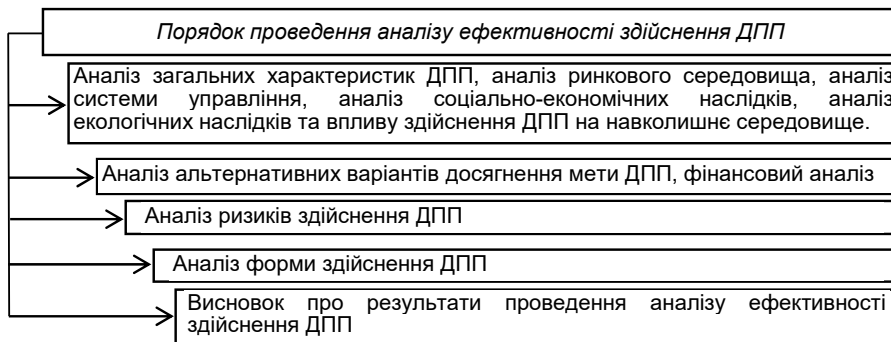
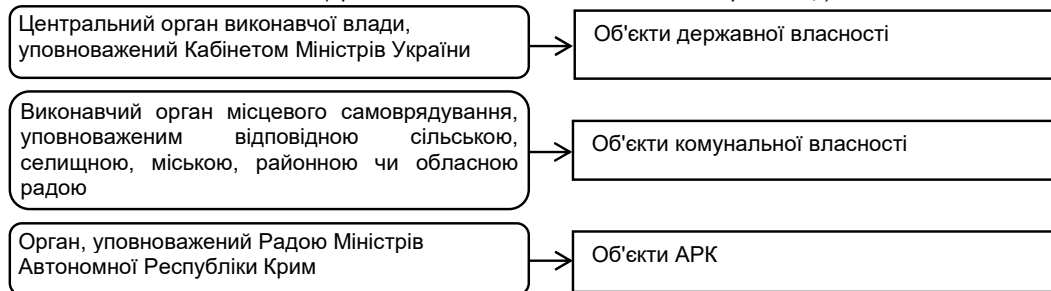
- 1) підготовка пропозиції про здійснення державно-приватного партнерства (ст. 10);
- 2) аналіз ефективності здійснення державно-приватного партнерства (ст. 11);
- 3) прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства (ст. 13).

**Етап 1. Пропозиції про здійснення державно-приватного партнерства**



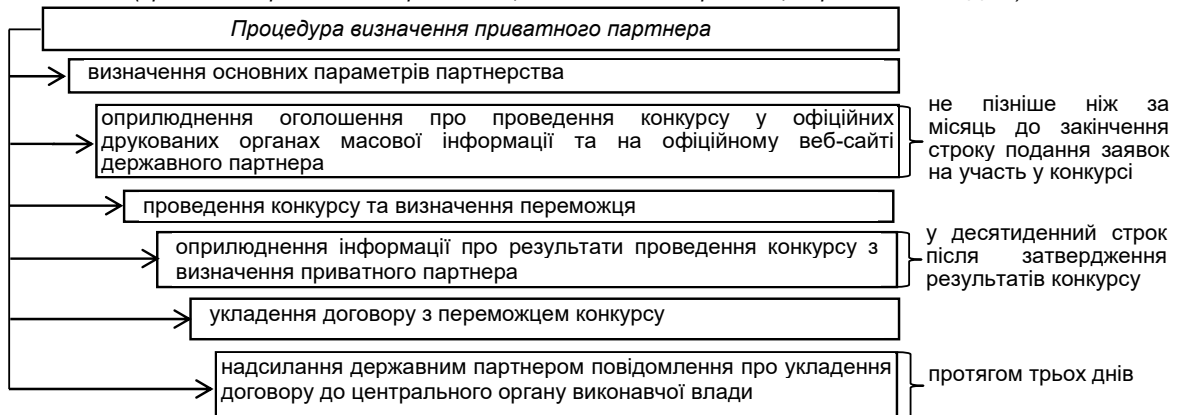
**Етап 2. Аналіз ефективності здійснення державно-приватного партнерства**

*(протягом 30 днів після надходження пропозиції)*



**Етап 3. Прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства**

*(протягом трьох календарних місяців з дня подання пропозицій про здійснення ДПП)*



**Рис. 1. Процедура прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства**

Джерело: побудовано автором за даними [5; 9; 10].

Кожен із зазначених етапів передбачає вирішення певних питань. Так, на початковому етапі центральними або місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування чи органами Автономної Республіки Крим або особами, які можуть бути приватними партнерами, готуються конкретні пропозиції про здійснення ДПП [10]. Відповідно, ініціювати відносини ДПП можуть які державні, так і приватні партнери. Однак, процедура цього ініціювання різна.

У разі коли ініціаторами підготовки пропозиції є центральні або місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування чи органи Автономної Республіки Крим, пропозиція готується двома етапами.

На першому етапі здійснюється підготовка концептуальної записки, проведення її детального аналізу, за результатами якого приймається рішення щодо доцільності або недоцільності підготовки техніко-економічного обґрунтування.

На другому етапі – підготовка техніко-економічного обґрунтування.

Якщо ініціаторами підготовки пропозиції є особи, які відповідно до Закону можуть бути приватними партнерами, то у процесі підготовки пропозиції вони можуть звернутися із проханням розглянути концептуальну записку та подати рекомендації щодо доцільності підготовки техніко-економічного обґрунтування.

Відповідний орган повинен у місячний термін із дати надходження такого звернення подати рекомендації щодо доцільності підготовки техніко-економічного обґрунтування.

У разі відсутності підстав для відмови в розгляді пропозиції уповноважений орган протягом 30 днів після надходження розглядає її та проводить відповідно до затвердженої Мінекономрозвитку методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства аналіз ефективності [5].

Уповноважений орган відмовляє в розгляді пропозиції та проведенні аналізу ефективності у випадку [5]:

- зазначення у пропозиції недостовірної інформації;
- подання пропозиції, що не відповідає вимогам Порядку.

Пропозиція про здійснення ДПП складається у довільній формі та подається у двох примірниках (у паперовій та електронній формі) до органу, уповноваженого проводити аналіз ефективності здійснення державно-приватного партнерства [5]. Вона містить концептуальну записку й техніко-економічне обґрунтування здійснення державно-приватного партнерства.

У концептуальній записці зазначаються [5]:

- 1) мета проекту та її обґрунтування:
  - проблеми, які передбачається розв'язати у результаті реалізації проекту;
  - результати аналізу попиту на товари (роботи і послуги), виробництво (виконання й надання) яких має бути забезпечене в результаті реалізації проекту;
  - результати попереднього аналізу можливих альтернативних варіантів розв'язання зазначених проблем;
  - відповідність мети проекту пріоритетам державної політики;
- 2) прогнозні обсяги витрат, а саме:
  - розрахункова вартість проекту, включаючи витрати на його розроблення та реалізацію, обґрунтування вибору можливих джерел фінансування;
  - інформація про наявність земельної ділянки, прав, пов'язаних із нею, та план заходів щодо оформлення прав на таку ділянку (у разі потреби);

– інформація про оцінку вартість експлуатації (утримання) об'єкта державної або комунальної власності та джерела фінансування його експлуатації (утримання);

3) результати попереднього аналізу ефективності реалізації проекту:

- очікуваний вплив (екологічні, соціальні, економічні вигоди і наслідки його реалізації);
- вигодоотримувачі;
- результати попередньої оцінки ризиків реалізації проекту;

4) термін та етапи реалізації проекту, результати попередньої оцінки можливостей його реалізації, організації й управління виконанням робіт;

5) обґрунтування заходів щодо розроблення проекту державно-приватного партнерства (дослідження, проектування).

Техніко-економічне обґрунтування здійснення державно-приватного партнерства має розроблятися з урахуванням методичних рекомендацій щодо його підготовки, затверджених Мінекономрозвитку, і містити [5]:

1) детальне обґрунтування соціально-економічних та екологічних результатів здійснення державно-приватного партнерства за результатами аналізу:

- економічних і фінансових показників реалізації державно-приватного партнерства;
- соціальних результатів реалізації державно-приватного партнерства, включаючи підвищення якості послуг та рівня забезпечення попиту на товари (роботи і послуги);
- екологічних результатів реалізації державно-приватного партнерства з урахуванням можливого негативного впливу на стан довкілля;

2) обґрунтування підвищення ефективності проекту в разі його реалізації із залученням приватного партнера порівняно з реалізацією проекту без такого залучення;

3) оцінку виявлених ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх розподіл між партнерами, а також визначення форми управління такими ризиками;

4) визначення форми здійснення державно-приватного партнерства та обґрунтування її ефективності для державного і приватного партнера;

5) соціально-економічні та екологічні перспективи реалізації державно-приватного партнерства після закінчення терміну дії договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства.

Розглянувши перший етап процедури прийняття рішення про здійснення ДПП, можна стверджувати, що вже на початковій стадії, яка є підґрунтям для подальшого прийняття рішення про здійснення ДПП, ми стикаємося із суттєвими вадами законодавчого характеру. Так, передусім, уважаємо, що концептуальна записка містить недостатньо інформації, зокрема: відсутня необхідність стосовно подання інформації про об'єкт щодо якого планується застосування механізму ДПП та відомості про ініціатора проекту. У зв'язку із цим за необхідне вважаємо доповнити концептуальну записку такими пунктами, як "Загальна інформація про об'єкт ДПП" та "Відомості про ініціатора проекту". У свою чергу пункт "Загальна інформація про об'єкт ДПП" повинен містити вичерпну інформацію про об'єкт із зазначенням його основних характеристик, таких, як найменування й географічне розташування об'єкта, основні дати й події, що відбувались під час його розвитку, стан об'єкта та які роботи проводились щодо його удосконалення. Пункт "Відомості про ініціатора проекту" має розкривати повну інформацію про потенційного реалізатора проекту, включаючи назву та адресу партнера, сфери його діяльності, правову дієздатність і достатність його пов-

новажень, перспективи розвитку, функції та роль у проєкті. Техніко-економічне обґрунтування також доречно доповнити певними складовими, зокрема, внести до його складу обґрунтування необхідності реалізації проєкту із зазначенням наслідків у разі його нереалізації, обґрунтування вибору місця (якщо передбачається будівництво нових інфраструктурних об'єктів), обґрунтування технічних можливостей і технічних параметрів та розподіл відповідальності між учасниками партнерства.

Крім цього, головною недоробкою першого етапу залишається питання відбору проєкту. У законодавчих актах не прописано, яким чином відбирають той чи інший проєкт, за якими критеріями визначають, що саме цей проєкт має реалізовуватись у рамках ДПП. Отже, на даному етапі необхідно сформувати єдину систему критеріїв відбору проєктів. Як приклад, такими критеріями можуть бути: потреба у реалізації ДПП щодо даного об'єкта, вирішення проблем соціального-економічного розвитку країни або певної території за допомогою даного проєкту, задоволення потреб населення, складність і терміновість проєкту, фінансування й технологічна реалізованість проєкту, ефективність проєкту, реалізованого за допомогою взаємодії держави та приватного сектору, життєздатність проєкту після закінчення терміну дії договору, розмір грошових потоків, що будуть отримані в результаті реалізації, навантаження на бюджет, обсяг грошових коштів, інвестованих приватним партнером, рівень рентабельності, термін окупності тощо.

Ще однією вадою залишається питання ініціації партнерства з боку приватного партнера. Оскільки в Україні за сім років дії Закону про ДПП досі не сформована єдина база даних об'єктів державної та комунальної власності, які можуть надаватися у державно-приватне партнерство, приватний партнер повинен самостійно визначитися з об'єктом, підготувати всі необхідні документи, надати їх у уповноважений орган та чекати відповіді після розгляду пропозиції. Результатом розгляду може бути прийняття пропозиції, яке супроводжуватиметься наступними етапами для остаточного прийняття рішення про здійснення ДПП або відмова в розгляді пропозиції за певних підстав. Однією із причин відмови може бути недоцільність застосування ДПП щодо об'єкту, який пригледів приватний партнер. А звідки приватний партнер міг знати, що саме вибраний ним об'єкт не передбачається взагалі віддавати у приватні руки. Ця ситуація підтверджує необхідність формування єдиної бази даних об'єктів державної та комунальної форм власності, які можуть бути залучені у механізм партнерської взаємодії державного та приватного секторів, із обов'язковим визначенням форм договірних відносин. До того ж ця база даних має бути обов'язково опублікована та знаходитись у вільному доступі кожного громадянина.

Зважаючи на необхідність створення єдиної бази даних об'єктів, щодо яких можливим є застосування механізму державно-приватного партнерства, на нашу думку, необхідно виділити у її складі об'єкти права державної власності, та об'єкти комунальної власності. База даних має, на наш погляд, затверджуватись на законодавчому рівні й розміщуватись на сайті Верховної Ради України, а щодо об'єктів комунальної форми власності – інформацію має бути подано на офіційних сторінках органів місцевого самоврядування. У свою чергу, база даних об'єктів, щодо яких може та необхідне застосування ДПП, формується виходячи із підготовлених пропозицій Мінекономрозвитку та інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, що подаються до Кабінету Міністрів України. Після цього Кабмін приймає рішення про мож-

ливість включення того чи іншого об'єкту до відповідного переліку. При цьому база даних повинна не просто містити назву об'єкту, а також відображати його розташування, назву органу, що уповноважений на укладання договору та бажану форму договірних відносин.

Якщо ж приватний партнер отримав позитивне рішення від уповноваженого органу, то тут на нього також можуть чекати перепони. Так, на останньому етапі, який передбачає прийняття рішення про здійснення партнерства, приватний партнер після оголошення конкурсу може просто не пройти його через невідповідність кваліфікаційним вимогам до учасників конкурсу. Адже саме держава визначає основні параметри партнерства (вимоги до партнера, форма договору), а до моменту подавання документів приватним партнером вона може ще не визначитися із баченням умов партнерства стосовно вибраного приватним партнером об'єкту. Це в черговий раз підтверджує не тільки необхідність формування переліку об'єктів, які можуть надаватися у державно-приватне партнерство, але і необхідність формування бачення умов щодо кожного об'єкту. Якщо ж цей перелік не сформувати, то у приватного партнера, який заздалегідь знає, що у разі прийняття пропозиції оголошується конкурс на визначення партнера, який він може не пройти, дарма витративши купу часу, тим паче не з'явиться бажання ініціювати проєкт ДПП.

На другому етапі загальної процедури прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства уповноважений орган проводить аналіз ефективності здійснення ДПП. Даний аналіз проводиться на підставі Порядку проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 № 384 "Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства [5] та Методики проведення аналізу ефективності здійснення ДПП, затвердженої наказом Мінекономрозвитку від 27.02.2012 № 255 "Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства" [9].

Такий аналіз проводиться протягом 30-ти днів після надходження пропозиції та передбачає чотири етапи аналізу [9]:

1) аналіз загальних характеристик ДПП, аналіз ринкового середовища, аналіз системи управління, аналіз соціально-економічних наслідків, аналіз екологічних наслідків та впливу здійснення ДПП на навколишнє середовище;

2) аналіз альтернативних варіантів досягнення мети ДПП, фінансовий аналіз;

3) аналіз ризиків здійснення ДПП;

4) аналіз форми здійснення ДПП.

Кожен із етапів передбачає заповнення таблиць, які містять показники, що допомагають прийняти рішення про доцільність здійснення ДПП. Із урахуванням результатів аналізу кожного з етапів складається висновок, який має містити [5]:

– інформацію про проєкт (ініціатор пропозиції; мета проєкту; обґрунтування необхідності реалізації проєкту; проблеми, які передбачається розв'язати у результаті його реалізації; відповідність мети проєкту пріоритетам державної політики; термін, протягом якого здійснюється інвестиції; наявність заінтересованості потенційних інвесторів у реалізації проєкту);

– інформацію про соціально-економічні (розширення доступності, підвищення якості послуг, рівня забезпечення попиту на товари (роботи і послуги) тощо) та

екологічні результати здійснення державно-приватного партнерства;

– відомості про фактори, які обумовлюють підвищення ефективності реалізації проекту у формі державно-приватного партнерства порівняно з іншими механізмами;

– інформацію про ризики здійснення державно-приватного партнерства, включаючи оцінку фінансових наслідків, які можуть виникнути під час здійснення державно-приватного партнерства внаслідок прямих та непрямих зобов'язань державного партнера, визначених з урахуванням затверджених Мінекономрозвитку методичних рекомендацій щодо застосування *Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними*, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2011 р. № 232;

– інформацію про потребу у державній підтримці, формі такої підтримки (якщо передбачена);

– інформацію про форму здійснення державно-приватного партнерства;

– узагальнюючий висновок стосовно доцільності або недоцільності прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства.

Підготовлений висновок про результати проведення аналізу ефективності здійснення ДПП та пропозиція надсилається на погодження до Мінекономрозвитку. У свою чергу, Мінекономрозвитку протягом п'яти календарних днів після надходження висновку надсилає його до:

– Міністерства фінансів України (далі – Мінфін) – для оцінки фінансових наслідків, які можуть виникнути під час здійснення державно-приватного партнерства внаслідок прямих і непрямих зобов'язань державного партнера, доцільності й можливості надання державної підтримки, та погодження висновку;

– іншим центральним органам виконавчої влади, якщо у висновку містяться застереження уповноваженого органу щодо сфер, які не належать до його компетенції, але мають бути враховані під час здійснення державно-приватного партнерства, – для отримання роз'яснень з питань, щодо яких надано застереження;

– організаторам наукової й науково-технічної експертизи відповідно до Закону України "Про наукову і науково-технічну експертизу", якщо інформація, наведена у висновку, потребує додаткового аналізу, – для отримання роз'яснень.

Протягом 20-ти календарних днів із дати надходження Мінфін розглядає висновок та пропозицію, здійснює оцінку фінансових наслідків, які можуть виникнути під час здійснення державно-приватного партнерства внаслідок прямих і непрямих зобов'язань державного партнера, визначає доцільність і можливість надання державної підтримки та надсилає Мінекономрозвитку погоджений висновок або повідомлення про відмову в його погодженні з обґрунтуванням причин відмови.

Інші центральні органи виконавчої влади протягом 20-ти календарних днів із дати надходження висновку та пропозиції розглядають їх і надсилають Мінекономрозвитку відповідні пропозиції й роз'яснення. А організатори наукової та науково-технічної експертизи протягом п'яти календарних днів із дати надходження зазначених документів повідомляють Мінекономрозвитку про можливість, терміни й умови надання роз'яснень.

Після надходження висновку і пропозиції від Мінфіну та інших органів, яким було надіслано висновок і пропозицію, Мінекономрозвитку протягом 45-ти календарних днів проводить його перевірку та погоджує з урахуванням позиції Мінфіну, пропозиції і роз'яснень інших органів [5].

На нашу думку, на даному етапі важливого значення набуває необхідність оцінки потенціалу проекту на засадах ДПП порівняно з іншими можливими варіантами реалізації проекту, які забезпечили би досягнення того самого результату. Для вирішення цього питання можливо застосовувати компаратор державного сектора, який використовується у зарубіжній практиці. Він дозволяє порівняти результативність реалізації проекту із використанням механізму державно-приватного партнерства порівняно з державними закупівлями за критерієм "ціна – якість". І як наслідок дозволяє державному сектору обрати найвигідніший спосіб реалізації. Компаратор державного сектора передбачає собою порівняння базового проекту, що реалізується традиційним способом державних закупівель із проектом, запропонованим приватним партнером. При цьому базовий проект будується на основі розрахунку загальної вартості проекту протягом усього життєвого циклу [11, с. 48–49]. Надалі ця інформація використовується для розрахунку чистої наведеної вартості базового проекту, яка потім порівнюється з аналогічним показником по проекту, реалізованого за участю партнера із приватного сектору. Крім цього також розраховуються чисті наведені витрати компаратора та проекту, що реалізується за допомогою ДПП. Отримані результати зіставляються для визначення того, чи може залучення приватного партнера бути вигіднішим для створення проекту та чи може це позитивно вплинути на співвідношення ціни та якості. Якщо чиста наведена вартість за базовим проектом вище, а чисті наведені витрати нижче за варіант ДПП, то виноситься рішення про реалізацію проекту способом традиційних державних закупівель. У разі протилежної ситуації – рекомендується реалізація проекту за допомогою державно-приватного партнерства.

При цьому сама методика проведення компаратора обов'язково має включати такі складові: аналіз фінансово-економічних показників (за методом аналізу витрат і вигод та визначення доданої цінності (економічної, соціальної, екологічної) та оцінку й розподіл ризиків (ризик будівництва, фінансові, комерційні, операційні, політичні ризики, а також ризик втраченої вигоди) [12].

При проведенні оцінки ефективності компаратора необхідно розглядати ті самі фактори, які використовуються для оцінки ефективності проекту, що реалізується за допомогою партнерської взаємодії. До них можна віднести однаковий термін реалізації, однакові фінансові витрати, витрати на створення об'єкту (компаратор має включати лише ті витрати, які безпосередньо пов'язані зі створенням об'єкту, у той же час витрати на організацію механізму ДПП не повинні враховуватись).

У зв'язку із цим вважаємо, що на другому етапі в Україні доцільно розробити та впровадити у практичну діяльність аналітичну модель на основі концепції компаратора державного сектору, який забезпечить можливість кількісного порівняння проекту за схемою ДПП з аналогічним проектом, який реалізується традиційним державним способом та визначити найефективніший спосіб реалізації проекту.

Третій етап процедури прийняття рішення про здійснення ДПП передбачає прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства. Дане рішення необхідно прийняти протягом трьох календарних місяців із дня подання пропозиції про здійснення державно-приватного партнерства. У разі позитивного або негативного рішення Мінекономрозвитку зобов'язане протягом 15-ти календарних днів із дня прийняття відповідного рішення повідомити про таке рішення

особу, яка подала пропозиції про здійснення державно-приватного партнерства [10].

На підставі позитивного висновку приймається рішення про проведення конкурсу залежно від права власності на об'єкт ДПП відповідно Кабінетом Міністрів України (щодо об'єктів державної власності), органами місцевого самоврядування (щодо об'єктів комунальної власності) або Радою міністрів Автономної Республіки Крим (щодо об'єктів АРК) [5].

Отже, визначення приватного партнера для укладення договору в рамках ДПП здійснюється виключно на конкурсних засадах, крім випадків, передбачених законом [10].

Правила визначення приватного партнера регулюються статтями 14–17 Закону України "Про державно-приватне партнерство" [10], а Постановою КМ України від 11 квітня 2011 р. № 384 "Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства" [5] затверджено Порядком проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної, комунальної власності та об'єктів, які належать Автономній Республіці Крим.

Процедуру визначення приватного партнера можна розділити на такі етапи [10]:

1) визначення основних параметрів партнерства, серед яких:

- термін здійснення ДПП, форма його реалізації й основні етапи;
- державний партнер та об'єкти ДПП;
- обсяг і форми фінансової участі державного партнера у здійсненні ДПП;
- межовий термін подання заявок на участь у конкурсі;
- межовий термін проведення конкурсу з визначення приватного партнера;
- основні кваліфікаційні вимоги до учасників конкурсу;
- основні критерії визначення переможця конкурсу.

2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу у визначених законом офіційних друкованих органах масової інформації та на офіційному веб-сайті державного партнера;

3) проведення конкурсу й визначення переможця;

4) оприлюднення інформації про результати проведення конкурсу з визначення приватного партнера;

5) укладення договору з переможцем конкурсу;

6) надсилання державним партнером повідомлення про укладення договору до центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державно-приватного партнерства, уповноважений на ведення обліку договорів, укладених у рамках державно-приватного партнерства.

Вагоме місце у процедурі визначення приватного партнера займає проведення конкурсу, який проводиться за такими послідовними етапами [5]:

- подання заявок на участь у конкурсі;
- попередній відбір претендентів з урахуванням кваліфікаційних та інших вимог, визначених конкурсною документацією;
- подання конкурсних пропозицій;
- розкриття конвертів з конкурсними пропозиціями учасників конкурсу;
- проведення оцінки конкурсних пропозицій;
- визначення переможця конкурсу.

На даному етапі при проведенні оцінки конкурсних пропозицій і визначенні переможця конкурсу важливе місце займає порівняння критеріїв оцінки конкурсних

пропозицій. Наразі критеріями проведення оцінки конкурсних пропозицій є [5]:

- критерії технічного та інженерно-конструкторського характеру;
- критерії фінансового й комерційного характеру;
- критерії екологічного та соціального характеру;
- відповідність конкурсної пропозиції вимогам, окресленим порядком проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення ДПП;
- інші критерії залежно від об'єкта, істотних умов та виду договору про партнерство.

На нашу думку, варто додати критерії економічного характеру, до яких можна віднести: розвиток ринкових відносин, приватної ініціативи, відповідність проекту стратегічному розвитку країни / території, відповідність довгостроковим планам і програмам соціально-економічного розвитку міст, регіонів, держави, галузевих стратегій, розвиток ринків капіталу, товарів, послуг, залучення малого й середнього бізнесу, економічні наслідки для сторін від здійснення партнерської взаємодії, вплив реалізації ДПП на економіку в цілому та розширення критеріїв соціального характеру (якість суспільних благ та рівень обслуговування, вплив проекту на соціальне середовище).

Під час самої реалізації проекту важливе місце займає ведення контролю за виконанням договорів державно-приватного партнерства, який здійснюють центральний орган виконавчої влади, уповноважений Кабінетом Міністрів України, інші державні органи та органи місцевого самоврядування.

У свою чергу, приватний партнер теж має звітувати про виконання договору перед державним партнером. Так, законодавством закріплено, що приватні партнери надають відповідним державним партнерам інформацію про виконання договору [10], укладеного в рамках ДПП, у порядку та згідно з формою, затвердженими Постановою КМУ від 9 лютого 2011 р. № 81 [8]. Згідно із цим порядком, приватний партнер щоквартально надає державному партнеру проміжні звіти та загальний щорічний звіт. Державний партнер, у свою чергу, також щоквартально готує проміжні звіти та загальний щорічний звіт і надає їх до Мінекономрозвитку, яке проводить моніторинг, узагальнює й оприлюднює результати здійснення державно-приватного партнерства [8].

Важливим моментом, що потребує більшої уваги, є моніторинг реалізації договору про партнерство, відповідальність за який покладено на Мінекономрозвитку. Однак, якоїсь певної системи моніторингу немає. Це спонукає до розробки системи контролю й моніторингу реалізації проектів ДПП, з метою забезпечення більш ефективного управління реалізацією партнерської взаємодії держави і приватного сектору. Дана система покликана забезпечити виконання договору й координацію взаємодії державної та приватної сторони в процесі реалізації проекту.

При проведенні моніторингу має здійснюватись оцінка ефективності витрачання коштів, моніторинг результатів реалізації проекту (ключових показників ефективності проекту, закріплених в угоді про ДПП), контроль за дотриманням вимог виконання договору, регулярна оцінка проміжних результатів проекту, порівняння їх із запланованими, робота зі змінами у проекті (заплановані коригування, перегляд умов угоди про ДПП, зміни в результаті суперечок сторін, дострокове припинення угоди), виявлення та аналіз відхилень поточних значень показників від цільових, і, у разі необхідності, розробка заходів щодо їх мінімізації, оцінка й розподіл ризиків, контроль за

передаванням об'єкту при завершенні договору тощо. При цьому такі заходи повинні проводитись протягом усього терміну реалізації партнерства від його підготовки до стадії завершення проекту та регулярно оприлюднюватись у широкому доступі для населення.

Саму процедуру реалізації контролю й моніторингу проекту ДПП рекомендується виробити ще на етапі структурування проекту і підготовки угоди про ДПП. А для успішного здійснення контролю за проектом органам публічної влади рекомендується до підписання угоди розробити карту проведення моніторингу. Цей документ включатиме перелік показників, за якими здійснюватиметься моніторинг. Задля здійснення моніторингу діяльності приватного партнера можна скористатися даними, що приватний партнер надає у своєму звіті до органів публічної влади. У випадку нестачі певної інформації у звіті щодо значень показників, прописаних у карті моніторингу, приватний партнер подає відсутню інформацію. Після цього проводиться моніторинг діяльності приватного партнера, оцінюються результати, які можуть бути підставою для прийняття управлінських рішень щодо коригування умов або дострокового розірвання угоди про ДПП.

Унаслідок довготривалості та складності проектів ДПП протягом їх реалізації можливі зміни, непередбачені в угоді, які можуть привести до розбіжності сторін і дострокового розірвання відносин. У випадку їх виникнення перед органами влади постає завдання із забезпечення їх керованості. Задля цього в угоду про ДПП рекомендується включати опис умов і механізмів, які регулюють можливе коригування його положень. Дані механізми дозволяють адаптувати угоду до постійно змінюваних умов і, тим самим, знизити ймовірність виникнення нерозв'язних суперечок.

**Висновки та дискусія.** Підводячи підсумки, зазначимо, що за своїм змістом механізм державно-приватного партнерства являє собою систему послідовних етапів функціонування ДПП: 1) пропозиції про здійснення ДПП; 2) аналіз ефективності здійснення ДПП; 3) прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства.

Однак дослідивши його, можна стверджувати, що на законодавчому рівні він сформований, але при практичному його застосуванні виникають певні труднощі. Так, кожен із етапів є недосконалим та потребує відповідного законодавчого вдосконалення. Основні проблеми застосування механізму реалізації ДПП, які стримують його впровадження, полягають у нестачі інформації для подання пропозиції про здійснення ДПП; відсутності системи критеріїв відбору проектів; недосконалості питання ініціації партнерства з боку приватного партнера; відсутності єдиної бази даних щодо об'єктів, які можуть надаватися у державно-приватне партнерство; обмеженості критеріїв проведення оцінки конкурсних пропозицій; відсутності системи контролю та моніторингу проектів.

Зазначені недоліки негативно впливають на механізм партнерської взаємодії держави та бізнесу, стримують його розвиток і призводять до розірвання вже діючих проектів, заснованих на засадах державно-приватного партнерства. З метою подолання вищезазначених недоліків необхідно вдосконалити окремі складові механізми реалізації ДПП та упровадити їх у практичну діяльність.

Для їх усунення ми пропонуємо:

- внести доповнення до пропозиції, що подається на здійснення ДПП;
- створити систему критеріїв відбору проектів;

- удосконалити питання ініціації партнерства з боку приватного партнера;

- розробити єдину базу даних потенційних об'єктів, щодо яких можливе запровадження механізму ДПП, виділивши у її складі групу об'єктів державної та комунальної форм власності;

- розробити й запровадити методіку компаратора ДПП та компаратора державного сектору;

- розширити існуючі й додати нові критерії проведення оцінки конкурсних пропозицій, таких, як критерії соціального та економічного характеру;

- запровадити систему контролю й моніторингу за реалізацією проектів державно-приватного партнерства як важливої складової механізму реалізації ДПП.

Однак, шляхом удосконалення законодавства не можливо докорінно змінити ситуацію, потрібно також розвивати відповідне інституційне забезпечення ДПП. У свою чергу, розвиток інституційного забезпечення передбачає перегляд інституційного середовища стосовно усунення дублювання функцій органів влади та створення єдиного спеціалізованого органу для розвитку партнерських відносин. У деяких зарубіжних країнах для розробки і супроводу проектів залучаються міжвідомчі комісії з питань ДПП, спеціалізовані агентства з розвитку ДПП, фінансові аналітики, технічні експерти, фахівці із проектного менеджменту, до повноважень яких належить розробка концепції партнерства, експертиза техніко-економічного обґрунтування, розробка конкурсної документації, оцінка ефективності проектів тощо. На противагу цьому в іншій частині країн створено єдиний орган управління проектами ДПП, який займається лише питаннями партнерства. Створення саме такого органу привело до нових якісних змін у розвитку ДПП. На жаль, в Україні на сьогодні відсутній такий орган, а функції щодо регулювання партнерської взаємодії держави та приватного сектору зосереджені в різних державних структурах. На нашу думку, саме створення такого інституту, який стане вагомим стимулом для ефективної реалізації партнерства, потребує наша країна.

Надані пропозиції не є вичерпними, у перспективі вони можуть бути більш конкретизовані за такими напрямками: удосконалення законодавства; розвиток інституційного середовища для розробки та реалізації проектів; розвиток механізму управління формуванням і реалізацією проектами ДПП.

#### Список використаних джерел:

1. Бондар Н. М. Етапи підготовки та реалізації проекту державно-приватного партнерства / Н. М. Бондар, Т. А. Навроцька // Молодий вчений. – 2016. – № 2. – С. 17–20. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_2_7).
2. Тараш Л. І. Механізм реалізації партнерської взаємодії держави і приватного сектору / Л. І. Тараш, І. П. Петрова // Вісн. екон. науки України. – 2014. – № 2. – С. 140–153. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2014\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_30).
3. Науменкова С. Фінансові інструменти убезпечення від політичних ризиків у проектному фінансуванні / С. Науменкова, С. Міщенко, Є. Тищенко // Вісн. Київ. ун-ту. Економіка. – 2016. – № 10 (187). – С. 6–17. – Режим доступу: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/01/187\\_6-17.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/01/187_6-17.pdf) DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2016/187-10/1>.
4. Сментина Н. Роль ДПП у забезпеченні збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем / Н. Сментина, Н. Клевцевич // Вісн. Київ. ун-ту. Економіка. – 2017. – № 5 (194). – С. 39–45. – Режим доступу: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/10/194\\_39-45.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/10/194_39-45.pdf) DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/194-5/6>.
5. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 № 384 [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF/page>.
6. Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.2011

№ 232 [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF>.

7. Про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2011 № 279 // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-%D0%BF>.

8. Про затвердження Порядку надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.02.2011 № 81 // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/81-2011-%D0%BF/paran8#n8>.

9. Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства: Наказ Мінекономрозвитку України від 27.02.2012 № 255 // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0399-12/page2>.

10. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01 липня 2010 р. № 2404-VI // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

11. Науменкова С. Особливості оцінювання ефективності проектів публічно-приватного партнерства: зарубіжний досвід та українська практика / С. Науменкова, Я. Овсянникова // Вісн. Київ. ун-ту. Економіка. – 2013. – № 134. – С. 47–51. – Режим доступу: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wpcontent/uploads/2015/11/134\\_13.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wpcontent/uploads/2015/11/134_13.pdf) DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2013/134-1/13>.

12. Степанова О. В. Інституційні механізми розвитку державно-приватного партнерства в Україні / О. В. Степанова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_6\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_44).

Received: 22/8/2017  
1st Revision: 6/9/2017  
Accepted: 20/11/2017

*Author's declaration on the sources of funding of research presented in the scientific article or of the preparation of the scientific article: budget of university's scientific project*

М. Воробьева, асп.

Одесский национальный экономический университет, Одесса, Украина

### ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕДУРЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ОБ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

*Исследовано процедуру принятия решения об осуществлении государственно-частного партнерства, которая сложилась в Украине. Комплексно рассмотрены три последовательных этапа подготовки к реализации проектов партнерского взаимодействия государства и бизнеса. Определены главные недостатки каждого из этапов и даны предложения по их усовершенствованию.*

*Ключевые слова: государственно-частное партнерство; частный партнер; процедура; проект; эффективность.*

M. Vorobiova, PhD Student

Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine

### THE FEATURES OF THE PROCEDURE FOR MAKING THE DECISION ON THE IMPLEMENTATION OF PROJECTS THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

*The procedure for making a decision on the implementation of public-private partnership, which has developed in Ukraine was examined in the article. Three consecutive stages of preparation for the implementation of projects of partnership between the state and business were comprehensively considered. The main disadvantages of each stage were determined and suggestions for their improvement were given.*

*Keywords: public-private partnership; private partner; procedure; project; efficiency.*

#### References (in Latin): Translation / Transliteration/ Transcription

1. Bondar, N., Navrotska, T., 2016. Etapy pidhotovky ta realizatsii proektu derzhavno-pryvatnoho partnerstva. Molodyi vchenyi, № 2: 17-20. – Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_2_7).

2. Tarash, L., Petrova, I., 2014. Mekhanizm realizatsii partnerskoi vzaiemodii derzhavy i pryvatnoho sektoru. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, № 2: 140–153. – Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2014\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_30).

3. Naumenkova, S., Mishchenko, S., Tishchenko, Ye. 2016. Finansovi instrumenty ubezpechennia vid politychnykh ryzykiv u proektnomu finansuvanni. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, №10 (187): 6-17. – Available at: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/01/187\\_6-17.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/01/187_6-17.pdf) DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2016/187-10/1>.

4. Smentyna, N., Klietsiievych, N., 2017. Rol DPP u zabezpechenni zbalansovanoho rozvytku terytorialnykh sotsialno-ekonomichnykh system. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, №5 (194): 39-45. – Available at: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/10/194\\_39-45.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/10/194_39-45.pdf) DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/194-5/6>.

5. Verkhovna Rada of Ukraine. 2011. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.04.2011 # 384 "Deiaki pytannia orhanizatsii zdiisnennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva". – Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF/page>.

6. Verkhovna Rada of Ukraine. 2011. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.02.2011 # 232 "Pro zatverdzhennia Metodyky vyjavlennia ryzykiv, poviazanykh z derzhavno-pryvatnym partnerstvom, yikh otsinky ta vyznachennia formy upravlinnia nymy". – Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF>.

7. Verkhovna Rada of Ukraine. 2011. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.03.2011 # 279 "Pro zatverdzhennia Poriadku nadannia derzhavnoi pidtrymky zdiisnenniu derzhavno-pryvatnoho partnerstva". Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-%D0%BF>.

8. Verkhovna Rada of Ukraine. 2011. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 09.02.2011 # 81 "Pro zatverdzhennia Poriadku nadannia pryvatnym partnerom derzhavnomu partneru informatsii pro vykonannia dohovoru, ukladenoho v ramkakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva": – Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/81-2011-%D0%BF/paran8#n8>.

9. Verkhovna Rada of Ukraine. 2012. Nakaz Minekonomrozvytku Ukrainy vid 27.02.2012 # 255 "Deiaki pytannia provedennia analizu efektyvnosti zdiisnennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva". – Available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0399-12/page2>.

10. Verkhovna Rada of Ukraine. 2010. Zakon Ukrainy vid 01 lypnia 2010 r. # 2404-VI "Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo". Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

11. Naumenkova, S., 2013. Osoblyvosti otsiniuvannia efektyvnosti proektiv publichno-pryvatnoho partnerstva: zarubizhnyi dosvid ta ukrainska praktyka. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, № 134: 47-51. Available at: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wpcontent/uploads/2015/11/134\\_13.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wpcontent/uploads/2015/11/134_13.pdf) DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2013/134-1/13>.

12. Stepanova, O. 2012. Instytutsiini mekhanizmy rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini. Efektyvna ekonomika, 6. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_6\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_44).