

УДК 334.72

АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА ПЕРЕДУМОВИ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Волощук Іван Віталійович, аспірант кафедри інноватики і управління, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет» м. Маріуполь.

Іванькіна Яна Євгенівна, пошукач.

Voloshchuk Ivan, PhD student of Management in Innovations, State Higher Educational Establishment "PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY" Mariupol.

Ivankina Yana, PhD Candidate.

Voloshchuk I., Ivankina Y. The analysis of world experience of use of state-private partnership and condition of its introduction in Ukraine.

The global experience of public-private partnership as a form of cooperation between the state and business for projects completion in the sphere of telecommunications, energetics, transport and water supply has been researched in the article. The efficiency of PPP in the Latin America, the Caribbean basin countries, the Western And Southern Asia, Europe is analyzed herewith. The leading country in carrying out of PPP has been identified along with its reasons for success. The countries which as a result of PPP completion research have low figures in the amount of investment as well as in the number of projects are studied in order to define ways of increasing these figures. The prerequisites of appliance of PPP in Ukraine, the legal base for their completion, forms of state support of investment projects are found out. The detailed analysis of global practice has been made in the usage of ppp models: service contracts, management contracts, leasing agreements and affermage, concessions, BOT contracts and others. The definite advantages and disadvantages of a particular PPP model, its implementation, liabilities of both parties are defined herewith. The definite advantages and disadvantages of A particular PPP model, its implementation, liabilities of both parties are defined herewith. Graphic schemes of cooperation of contracting parties during project implementation (the scheme of leasing model of ppp, typical sheme of BOT are made and presented. Terms and conditions for partnership of public sector, private one and the end-user are given. Methods of effective introduction of ppp as a form of interaction of state and business in Ukraine are carried out.

Волощук І.В., Іванькіна Я.Є. Аналіз світового досвіду використання державно-приватного партнерства та передумови його впровадження в Україні.

У статті розглянутий світовий досвід застосування державно-приватного партнерства як форми взаємодії держави та бізнесу для реалізації проектів у галузі енергетики, телекомунікацій, транспорту та водопостачання. Проаналізована ефективність державно-приватного партнерства країн Латинської Америки, Карибського басейну, Східної, Південної та Центральної Азії, Європи. Виявлено країну-лідера за кількістю реалізованих проектів ДПП та причини її успішності. Розглянуто країни, що за результатами аналізу застосування державно-приватного партнерства мають низькі показники, як за обсягом інвестицій, так і за кількістю проектів, та визначено способи підвищення цих показників. З'ясовані передумови застосування механізму державно-приватного партнерства в Україні, правові підстави для їх реалізації та форми державної підтримки реалізації інвестиційних та інноваційних проектів. Зроблений детальний аналіз світової практики використання основних моделей державно-приватного партнерства, серед яких: контракти на надання послуг, контракти на управління, контракти оренди та аффермаж, концесії, контракти ВОТ та подібні до нього, форми спільного підприємства. Визначені переваги та недоліки реалізації певної моделі державно-приватного партнерства, сфера її застосування, права та обов'язки сторін. Розроблені та представлені графічні схеми

взаємодії сторін контракту при реалізації проекту (схема лізингової моделі державно-приватного партнерства, типова схема застосування моделі концесії, типова схема моделі BOT (проектуювання-будівництво-управління-передача)). Виявлені обставини та умови для партнерства приватного сектора, держави та кінцевого користувача послугами. Розроблено методи ефективного впровадження державно-приватного партнерства як форми взаємодії держави та бізнесу для реалізації проектів в Україні.

Волощук І.В., Іванькіна Я.Е. Аналіз мирового опыта использования государственно-частного партнерства и условия его внедрения в Украине.

В статье рассмотрен мировой опыт применения государственно-частного партнерства как формы взаимодействия государства и бизнеса для реализации проектов в области энергетики, телекоммуникаций, транспорта и водоснабжения. Проанализирована эффективность государственно-частного партнерства стран Латинской Америки, Карибского бассейна, Восточной, Южной и Центральной Азии, Европы. Выявлено страну-лидера по количеству реализованных проектов ГЧП и причины ее успешности. Рассмотрены страны, которые по результатам анализа применения государственно-частного партнерства имеют низкие показатели, как по объему инвестиций, так и по количеству проектов, и определены способы повышения этих показателей. Выяснены предпосылки применения механизма государственно-частного партнерства в Украине, правовые основания для их реализации и формы государственной поддержки реализации инвестиционных и инновационных проектов. Сделан подробный анализ мировой практики использования основных моделей государственно-частного партнерства, среди которых: контракты на оказание услуг, контракты на управление, контракты аренды и аффермаж, концессии, контракты BOT и подобные ему, формы совместного предприятия. Определенные преимущества и недостатки реализации определенной модели государственно-частного партнерства, сфера ее применения, права и обязанности сторон. Разработаны и представлены графические схемы взаимодействия сторон контракта при реализации проекта (схема лизинговой модели государственно-частного партнерства, типичная схема применения модели концессии, типичная схема модели BOT (проектирование-строительство-управление-передача)). Выявленные обстоятельства и условия для партнерства частного сектора, государства и конечного пользователя услугами. Разработаны методы эффективного внедрения государственно-частного партнерства как формы взаимодействия государства и бизнеса для реализации проектов в Украине.

Постановка проблеми. Державно-приватне партнерство в Україні - є одним із прогресивних методів співробітництва приватного та державного сектора. Їх взаємодія дозволяє ефективно використовувати та реалізовувати нові проекти в умовах економічної або технічної нездатності держави. Ефект синергії, що утворюється від цієї взаємодії здатен значно підвищити конкурентоспроможність галузей, та покращити якість життя для громадян. Не великий досвід України при реалізації проектів державно-приватного партнерства, відсутність цільової державної програми призводять до необізнаності представників органів влади та громадськості, щодо різноманітних форм та методів реалізації проектів державно-приватного партнерства, доцільності їх застосування у конкретному випадку та сильних і слабких сторін кожної з них.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема реалізації механізму взаємодії держави і приватного капіталу досить тривалий час активно вивчалася закордонними авторами та інститутами, результатом чого стали керівництва, інструкції з реалізації державно-приватного партнерства. Українські вчені, такі як С. Грищенко - К., Москаленко О.М. [5] досліджували окремі питання підготовки та реалізації проекту державно-приватного партнерства в українських умовах в різних галузях економіки. Світовий банк

[1] та Азійській банк розвитку [4] розробляють методологію оцінки цих проектів та агрегують статистичні данні.

Мета статті. Метою статті є аналіз світового досвіду застосування державно-приватного партнерства, визначення та аналіз основних моделей ДПП, та передумови їх застосування в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державно-приватне партнерство (ДПП) визначено серед ключових механізмів реалізації політики модернізації економіки України для вирішення важливих соціально-економічних проблем. Його використання надає великі можливості для реформування цілих галузей та структур, завдяки справедливому розподілу ризиків та фінансових джерел, доступу до передових технологій, інновацій та сучасних моделей управління. Висока ефективність ДПП як форми взаємодії держави та бізнесу доведена досвідом багатьох країн світу, так за даними Світового банку у енергетичній сфері за 1990-2014 роки було реалізовано 2981 проект у 111 країнах світу, з них у секторі телекомунікацій реалізовано 856 проектів у 134 країнах, де переважна більшість надана так званим Greenfield project, що спроектовані та реалізовані від початку і до введення в експлуатацію.. Транспортна інфраструктура реалізувала 1612 проектів у 88 країнах світу, та водопостачання 864 проекти у 64 країнах де вони реалізовувалися переважно за концесійною моделлю [1].

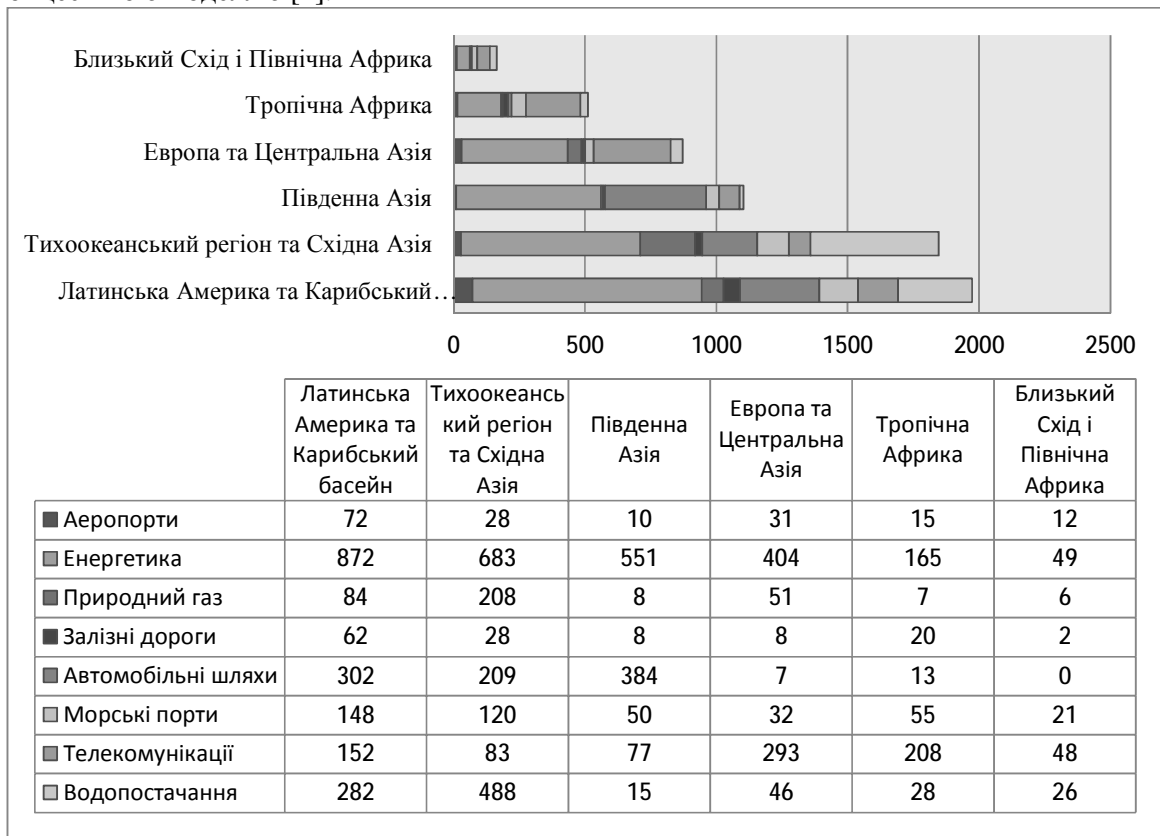


Рис. 1 Структура проектів ДПП за регіоном та галуззю застосування

Лідером за кількістю реалізованих проектів державно-приватного партнерства є країни Латинської Америки та Карибського басейну, саме цей регіон успішно реалізував з 1990 до 2014 року 1974 проекти, що становить 30,5% від загальної кількості та 941,8 млн. дол. США інвестицій, тобто 40%. Тихоокеанський регіон та країни Східної Азії хоча і реалізували 1847 проектів, кошти на їх реалізацію були порівняно не великими, адже за обсягом інвестицій вони отримали 403,5 млн. дол. США, з цими показниками вони значно відстають від країн Латинської Америки. Загалом майже у всіх регіонах світу, половина проектів, що започатковується, відноситься до енергетичного сектору. Передусім це

пов'язано із енергетичними та екологічними проблемами. У країнах Південної Азії слід зазначити велику кількість проектів державно-приватного партнерства в галузі будівництва автомобільних шляхів. Європейський регіон підтримує основні тенденції розвитку, де переважна більшість проектів зосереджена у енергетиці та телекомунікаціях – галузі що стрімко розвиваються у еру цифрових технологій. Державно-приватне партнерство застосовуються у 22 країнах Європи та Східної Азії. 872 проекти залучили близько 377 млн. дол. США, найбільші з яких створені на території Туреччини та Російської Федерації.

Таблиця 1

Найбільші проекти, що реалізовувалися у країнах Європи та Центральної Азії

Назва проекту	Країна реалізації	Інвестиції (млн. дол. США)
Mobile Telesystems (MTS)	Російська Федерація	20,032
Megafon	Російська Федерація	18,665
Wholesale Generating Company OAO OGC-4	Російська Федерація	18,541
Vimpel Communications	Російська Федерація	18,385
Turk Telekom	Туреччина	15,689
Turkcell AS	Туреччина	11,184
Nord Stream Gas Pipeline Phases I and II	Російська Федерація	9,982
Rostelecom	Російська Федерація	8,220
Enerjisa phases I and II	Туреччина	7,617
IS-TIM (Avea)	Туреччина	7,042

Така домінація країн пов'язана із активною лібералізацією до залучення іноземних інвестицій у останні роки та великим вільним ринком телекомунаційних послуг, що із появленням нових стандартів зв'язку у найближчий час буде постійно зростати. Активна діяльність Російської Федерації у державно-приватному партнерстві призвело не лише до лідируючих позицій в регіоні за реалізацією цих проектів на території своєї країни, а й до появи найбільших приватних партнерів у ньому, більшими за представників країн ЄС.

Таблиця 2

Найбільші інвестори у ДПП Європейського регіону

Приватний партнер	Країна походження	Інвестиції (млн. дол. США)	Кількість проектів
TeliaSonera	Швеція	39,532	186
E.ON	Німеччина	32,591	38
Financial Corporation Sistema (AFK Sistema)	Російська Федерація	25,032	78
Telenor	Норвегія	22,875	68
Alfa Group	Російська Федерація	18,742	29
AF Telecom Holding	Російська Федерація	18,665	18
Gazprom	Російська Федерація	17,199	31
Saudi Oger Ltd	Саудівська Аравія	15,689	10
Sabancı Holding	Туреччина	13,770	15
Verbund	Австрія	11,842	19

Зараз в Україні актуалізувались об'єктивні обставини запровадження механізмів ДПП. Для реалізації масштабних модернізаційних проектів в різних секторах економіки потрібні значні інвестиційні ресурси, потужним джерелом яких може стати приватний бізнес. Водночас, в умовах післякризового розвитку зростає інтерес бізнесу до державної підтримки, яка дозволить знизити ризики приватних інвестицій, підвищити надійність інвестиційних проектів для кредитних організацій. ДПП - юридично оформлена система відносин між державним партнером або органами місцевого самоврядування та приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються, з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород між ними, для взаємовигідної співпраці з реалізації суспільно-значущих проектів на довгостроковій основі. Що стосується законодавчої бази, то ще в 2010 р. було прийнято Закон України "Про державно-приватне партнерство", в якому визначені організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі. В той же час, реалізація інфраструктурних проектів в

Україні в формі таких партнерств не розповсюджене явище, хоча необхідність розвитку інфраструктури визріла давно. На сьогодні відповідно до постанови КМУ [2] державна підтримка реалізації інвестиційних та інноваційних проектів надається у формі: державних гарантій для забезпечення повного або часткового виконання боргових зобов'язань за запозиченнями суб'єктів господарювання державного сектору економіки; прямого бюджетного фінансування та співфінансування; відшкодування відсоткових ставок за кредитами, отриманими суб'єктами господарювання у комерційних банках; часткової компенсації вартості виробництва продукції; кредитів за рахунок державного бюджету; субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам; кредитів (позик) і грантів міжнародних фінансових організацій, залучених державою або під державні гарантії; податкових, митних та валютних преференцій. Всі ці механізми в різних комбінаціях є доцільними й для підтримки розвитку ДПП. Найбільш популярним для застосування механізмів партнерства є інфраструктурні проекти, до яких найчастіше застосовується саме форма концесії.

Партнерство державного і приватного секторів набуває різноманітних форм відповідно до ступеню залучення приватного та державного секторів та відповідно до рівня ризику, який приймають на себе сторони. У першу чергу, це – контракти, які держава дає приватним компаніям: на виконання робіт та надання суспільних послуг, на поставку продукції для державних потреб тощо. Система короткострокових контрактів достатньо поширена в господарській практиці органів державної влади як за кордоном, так і в Україні. Інша група форм партнерства державного і приватного секторів охоплює орендні/лізингові відносини, що виникають у зв'язку з передачею державою в оренду приватному сектору своєї власності: будівель, виробничого обладнання тощо. В якості оплати за користування державним майном приватні компанії сплачують орендну плату.

Зазвичай використовують такі моделі для опису типових партнерських угод: контракти на надання послуг; контракти на управління; контракти оренди або аффермаж; концесії; контракти ВОТ та подібні до нього; спільне підприємство.

Контракти на надання послуг - форма договору за яким, уряд (державний орган) наймає приватну компанію або організацію для виконання одного або декількох зазначених завдань та послуг на певний період, зазвичай 1-3 роки. Державний орган залишається основним постачальником інфраструктурної послуги та передає лише частину роботи приватному партнеру. Приватний партнер у свою чергу, повинен виконати завдання за узгодженою винагороду і зазвичай повинен задовольняти стандарти якості, що встановлені в державному секторі. Уряди використовують механізм конкурсних торгів для присудження контрактів на обслуговування, які добре працюють враховуючи обмежений період і вузьку природу цих контрактів. До переваг відносять той факт, що сервісні контракти, як правило, є найбільш підходящими там, де послуга може бути чітко визначеною в договорі, а продуктивність можна легко контролювати. Також контракти мають досить низький рівень ризику для розширення ролі приватного сектора. Сервісні контракти часто короткотермінові та бар'єри для входу на ринок також не високі, що збільшує конкуренцію. Проте сервісні контракти непридатні, якщо основним завданням є залучення капіталовкладень. Державний сектор залишається відповідальним за встановлення тарифів та активи, обидва з яких є політично вразливими і мають важливе значення для підтримки системи.

Контракти на управління - це договір за яким приватний сектор надає послугу у вигляді адміністративного управління державного майна або служби за певну винагороду, відповідальність за діяльність якого належить державі. Держава зі своєї сторони контролює його роботу. Приватний партнер може забезпечувати об'єкт оборотними активами та як правило не інвестує значних коштів. Для забезпечення стимулу підвищення продуктивності державний сектор призначає додаткову винагороду за досягнення певних цілей та завдань, зберігає зобов'язання великих капіталовкладень, особливо тих, які

необхідні для можливості досягнення запланованої мети. Основною перевагою цієї моделі є можливість державного сектору отримати управління об'єктом без фактичної передачі активів, із постійним контролем за ним. При залученні ефективного приватного партнера, може використовуватися як антикризовий захід, оскільки приватний сектор має більші можливості до вирішення цих проблем. Але існує розкол між обслуговуванням та управлінням, точки зору держави та приватного сектора можуть розбігатися. Після закінчення контракту й поверненню до державного управління, система управління не так ефективна, тобто позитивний ефект від контракту на управління не залишається.

За договором оренди або лізингу, приватний партнер несе повну відповідальність за служби, якість та дотримання стандартів обслуговування. Модернізація та інвестиції залишаються обов'язком державної влади. Оператор надає послуги за свій рахунок та ризик. Як правило договір оренди триває 10-20 років під час якого фінансові, експлуатаційні та технічні ризики приймає на себе приватний партнер. Однак, обов'язки щодо стратегічного планування та фінансування об'єкту повністю залишаються за державою. Найчастіше цей тип угод застосовується у проектах, що самостійно генерують грошові надходження, тобто є самоокупними.

Аффермаж схожий, але не одне і те саме, що договір оренди. Приватний оператор відповідає за експлуатацію та технічне обслуговування комунального підприємства, але не за фінансування капіталовкладень. Проектна компанія одержує не фіксовану плату за свої послуги, а частину надходжень від споживачів, при цьому інша частина надходить державі як власнику активів. Виплати державі розраховуються як відсоток від доходів або частка від загальної вартості виконаних послуг. До переваг лізингових угод відносять: при довгострокових угодах, можливі великі інвестиції; короткий термін реалізації. До недоліків відносять: не висока інвестиційна привабливість при коротких термінах; необхідний державний контроль; багато ризиків залишаються за державою; використовується для існуючих об'єктів інфраструктури.

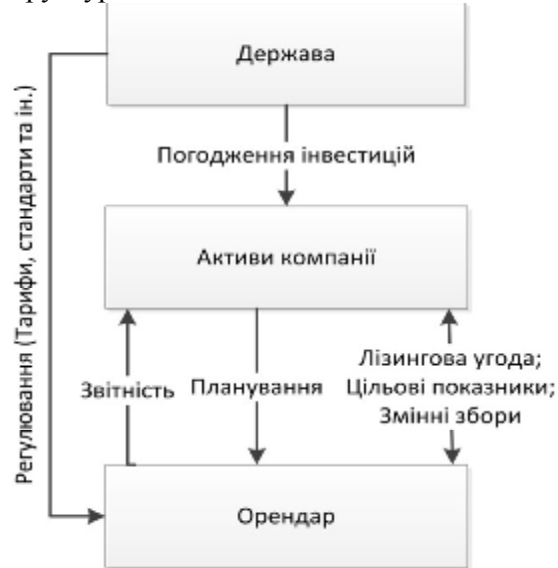


Рис. 2. Схема лізингової моделі ДПП

Концесія - надання з метою задоволення громадських потреб уповноваженим органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування на підставі концесійного договору на платній та строковій основі юридичній або фізичній особі (суб'єкту підприємницької діяльності) права на будівництво або управління чи експлуатацію об'єкта концесії (строкове платне володіння), за умови взяття суб'єктом підприємницької діяльності (концесіонером) на себе зобов'язань по створенню (будівництву) та (або) управлінню (експлуатації) об'єктом концесії, майнової відповідальності та можливого підприємницького ризику [3].

Концесія перекладає відповідальність за повне надання послуг у певній сфері, включаючи експлуатацію, технічне обслуговування, менеджмент, та реконструкцію системи. Важливо зазначити, що приватний партнер повністю відповідальний за капіталовкладення, які все одно перебувають у державній власності. Державний сектор у свою чергу відповідає за додержання стандартів якості та цінової політики. Концесіонер отримує плату за надання послуг безпосередньо від користувачів системи. Тариф, як правило визначається у концесійному договорі, у якому може бути зазначена можливість його змінення протягом часу.

Концесійні угоди, на відміну від традиційних контрактів, повинні бути довготерміновими. Чим більше строк дії контракту, тим привабливішим для приватної сторони стає така форма бізнесу, оскільки дозволяє покрити витрати капіталу та максимізувати прибуток. До переваг концесійної угоди можна віднести: високий рівень приватних інвестицій; високий потенціал для підвищення ефективності на всіх етапах розробки та реалізації проекту; високий рівень інновацій. Недоліки вважають: складні в реалізації та управлінні; може знадобитись регулюючий орган; довгий процес між переговорами та реалізацією проекту.



Рис. 3. Типова схема застосування моделі концесії

Контракти BOT та подібні до нього покладає на приватного партнера ряд зобов'язань, перелік яких і встановлює тип моделі. Так типова модель BOT – Build-Operate-Transfer, визначає за приватною стороною зобов'язання створити новий об'єкт у відповідності із стандартами держави, мати право експлуатації та управління визначений термін, а після проходження певного терміну передати об'єкт у право власності державі.

DBOT (проекування-будівництво-управління-передача). Перевага цього підходу полягає в тому, що він містить у собі відповідальність приватного сектора щодо виконання одразу декількох функцій: проектування, будівництво та утримання об'єкту. Таке поєднання є ефективним з огляду на те, що приватний сектор застосовує комплексний підхід до проекту і одразу визначає програму щодо довготермінового утримання об'єкту. Такий підхід зменшує ризик, пов'язаний з непередбачуваними витратами у майбутньому.

Спільна діяльність держави та бізнесу. Часткова передача об'єкта у власність приватному сектору. Така модель передбачає спільну діяльність щодо проекту. У таких проектах обидві сторони мають здійснювати інвестиції, але повний контроль в процесі управління залишатиметься за приватною стороною. Участь держави у таких проектах може мати різні форми, такі як надання пільгових кредитів, субсидій, участь у статутному капіталі, передача активів та інше. Головними вимогами до спільної діяльності є наступні: приватна сторона має бути обрана на конкурсних засадах; контроль має залишатися за приватною стороною; частка держави має бути чітко визначена; витрати мають

компенсуватися безпосередньо через стягнення плати зі споживачів послуг; розподіл ризиків та нагород має бути чітко визначений та узгоджений заздалегідь [4].



Рис. 4 Типова схема моделі ВОТ

Кожна з наведених вище форм ДПП має свої переваги і недоліки, тому структура проекту публічно-приватного партнерства повинна узгоджуватись з пріоритетними потребами сектору та цілями проекту. Враховуючи широкі можливості щодо вибору найбільш доцільної форми публічно-приватного партнерства, державний сектор розглядає питання щодо партнерства з приватним сектором, якщо склалися наступні умови та обставини: послуги не можуть бути надані або проект не може бути реалізований за наявних ресурсів або досвіду тільки місцевого органу влади; приватний оператор може забезпечити вищий рівень якості послуг у порівнянні з тим, який міг би бути наданий самостійно місцевим органом влади; приватний оператор може забезпечити більш швидкі темпи реалізації інфраструктурного проекту у порівнянні з тим, якби це було реалізовано тільки в рамках державного сектору; споживачі послуг підтримують ідею залучення приватного оператора. Існує можливість для конкуренції між потенційними приватними операторами. Існує необхідна законодавча база; проект чи послуга створює можливість для інновацій; існують можливості для прискорення економічного розвитку [5, С.15].

Висновки. Не зважаючи на те, що партнерство державного і приватного секторів не можна розглядати як панацею у вирішенні проблем, що постають у сфері інфраструктурних послуг, регіональні та місцеві органи влади можуть розглядати та оцінювати суттєві переваги застосування механізму партнерства з приватним сектором у прийнятному контексті соціально-економічного розвитку окремого регіону або міста. Таким чином, Україна поступово готується до активного застосування державно-приватного партнерства. основними критеріями, що визначають необхідну модель ДПП є розподіл інвестицій, ризиків, зобов'язань між державою та приватним сектором, термін та об'єкт укладання угоди. ДПП здатне значно підвищити якість та конкурентоспроможність об'єктів, але це можливо лише при зацікавленості усіх сторін договору.

Список використаних джерел:

1. World Bank, 2015, Private Participation in Infrastructure Database / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_exploreSector.aspx?sectorID=2
2. Постанова Кабінету Міністрів України "Про порядок надання державної підтримки здійснення державно-приватного партнерства" від 17 березня 2011 р. № 279, // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-%D0%BF>

3. Закон України «Про концесії» від 16 липня 1999 р., № 997-XIV // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=997-14>.
4. Asian Development Bank, 2008, Public-Private Partnership Handbook // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.adb.org/Documents/Handbooks/Public-Private-Partnership/Chapter4.pdf>
5. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу /С. Грищенко – К., ФОП Москаленко О.М., 2011. – 140 с

References (BSI)

1. World Bank, 2015, Private Participation in Infrastructure Database available at: http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_exploreSector.aspx?sectorID=2
2. Cabinet of Ministers of Ukraine "On the order of providing state support the implementation of public-private partnerships" ["Pro porjadok nadannya derzhavnoyi pidtrymky zdiysnennya derzhavno-pryvatnoho partnerstva"] 17 March 2011. № 279, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-%D0%BF>
3. The Law of Ukraine «About Concessions» ["Pro kontsesiyi"], 16 July 1999, № 997-XIV, available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=997-14>
4. Asian Development Bank, 2008, Public-Private Partnership Handbook available at: <http://www.adb.org/Documents/Handbooks/Public-Private-Partnership/Chapter4.pdf>
5. Gryshchenko, S. (2011). "Preparation and implementation of public-private partnership: A practical guide for local authorities and businesses". ["Pidhotovka ta realizatsiya proektiv publichno-pryvatnoho partnerstva: Praktychnyy posibnyk dlya orhaniv mistsevoyi vlady ta biznesu"]. Kiev: Moskalenko [in Russian].

Ключові слова: державне-приватне партнерство, регіональний аналіз ДПП, моделі та форми ДПП, концесії, схеми реалізації проектів.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, региональный анализ ГЧП, модели и формы реализации ГЧП, концессии, схемы реализации проектов.

Keywords: public-private partnership, regional analys of PPP, PPP models and forms, concession, schemes of project realization.

Рецензент: Макаренко Марина Василівна, зав. каф. Менеджменту та підприємництва на морському транспорті, д.е.н., професор, Азовський морський інститут м. Маріуполь.