

УДК 351.9+35.071

А. В. Сороченко

Национальная академия государственного управления при Президенте Украины,
Министерство образования и науки Украины, ул. Цедика, 20, 02000 Киев, Украина,
+38 (066) 188 15 72, asorochenko1987@gmail.com

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО И ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УКРАИНЕ: СООТНОШЕНИЕ ПОНЯТИЙ

Данная статья посвящена исследованию особенностей государственно-частного партнерства как разновидности публичного управления на Украине. Обосновывается точка зрения о необходимости принятия в Украине единого нормативного правового акта (Кодекса) относительно регулирования отношений государственно-частного партнерства. Исследован опыт зарубежных стран (в частности, Саудовской Аравии, США) в части публичного управления проектами указанного партнерства. Проанализированы широкий и узкий подходы к пониманию термина «публичное управление». Разработаны механизмы решения проблем, возникающих при реализации проектов публично-privатного партнерства (далее — ППП) в Украине. Доказана необходимость учреждения в Украине координационных советов по планированию и реализации проектов государственно-частного партнерства (в структуре объединенных территориальных общин). Обоснован тезис, что государственно-частное партнерство является ключевым стимулом для привлечения инвестиций в национальную экономику.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство; публичное управление; органы государственной власти; органы местного самоуправления; планирование

Библиогр.: 13 назв.

A. V. Sorochenko

National Academy for Public Administration under the President of Ukraine,
20 Tsedika str., 02000 Kiev, Ukraine, +38 (066) 188 15 72, asorochenko1987@gmail.com

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AND PUBLIC MANAGEMENT IN UKRAINE: CONCEPTS RELATIONSHIP

The article is devoted to the study of the features of public-and-private partnership (hereinafter — PPP) as a form of public administration in Ukraine. It substantiates the point of view about the need to adopt a single regulatory legal act (Code) in Ukraine regarding the regulation of PPP. The experience of foreign countries (e. g., Saudi Arabia and the USA) in public management of PPP projects has been investigated. The wide and narrow approaches to the understanding of the term “public administration” have been analyzed. The mechanisms for solving problems arising from carrying out of PPP projects in Ukraine have been developed. The need for the establishment of Coordination Councils (in the structure of the united territorial communities) for planning and implementation of PPP projects in Ukraine has been proved. The thesis that PPP is a key stimulus for attracting investment into the national economy has been substantiated.

Key words: public-and-private partnership; public management; state authorized bodies, local communities, planning.
Ref.: 13 titles.

Введение. Отношения ППП являются неотъемлемой частью жизни современного общества, в котором рыночные основы экономики должны сочетаться с социальным ее направлением, а значит, отличаться сбалансированным сочетанием публичных и частных интересов в лице их носителей — государственных и частных партнеров как участников сотрудничества при реализации общественно необходимых проектов [1].

В настоящее время ППП в сферах создания и эксплуатации инфраструктурных сетей и объектов, организации предоставления и в предоставлении сервисно-инфраструктурных и других публичных услуг быстро развивается и вызывает все больший интерес в мире [2, с. 81].

По мнению А. А. Родина, «в большинстве стран мира развитие экономики характеризуется поиском новых форм и методов государственного управления и регулирования. Увеличение значения частного сектора в развитии отраслевых комплексов отражает новую концепцию роли государства в экономике» [3, с. 3].

Методология и методы исследования. Целью данного исследования является обоснование особого соотношения понятий ППП и публичного управления, а также определение путей решения отдельных юридических и экономических проблем, возникающих при реализации проектов ППП в Украине.

Результаты исследования и их обсуждение. Г. Атаманчук считает, что государственное управление — это практическое, организующее и регулирующее воздействие государства (через систему своих структур) на общественную и частную жизнь людей в целях ее упорядочения, сохранения или преобразования, опирающееся на его (государства) властную силу [4, с. 33]. В. Мартыненко определяет, что государственным управлением является процесс осуществления авторитарного управления через формирование и реализацию системы государственных органов исполнительной власти на всех уровнях административно-территориального деления страны, применяющий совокупность способов, механизмов, методов властного воздействия на общество [5, с. 21].

Государственное управление в широком смысле — это совокупность всех видов деятельности государства, которая реализуется в функционировании органов всех ветвей власти и направлена на регулирование общественных отношений. Говоря о широком понимании государственного управления, необходимо сказать, что оно охватывает деятельность:

- органов исполнительной власти — за счет осуществления исполнительно-распорядительной деятельности, направленной на воплощение в жизнь предписаний норм законов;
- органов законодательной и судебной власти — за счет законотворческой деятельности и осуществления правосудия;
- других государственных органов, не принадлежащих к определенным ветвям власти (прокуратуры, Центральной избирательной комиссии, Национального банка и т. д.);
- негосударственных органов (органов местного самоуправления, общественных организаций) в ходе реализации ими делегированных государством полномочий.

Государственное управление в узком смысле — это исполнительно-распорядительная деятельность органов исполнительной власти, а также других органов, в части реализации ими исполнительно-распорядительных функций. Следует отметить, что наряду с органами исполнительной власти, для которых исполнительно-распорядительная деятельность является основной (именно поэтому указанные органы и являются «сердцевиной» государственного управления в узком смысле), государственное управление реализуют и другие органы и должностные лица (Президент Украины, прокуратура, негосударственные органы при выполнении делегированных полномочий).

Особенность относительно указанной деятельности других (не исполнительных) органов, которая позволяет четко отграничить широкое и узкое понимание государственного права, заключается в следующем. Только та часть из всей совокупности видов деятельности государственных органов, которая имеет исполнительно-распорядительный характер, входит составляющей в государственное управление (в его узком понимании). Причем такая деятельность не является ведущей для указанных органов, она носит второстепенный, вспомогательный, внутренне организационный характер. Следует отметить, что в административном праве самое узкое понимание государственного управления является основным, поскольку такой подход позволяет качественно анализировать исполнительно-распорядительную деятельность органов исполнительной власти (для которых государственное управление является основным направлением деятельности), а также внутренне организационную деятельность в рамках функционирования других государственных органов [6, с. 41—45].

Особая роль ППП как формы сотрудничества носителей публичных (государства / Автономной Республики Крым / органов местного самоуправления) и частных (представителей бизнеса) интересов предопределяет и особые требования по управлению ППП, которое имеет несколько составляющих: нормативно-правовое регулирование со стороны государства; договорное и локальное (в случае использования корпоративной/институциональной формы ППП — в частности, с помощью акционерного соглашения) управление ППП со стороны его партнеров и внешнее управление (с точки зрения предоставления соответствующих разрешений, согласований, контроля за соблюдением участниками ППП / уполномоченными органами и их должностными лицами установленных требований, применения санкций к нарушителям таких требований).

Целью государственного регулирования ППП является соблюдение трех ключевых принципов:

1) обеспечение оптимального использования положительных сторон ППП, которые заключаются, прежде всего, во введении гарантий для частных партнеров и инвесторов (как отечественных, так и иностранных) и соблюдении форм поддержки со стороны органов государственной власти и органов местного самоуправления. Кроме того, ключевая особенность ППП — предупреждение возникновения различного рода негативных явлений в сфере экономической конкуренции (в частности, экономическая концентрация или согласованные действия хозяйствующих субъектов с целью монополизации рынка), а также обеспечение эффективного использования последними предоставленных им возможностей в соответствии с принципом: «используй, а то потеряешь» (“use it or lose it”);

2) предупреждение коррупционных правонарушений, в том числе за счет того, что все затраты на проект ППП являются прозрачными и открытыми еще на стадии анализа эффективности соответствующего проекта, в отличие от традиционных процедур публичных закупок, определенных законодательством;

3) избегание возможности злоупотреблений частными партнерами предоставленными им возможностями по реализации проекта ППП (использования ППП для удовлетворения, в первую очередь, собственных / частного партнера интересов одновременно с пренебрежением интересами государства) [7, с. 128—129].

Публичное управление (в широком смысле) государственно-частным партнерством (ППП; считаем такую аббревиатуру более современной и соответствующей международному определению партнерства — Public-Private Partnership) со стороны государства проявляется в 4 важнейших составляющих: а) нормативно-правовом регулировании отношений, складывающихся при использовании такой формы сотрудничества органов государственной власти / местного самоуправления и частных предпринимателей; б) планировании (определении общественно необходимых проектов, которые должны быть реализованы именно в форме ППП); в) текущем управлении ППП (в форме предоставления соответствующих разрешений, согласований проектов ППП, их общественной, экологической экспертизе и т. д.); г) контроле над соблюдением участниками ППП установленных законодательством требований и договорных обязательств по реализации проектов ППП [7, с. 129].

В узком смысле публичное управление в сфере ППП проявляется, прежде всего, в четком установлении норм законодательства о гарантиях надлежащей реализации проекта ППП и относительно четком разграничении полномочий между органами государственной власти / органами местного самоуправления по текущему управлению проектами ППП и контролю. Особое значение в этом случае имеет создание надлежащей системы органов, которые наделяются соответствующими полномочиями в сфере ППП, и установление ключевых положений относительно основных принципов их сотрудничества с Уполномоченным органом по вопросам ППП — Министерством экономического развития и торговли Украины [8].

Публичное управление, а именно государственная политика в сфере реализации проектов ППП, должна, прежде всего, быть направленной на реализацию цели ППП:

1) использование различных форм, моделей, направлений ППП в зависимости от сферы хозяйственной деятельности, в которой такое партнерство применяется (жилищно-коммунальное хозяйство, транспорт, сферы здравоохранения, образования, спорта, туризма и т. д.);

2) условия привлечения к проектам ППП частных инвесторов, готовых вкладывать средства и тратить время на реализацию проектов ППП с соблюдением при этом публичных (государственных и региональных) интересов; при этом предполагается, что объединение усилий государства и территориальных общин с частными партнерами и их финансовых возможностей в условиях справедливого распределения между ними доходов, ответственности и рисков позволит обеспечить решение этих проблем;

3) в зависимости от выбора отрасли, в которой предстоит реализация проекта ППП, на этапе планирования должен быть разработан план на следующие стадии:

– *долгосрочная перспектива* (более 10 лет): формирование концептуальных основ развития отрасли, предсказуемость, прогнозируемость и наибольшая экономическая эффективность тарифной политики (там, где это нужно, — сферы жилищно-коммунального хозяйства, транспорта), проведение прозрачного конкурса по выбору частного партнера ППП с учетом принципов и цели осуществления такого партнерства, обеспечения защиты прав собственности и прав акционеров-партнеров и акционеров-инвесторов (при использовании корпоративной формы ППП).

В связи с этим мы считаем необходимым имплементировать положительный опыт Турции в сфере ППП, согласно которому органы государственной власти и органы местного самоуправления, намеренные реализовать проект в форме ППП, должны подать заявление в организации государственного планирования с предыдущими исследованиями и стратегией торгов. После получения положительного заключения со стороны организации государственного планирования и с целью получения разрешения на проведение тендера по запланированной модели ППП, органы местного самоуправления должны подать заявку в Высший совет планирования [9].

Вместе с тем следует отметить, что механизм формирования тарифов играет важную роль в обеспечении успешности проектов ППП, поскольку непосредственно обеспечивает возможность возврата привлеченных частных инвестиций. В отдельных сферах национальной экономики практически нет рыночных отношений, а тариф не выполняет функцию экономического регулятора. Тарифы на коммунальные услуги в большинстве регионов Украины не покрывают себестоимости услуг, почти во всех тарифах отсутствует инвестиционная составляющая, предприятия не стимулируются к эффективной деятельности и энергосбережению. Невозможность частного партнера проекта ППП влиять на тарифы значительно усложняет возврат вложенных инвестиционных средств. Указанные проблемы вкуче с отсутствием действенного компенсационного механизма возмещения разницы в тарифах не дают возможности предприятиям планировать и осуществлять мероприятия по модернизации оборудования и теплосетей;

– *среднесрочная перспектива* (до 10 лет): определение приоритетных сфер привлечения частных инвестиций в соответствующую отрасль национальной экономики, а также форм и средств оказания бюджетной поддержки; определение критериев, на основании которых выдается бюджетная поддержка; финансовая поддержка научной деятельности, деятельности по разработке нормативно-правовой базы и мер, направленных на реформирование соответствующей отрасли экономики; стимулирование привлечения частных инвестиций и кредитов международных финансовых организаций, реализации пилотных проектов и распространение накопленного опыта, создания совместных предприятий для реализации проектов общегосударственного значения.

Так, территориальная община города Канзас-Сити (США) утвердила план модернизации Международного аэропорта Канзас-Сити с единственным терминалом. Подавляющим большинством голосов избирателей (75%) принято решение о строительстве нового терминала на базе существующего аэропорта. Ожидаемая стоимость реализации указанного проекта составляет примерно 1 000 000 000 дол. США, при этом анализ эффективности проекта и оценка возможных рисков сопровождалась экологическими скандалами и жалобами на этичность реализации такого проекта. Команда инфраструктуры и недвижимости Edgemoor была реко-

мендована Комитетом отбора KCI в качестве наиболее экономически эффективного партнера для проектного финансирования, дизайна и строительства нового универсального терминала в Международном аэропорту Канзас-Сити [10].

Публичный партнер также включил дополнительного инвестора — Meridiam Infrastructure и проектно-строительное совместное предприятие, состоящее из Clark Construction Group, подрядчика Clarkson Construction, расположенного в городе Канзас-Сити, и The Weitz Company. Skidmore, Owings & Merrill (SOM), которое будет главным проектировщиком, а функции финансового консультанта будет выполнять Project Finance Advisory Limited (PFAL). Выбор Edgemoog произошел после многоэтапного закупочного процесса, который включал отдельные представления с использованием квалификаций и финансирования, собеседование и дальнейшие вопросы, которые публичный партнер выдвигал всем заявителям [10].

Интересен опыт ППП в Саудовской Аравии, в частности, по строительству канализационного коллектора Aswa Power. Общая стоимость проекта в 315 000 000 дол. США будет профинансирована за счет коммерческих базовых средств, распределенных по транзакции с плавающей процентной ставкой 167 000 000 дол. США и долей фиксированной ставки 100 000 000 дол. США. Остальные расходы будут профинансированы кредитом “Акционерный город” на основе соотношения долга к собственному капиталу 85:15. Дополнительный фонд коммерческого бронирования был также увеличен для финансирования любых потенциальных перерасходов [11].

Введенные во многих странах мира планы антикризисных действий и посткризисного восстановления экономики предусматривают расширение сотрудничества между государством в лице органов государственного управления, предпринимательским сектором и гражданским обществом, что возможно лишь на основе формирования партнерских отношений в виде ППП, которое должно стать действенным механизмом развития инфраструктуры и предоставления общественных услуг. Широкое распространение ППП в мире связано не только со стремлением государства привлечь финансовые ресурсы частного сектора к решению общественно значимых задач социально-экономического развития, но и с необходимостью использования сложных организационных, управленческих и производственных технологий [12].

О важности ППП как механизма социально-экономического развития страны свидетельствуют многочисленные концептуальные, программные, нормативные и методические документы как национального, так и международного уровня: декларации саммитов G20, направленные на выработку антикризисных мероприятий; специальные законы и другие нормативные акты о ППП, концепции и программы развития ППП.

Внедрение государственной политики в сфере ППП характеризуется непоследовательностью, отсутствием систематических шагов в направлении формирования условий развития ППП, нечеткостью определения функций органов государственной власти, привлеченных к развитию ППП, неэффективной координацией деятельности соответствующих органов государственной власти. На выполнение стратегических задач Программы экономических реформ на 2010—2014 годы государственные и местные документы по социально-экономическому развитию страны содержат положение о важности внедрения ППП, но при этом отсутствует согласованность между механизмами и инструментами государственного управления в указанной сфере. Развитие отдельных форм сотрудничества осуществляется независимо различными государственными и местными органами без достаточной координации и выполнения требований законодательства.

Еще одной проблемой отсутствия эффективного взаимодействия между государственным и частным секторами экономики является низкий уровень институциональной возможности государственных органов и частного сектора к внедрению государственно-частного партнерства [12].

Институциональная способность государственных органов и частного сектора к внедрению ППП в Украине характеризуется низким уровнем межличностного доверия, доверия граждан к органам государственной власти, общественных и политических организаций, несформированностью идеологии партнерства в обществе, недооценкой специалистами органов государственной

власти и местного самоуправления потенциала проектов ППП, недостаточной осведомленностью общества о преимуществах и рисках применения механизмов ППП, недостаточным кадровым обеспечением центральных органов властей и местного самоуправления специалистами в сфере ППП, недостаточным уровнем финансирования реального сектора экономики [12].

Отношения между государством и бизнесом в Украине характеризуются многочисленными проблемами в таких сферах государственного управления, как лицензирование и получение разрешений, землеотвода, защита прав собственности инвесторов, решение хозяйственных споров. Низкий уровень прозрачности в бюджетных отношениях затрудняет привлечение отечественных и иностранных инвестиций в развитие инфраструктуры национальной экономики и предоставления общественных услуг на основе ППП.

Противоречивость и непоследовательность нормативно-правового регулирования отношений государственно-частного партнерства является предметом отдельного обстоятельного научного исследования.

Заключение. Решение указанных проблем должно осуществляться на основании следующих действий:

1) совершенствование нормативно-правовой базы отношений ППП: разработка Кодекса отношений в сфере публично-частного партнерства, который будет включать в себя положения, в частности, относительно форм, моделей, направлений ППП, уполномоченных государственных органов (органов государственной власти и органов местного самоуправления), по реализации государственной политики в сфере ППП, положения по проведению анализа эффективности и оценки проектов ППП и государственных инвестиционных проектов и т. п. Правительство Украины должно рассмотреть законодательную реформу всех правовых инструментов — общих и отраслевых, связанных с планированием, оценкой и утверждением государственных инвестиционных проектов, несмотря на то, что финансируются они государственными учреждениями или местными органами власти, или от их имени частными учреждениями в форме концессии и государственно-частного партнерства [13];

2) активизация институтов развития в системе управления государственно-частным партнерством в Украине: с целью повышения эффективности системы управления ППП государству следует строить отношения с международными институтами развития и активно формировать национальные институты развития, деятельность которых должна быть ориентирована на достижение приоритетов инновационного обновления экономики с использованием современных подходов в управлении рисками. Внедрение институтов развития должно осуществляться с соблюдением требований финансовой устойчивости, диверсификации ресурсов и снижения инвестиционных рисков, исключения административного воздействия и рисков коррупции.

Роль финансовых институтов развития (универсальные и специализированные банки развития, экспортно-импортные банки, государственные венчурные и лизинговые компании, инновационные фонды, фонды и агентства регионального развития) будет заключаться в финансовой, консультационно-информационной поддержке проектов ППП. Нефинансовые институты развития (технопарки, промышленные парки, бизнес-инкубаторы, технико-внедренческие промышленно-производственные и туристско-рекреационные особые экономические зоны, центры, центры трансфера технологий, субконтрактажи, развития дизайна, энергосбережения и др.) обязаны способствовать развитию инфраструктуры предпринимательской деятельности в рамках ППП, повышению квалификации государственных служащих, внедрению проблематики ППП в программы академической подготовки специалистов для органов государственного управления и местного самоуправления, организовывать тренинги, семинары, круглые столы по вопросам ППП;

3) улучшение инвестиционного климата и предпринимательской среды в контексте развития государственно-частного партнерства в Украине: дальнейшее развитие ППП в Украине будет в существенной степени определяться благоприятностью инвестиционного климата и условиями ведения бизнеса. Улучшение условий предпринимательской деятельности и привлечения частных

инвестиций в сфере реализации проектов ППП требует: а) увеличения прозрачности разрешительной системы и снижения бюрократических барьеров; б) упорядочения процедур осуществления проверок и технического регулирования (стандартизация и сертификация); в) упрощения процедур регистрации собственности; г) создания благоприятных условий для пользования земельными участками в рамках проектов ППП; д) обеспечения прозрачности в отношениях частного и государственного партнеров в рамках подготовки и реализации проекта ППП; е) сосредоточения усилий государства на реализации проектов ППП и формировании действенного обратной связи в отношениях государства с частным сектором;

4) совершенствование сотрудничества органов государственной (местной) власти с институтами гражданского общества по реализации проектов государственно-частного партнерства в Украине: развитие отношений ППП требует активизации участия общественности в подготовке и реализации проектов ППП на государственном и местном уровнях. В этом контексте необходимо развивать механизмы взаимодействия органов власти с институтами гражданского общества в направлении привлечения общественности на постоянной основе к обсуждению, экспертизы и мониторинга реализации проектов ППП;

5) совершенствование механизмов финансирования проектов государственно-частного партнерства в Украине: совершенствование механизмов финансирования проектов ППП должно предусматривать повышение эффективности использования бюджетных средств, активизацию привлечения институтов развития к проектам ППП, расширение инструментария долгосрочного проектного финансирования и тому подобное. Бюджетное финансирование проектов ППП и государственное участие в проектах ППП должно строиться на принципах средне- и долгосрочного программно-целевого планирования и программно-проектного финансирования.

Государственная финансовая поддержка ППП должна предусматривать: 1) прямую финансовую поддержку через субсидии; возмещение расходов на строительство, участие в тендере, капитальный ремонт; инвестиции в уставный капитал; 2) использование налоговых рычагов для стимулирования инвестиций, внедрение механизмов государственного кредитования и страхования импорта инвестиционного оборудования; 3) возмещение платы за предоставленные потребителям услуги через государственный бюджет; предоставление гарантий по кредитам, возмещение потерь в результате колебаний обменного курса, предоставление обязательств по приобретению продукции; 4) использование современных рыночных инструментов финансирования (ценных бумаг).

Кроме того, считаем необходимым создание в структуре объединенных территориальных общин Украины координационных советов по планированию и реализации проектов ППП.

Список цитируемых источников

1. *Вінник, О. М.* Інституційна форма державно-приватного партнерства: проблеми правового регулювання [Електронний ресурс] / О. М. Вінник // Проблеми використання корпоративної форми державно-приватного партнерства. — Правознавець, 2009. — Режим доступа: <http://pravoznavec.com.ua/period/article/10846>. — Дата доступа: 15.01.2018.

2. *Сазонов, В. Е.* Государственно-частное партнерство: гражданско-правовые, административно-правовые и финансово-правовые аспекты / В. Е. Сазонов ; кафедра адм. и фин. права Рос. ун-та дружбы народов ; предисл. А. Б. Зеленцова. — М., 2012. — 560 с.

3. *Родин, А. А.* Взаимодействие международного и внутригосударственного права в правовом регулировании государственно-частного партнерства : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10 / А. А. Родин. — М. : РУДН, 2010. — 22 с.

4. *Атаманчук, Г. В.* Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. — 4-е изд., доп. — М. : Омега-Л, 2006. — 584 с.

5. *Мартиненко, В. М.* Демократичне врядування: проблеми теорії та практики / В. М. Мартиненко // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. праць. — Харків : ДокНаукаДержУпр, 2010. — № 1. — С. 16—22.

6. Колесникова, К. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації [Електронний ресурс] / К. Колесникова // Публічне управління. — Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/06.pdf>. — Дата доступу: 20.01.2018.

7. Вінник, О. М. Корпоративні і партнерські відносини: проблеми правового регулювання : монографія / О. М. Вінник. — Київ : Наук.-дослід. ін-т приват. права і підприємництва НАПрН України, 2010. — 166 с.

8. Щодо затвердження Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України «Питання Міністерства економічного розвитку і торгівлі України» від 20.08.2014 № 459 / // Офіц. вісн. України. — 2014. — № 77. — С. 116. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF>. — Дата доступу: 19.01.2018.

9. Гулиев, М. Роль государственно-частного партнерства в устойчивом экономическом развитии стран ЧЭС [Электронный ресурс] / 39-е заседание ком. по экон., торговым, технол. и экол. вопросам. — Режим па: www.pabsec.org/.../5-EC39-REP12%20%20RUS%20EDIT%20FINAL.d. — Дата доступа: 25.12.2017.

10. Kansas City to get US\$1 billion International Airport P3 [Electronic resource] / InfraPPPworld, December, 2017. — Access mode: <http://www.infrappworld.com/news/megaproject-1045-kansas-city-to-get-us-1-billion-international-airport-p3>. — Date of access: 25.01.2018.

11. Acwa Power close on big desalination PPP project in Saudi Arabia. — InfraPPPworld, March, 2018. [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.infrappworld.com/news/megaproject-1044-acwa-power-close-on-big-desalination-ppp-project-in-saudi-arabia>. — Date of access: 25.01.2018.

12. Концепція розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2012—2017 р. [Електронний ресурс] / Державно-приватне партнерство в Україні: концепція розвитку, 2012—2017. — Режим доступу: <http://ppp-ukraine.org/wp-content/uploads/2015/03/PPP-Development-Concept-2012-2017.pdf>. — Дата доступу: 19.01.2018.

13. The essence of local government bodies reform (decentralization). Суть реформи органів місцевого самоврядування (децентралізації) [Electronic resource]. — Access mode: http://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/verstka_decentralizaciya.pdf. — Date of access: 25.01.2018.

Поступила в редакцію 20.03.2018