

УДК 338.22

ПОЛЬСЬКА Ірина Ернестівна,
канд. екон. наук, доц., доц. каф. економіки
та регіон. екон. політики ДРІДУ НАДУ

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

Розглядається досвід європейських країн щодо впровадження механізмів державно-приватного партнерства. Виділяються переваги державно-приватного партнерства та визначаються основні умови, необхідні для його активного використання.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, проекти, бізнес, влада, механізми, приватна фінансова ініціатива.

Польская И. Э. Особенности внедрения механизмов государственно-частного партнерства в зарубежных странах

Рассматривается опыт европейских стран по внедрению механизмов государственно-частного партнерства. Выделяются преимущества государственно-частного партнерства и определяются основные условия, необходимые для его активного использования.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, проекты, бизнес, власть, механизмы, частная финансовая инициатива.

Pol's'ka I. E. Features of introduction of state-private partnership's mechanisms in foreign countries

Experience of the European countries on introduction of state-private partnership's mechanisms is considered. Advantages of state-private partnership are selected and basic terms, necessary for his active use, are determined.

Key words: state-private partnership, projects, business, power, mechanisms, private financial initiative.

Постановка проблеми. Питання взаємовідносин державних органів і бізнесу об'єктивно є сьогодні рушійною силою розвитку будь-якої сучасної демократичної правової держави. Більш того, останніми роками в усьому світі спостерігається тенденція до посилення співпраці влади та бізнесу. Насамперед це виявляється в таких суспільно значущих галузях економіки, як електроенергетика, транспорт, охорона здоров'я, освіта. Підприємства, що працюють у цих сферах, мають стратегічне значення й часто не можуть бути повністю приватизовані, зважаючи на істотні політичні причини, але держава не завжди має достатньо засобів і управлінського досвіду, необхідних для їх підтримки і розвитку.

У такій ситуації, як показує світовий досвід, ефективним рішенням може стати така форма взаємодії влади і бізнесу, як державно-приватне партнерство (ДПП). Особливої актуальності тема ДПП набула в умовах світової фінансової кризи й загострення проблеми суверенних боргів, коли, з одного боку, галузі найбільших економік світу відчували гостру потребу в державній підтримці, а з іншого – держава почала брати на себе часом непосильні зобов'язання.

Світова економічна криза 2007 – 2009 рр. наочно показала високу залежність української економіки від зовнішньої кон'юнктури й оголила її слабкі сторони. Дуже гостро постає питання глобальної конкурентоспроможності в довгостроковому періоді, ефективності економічної і політичної моделей розвитку. Для забезпечення конкурентоспроможності української економіки необхідна її комплексна модернізація, про що неодноразово говорилося останніми роками на різних рівнях.

Перед Україною постає великомасштабне завдання – перехід української економіки від експортно-сировинного до інноваційного соціально орієнтованого типу розвитку. Такий перехід, очевидно, повинен базуватися на сукупності зусиль з боку всіх державних і приватних інститутів, що підтримують інновації. У таких умовах саме ДПП можна розглядати як невід'ємний елемент, що забезпечує ефективну взаємодію всіх зацікавлених сторін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем, пов'язаних з розвитком ДПП, присвячені роботи таких зарубіжних учених, як Дж. Гелбрейт, Джон Ст. Миль, К. Х. Рау, Джон М. Кейнс, Кембелл Р. Макконелл, О. М. Шохін, С. Р. Борисов, М. В. Братерський, В. Г. Варнавський, В. Н. Мочальников, Л. І. Єфімова, В. Є. Манжикова, Є. А. Коровін, В. І. Якунін та ін. Велику увагу

проблемам і перспективам становлення ДПП приділяли такі вітчизняні вчені, як В. М. Вакуленко, О. В. Берданова, Н. А. Сич, А. Ф. Ткачук, І. О. Федів, Є. О. Фишко, П. І. Шелепницький. У працях цих науковців досліджувалися форми державно-приватного партнерства, які розглядаються багатьма з них як нова технологія розвитку економіки.

Останнім часом у зарубіжній і вітчизняній літературі приділяється багато уваги дослідженню інституціональним аспектам відносин між державою і приватним сектором, розвитком ДПП. Багатоаспектні проблеми взаємодії інститутів влади і приватного підприємництва аналізувалися з різних позицій. Зокрема, проблемам інституціональних відносин між державою і приватним сектором присвячені праці Т. Веблена, Дж. Коммонса, Р. Коуза, Д. Норта, Дж. Ходжсона та ін. Серед вітчизняних учених слід назвати О. Амошу, В. Дементьєва, А. Гриценка, Н. Нижник, В. Сікору, А. Чухна та ін.

Проте зараз недостатньо теоретичних і методологічних розробок концепції ДПП. Слабо розвинена нормативно-правова база, що визначає процедури, права і обов'язки сторін у проектах партнерських стосунків держави і бізнесу. У зв'язку з цим дуже важливим є розгляд теоретичних аспектів ДПП, вивчення передового світового досвіду й аналіз перспектив активного поширення ДПП в Україні.

Метою статті є вивчення досвіду європейських країн щодо ефективної державно-приватної взаємодії, виявлення переваг ДПП та умов, необхідних для його ефективного впровадження в українських реаліях.

Виклад основного матеріалу. Термін «державно-приватне партнерство» є дослівним перекладом англійського терміну «Public-private partnership» і давно застосовується в зарубіжній практиці. Фактично першим прикладом взаємодії влади і бізнесу за моделлю ДПП є споруда у Франції водного каналу за концесійною угодою ще в далекому 1552 р. На сьогоднішній день більшою чи меншою мірою і з більшою або меншою ефективністю ДПП працює майже в усіх країнах світу.

Сьогодні існує декілька підходів до розуміння ДПП. Умовно ДПП розуміють у широкому і вузькому сенсах. У широкому сенсі під ДПП мається на увазі будь-яка офіційна конструктивна взаємодія влади і бізнесу не лише в економіці, але й у політиці, культурі, науці, соціальній сфері тощо. У вузькому сенсі під ДПП розуміють взаємодію бізнесу і влади в процесі реалізації лише соціально значущих проектів, що

мають стратегічне загальнодержавне значення. Превалює друге переконання, а тому саме другий підхід більш опрацьований у літературних джерелах.

В Україні, на відміну від більшості зарубіжних держав, ДПП усе ще перебуває на стадії становлення й розвитку відповідних інструментів, хоча результати такого партнерства останніми роками стають усе більш помітними. Більш того, сам термін ДПП усе частіше став зустрічатися в ЗМІ і мережі Інтернет. Періодично відбуваються громадські слухання, наукові семінари і круглі столи з проблематики впровадження в Україні інститутів ДПП за участю експертів, аналітиків, учених, ЗМІ, представників органів державної влади. В органах державної влади створюються структурні підрозділи з питань ДПП, реалізуються проекти із застосуванням інститутів ДПП.

При цьому необхідно особливо відзначити, що і в професійному середовищі як і раніше не вироблено єдиної думки про те, які форми взаємодії влади і бізнесу можна віднести до ДПП. Так, у літературі під ДПП нерідко розуміється свого роду «складчина» держави і бізнесу, якийсь «інституційний і організаційний альянс» в цілях реалізації соціально значущих проектів і програм [3]. Крім того, часто виникає плутанина між такими поняттями, як «ДПП», «соціальна відповідальність бізнесу», «благодійність», «субсидії приватному бізнесу» і навіть «приватизація».

Настільки істотні відмінності поглядів на визначення поняття ДПП, на наш погляд, обумовлені тим фактом, що в Україні лише формується практика і методологія ДПП. Проте, на наше переконання, визначення поняття ДПП є необхідною умовою становлення й розвитку даного інституту. Важливість правильного й чіткого визначення цього поняття продиктована необхідністю вироблення та законодавчого закріплення єдиної правової категорії в цілях виключення розбіжностей, які можуть виникнути в процесі реалізації проектів на основі ДПП. У зв'язку з цим є доцільним вивчення нормативного правового регулювання ДПП у зарубіжних державах, у яких цей вид партнерства вже давно є ефективним засобом реалізації інноваційної та інвестиційної політики, зміцнення економіки, розширення інфраструктури, реалізації масштабних соціальних проектів.

А. Ренда і Л. Шрефлер у своєму дослідженні «Публічне приватне партнерство: національний досвід у Європейському Союзі» пропонують класифікацію, у якій умовно розділяють усі країни у міру впровадження механізмів ДПП у національні економічні процеси на три групи [5]. Перша група – «економічно розвинуті», такі як

Великобританія і певною мірою Франція, Німеччина, Ірландія і Італія (з повною підставою до цієї групи можна віднести і неєвропейські держави, такі як США, Канада, Японія, Сінгапур); друга група – «проміжні», такі як Іспанія або Португалія, де були досягнуті значні результати, але далеко не в усіх галузях; третя – «група тих, що запізнилися», країни, в яких ДПП усе ще перебуває на дуже ранній стадії впровадження. Примітно, що Україну, так само як і країни Центральної та Східної Європи, дослідниками виносять в особливу групу через їх різні економічні і політичні особливості.

Групу «економічно розвинутих» країн відрізняє той факт, що ДПП уже впродовж тривалого часу застосовується в багатьох галузях, починаючи з будівництва автомобільних доріг і залізниць та закінчуючи галузями соціальної сфери (охорона здоров'я, освіта і пенітенціарна система). У цих країнах нагромадився значний досвід взаємодії державних і ділових структур в межах інститутів ДПП, а тому в них удалося сформувати чітке уявлення про ті галузі, для яких механізми ДПП краще всього підходять, і тих, у яких упровадження ДПП пов'язане з істотними проблемами. У країнах цієї групи вже введені відповідні поправки в національні та регіональні законодавчі акти для ефективної роботи влади і бізнес-співтовариства з проектами у сфері ДПП. Окрім цього застосовуються спеціальні індикаторні засоби для оцінки ДПП-проектів та їх можливостей за поданням найкращого співвідношення ціни і якості.

Група «проміжних» держав досягла значного прогресу у використанні ДПП для реалізації великих інвестиційних, перш за все інфраструктурних, проектів. Проте розширення вживання механізмів ДПП на інші галузі є важким через неоднозначні положення в чинному законодавстві або часті зміни в поглядах уряду на цей інструмент. Варіативність і можливі зміни думок представників істеблішменту обумовлені політичними чинниками та миттєвою політичною доцільністю, оскільки те, яким галузям залишатися у винятковій компетенції уряду, безпосередньо залежить від думки громадян країни. Це, у свою чергу, викликає певний скепсис і у представників ділового співтовариства. Ще одним дискусійним питанням для бізнесу в «проміжних» країнах, безумовно, є проблема розподілу фінансових ризиків і ступінь залучення державних чиновників в управління тим або іншим проектом.

До групи країн, що «запізнилися», входять такі держави, як Люксембург, Швеція, Норвегія, де ДПП майже повністю відсутнє в усіх галузях або перебуває на попередній стадії впровадження. Причинами цього, з одного боку, є жорсткіший підхід до визначення ролі держави в забезпеченні основної державної інфраструктури, а з іншого – якісне управління бюджетною системою на державному рівні, що знижує необхідність і зацікавленість у зверненні до приватних джерел фінансування для здійснення великих інвестиційних проектів.

Досвід нових країн-членів ЄС – представників Центральної і Східної Європи (ЦСЄ) характеризується неоднозначністю результатів у застосуванні ДПП і заслуговує на окрему увагу через ту ролі, яку ДПП відіграє, сприяючи розвитку інфраструктури і освоєнню коштів ЄС. У східноєвропейських країнах, що раніше входили до Організації Варшавського договору і розвивалися в межах єдиної соціалістичної системи господарювання, під час упровадження інститутів ДПП урядам доводиться долати значні проблеми, обумовлені відсутністю людських ресурсів з необхідними знаннями й досвідом роботи з такого роду контрактами, недостатньою розвиненістю ринку капіталу й сильним зміщенням акцентів у бік традиційних закупівель, пов'язаних з фондами ЄС, а також з недостатньою аналітичною підготовкою організації ДПП-проектів. Поки що інфраструктурні проекти утворюють більшість ініціатив ДПП в країнах ЦСЄ, проте навіть тут результати встановлення взаємодії бізнесу й влади із застосуванням механізмів ДПП виглядають суперечливо. Так, польські і угорські приклади використання ДПП відверто «провалилися»: це пов'язується експертами з помилковою оцінкою потенційного попиту на послуги, що змусило уряди брати на себе значну частину ризику з попиту, спочатку покладеному на приватну сторону проектів ДПП. У Чеській Республіці, де вдалося в досить короткі терміни реалізувати великі інфраструктурні проекти без істотних витрат коштів з боку державного бюджету, показує, що навіть у реаліях країн, що розвиваються, і країн з перехідною економікою за кваліфікованого підходу та якісного експертного опрацювання питання, коли враховані вимоги й очікування всіх зацікавлених сторін, застосування ДПП може призвести до вражаючих результатів. Далі наведено підсумки впровадження ДПП в деяких країнах Європи, що представляють різні категорії держав за ступенем упровадження інститутів ДПП.

Великобританія, поза сумнівом, є країною-піонером у реалізації ДПП-проектів. Механізми ДПП були законодавчо введені в 1992 р. одночасно з так званою приватною фінансовою ініціативою (ПФІ), яка відмінила правила, що обмежують використання приватного капіталу для фінансування державних активів. З цього моменту ДПП пройшло значний шлях: до сьогодні кількість укладених угод між державними організаціями і приватними компаніями і реалізованих проектів ДПП обчислюється сотнями, вартість об'єктів ПФІ, яка є основною формою ДПП, протягом останніх 10 років становить 24 млрд фунтів стерлінгів, а протягом наступних трьох років планується реалізувати проекти на загальну суму 12 млрд фунтів стерлінгів [3]. Щороку укладається до вісімдесяти нових угод (у процентному відношенні це означає зростання приблизно на 11 % на рік), і такі проекти, за даними британського уряду, забезпечують близько 17 % економії для бюджету країни [1].

Згідно зі звітами Казначейства Її Величності, ключовими галузями для проектів ПФІ є охорона здоров'я (більше 34 лікарень і 119 інших програм у сфері охорони здоров'я), освіта і підвищення кваліфікації (239 нових і відремонтованих шкіл), органи місцевого самоврядування (організація нових пожежних станцій і поліцейських ділянок), збір твердих відходів і проекти у сфері водопостачання, транспорту й оборони.

Якщо виділяти проекти за принципом вартості їх контракту у вигляді відсотка від усіх підписаних ДПП, то картина виглядає таким чином: у кінці 2011 р. більше ніж 51 % від загальної вартості ДПП-проектів перебувало в залізничній галузі (наприклад, три Лондонські метро-проекти, залізнична лінія під Ла-Маншем), 11 % належало до медичного обслуговування, 7 % – до сфери освіти і 3 % – до пенітенціарної системи (в основному житлові приміщення у виправних установах). На шляхи і мости припадало 9 % від загальної вартості ДПП-контрактів, тоді як решта 13 % – на інші види послуг, такі як водопостачання і управління повітряним рухом. Слід також особливо відзначити, що особливість британського досвіду полягає в ранньому впровадженні механізмів ДПП навіть у таких галузях, які традиційно є галузями виняткової компетенції уряду. Так, у 1996 р. ПФІ була визнана частиною програми Міністерства оборони з підвищення економії і ефективності витрачання бюджетних коштів.

Крім того, досвід Великобританії також показує, що використання ДПП у сфері охорони здоров'я дозволяє швидше й дешевше надавати необхідні послуги. Це саме стосується забезпечення освітніх установ.

Водночас навіть у Великобританії проекти з використанням ДПП/ПФІ в деяких галузях економіки не можна назвати вдалими. Наприклад, використання ДПП/ПФІ у сфері інформаційно-комунікаційних технологій на сьогоднішній день показало негативні результати. Швидкі темпи технологічних змін у цій галузі, які важко врахувати під час планування ДПП-проекту, утруднює визначення довгострокової віддачі. Розмір проекту ДПП також має значення. Первинні витрати, пов'язані з узгодженням договірних умов, у частині форс-мажорних обставин можуть виявитися дуже високими порівняно з очікуваними вигодами від використання механізмів ДПП. Це є справедливим і для приватних осіб, особливо якщо до проекту залучені малі та середні підприємства.

В Іспанії введення механізмів ДПП істотно полегшувалося завдяки багаторівневій структурі територіального управління, яка особливо вдало відповідала здійсненню такого вигляду контрактних взаємин між владою і бізнесом. Регіональні органи влади (автономні общини) мають право на здійснення проектів, включаючи ДПП-проекти, у межах своєї компетенції. Це дозволило максимально органічно адаптувати механізми ДПП до конкретних потреб місцевих общин, а також зробити можливим створення міжрегіональних проектів, контрольованих федеральним урядом.

Перші ДПП з'явилися в Іспанії в середині 1990-х рр., хоча аналогічні види державно-приватних угод застосовувалися в 1970-ті і 1980-ті рр. в межах будівництва платних автомобільних доріг. Акцент на проекти з розвитку інфраструктури є дуже відчутним, пріоритет віддається будівництву залізниць і меншою мірою – будівництву автодоріг. Плановані розширення охоплення інфраструктурних проектів контрактами ДПП, включаючи будівництво автомобільних доріг і залізничних ліній за напрямками Мадрид – Барселона, Мадрид – Перпіньян, Валенсія – Аліканте, Галісія – Куенка-Теруель, залежатимуть від приватних інвесторів. За оцінками уряду Іспанії, приватний сектор здатний інвестувати в здійснення великих інфраструктурних проектів близько 20 % від необхідного обсягу фінансування. Проте на практиці уряд

Іспанії як і раніше стикається зі значними труднощами із залученням приватних інвестицій.

Відчутні результати досягнуті у впровадженні ДПП у сфері охорони здоров'я: у Програмі нової інфраструктури охорони здоров'я Мадрида 2007 р. було заплановано будівництво дев'яти лікарень у Мадриді з використанням інструментів ДПП. На цей час здійснюється проект лише однієї лікарні, що передбачає тридцятирічну концесійну угоду між місцевою владою і приватними інвесторами на будівництво, експлуатацію і технічне обслуговування. Якщо цей досвід визнають успішним, така схема, як очікується, буде прийнята і в інших частинах країни.

Поширення ДПП в інших галузях не можна назвати інтенсивним. Наприклад, Національний водогосподарський проект був нереалізований через сильну опозицію екологів, а потім замінений проектами, спрямованими на будівництво пунктів з опріснення води. Крім того, в'язниці і суди як і раніше сприймаються як виняткова прерогатива державного сектору; тут дуже мала вірогідність змін без спеціальних законодавчих заходів.

Недоліки, що спостерігаються в реалізації ДПП в Іспанії, в основному викликані обмеженою доступністю до джерел фінансування проектів. Доступ до міжнародних ринків капіталу дуже обмежений у зв'язку з переважанням місцевих гравців у фінансовому секторі країни. Крім того, існує поширене переконання, що держава може завжди втрутитися, здійснити підтримку в наданні основних суспільних послуг і уникнути провалу проекту. Це укріплює перевагу місцевих гравців порівняно з міжнародними, які не чекають вірогідності втручання з боку держави під час подавання пропозиції. Останні поправки до чинного законодавства додали значної гнучкості відносно фінансування і структури проектів [4].

Хоча впровадження ДПП в Угорщині спостерігалось ще на початку 1990-х рр., масова хвиля приватизації і часті зміни, що відбувалися в політичних поглядах населення за останні два десятиліття, істотно утруднюють адаптацію проектів ДПП до угорських соціально-економічних умов і до цього дня. У 2002 р., зіткнувшись з дефіцитом бюджету в поєднанні зі зростаючою потребою надання державних послуг, новообраний уряд почав вивчати потенційні можливості прийняття альтернативних методів фінансування з акцентом на впровадженні інструментів ДПП. Для вирішення законодавчих питань і питань галузевого застосування був створений міжвідомчий

комітет, головну роль в якому відіграло Міністерство економіки і транспорту. Крім того, для ефективного управління діяльністю зі збору і узагальнення інформації і знань про ДПП був створений Секретаріат ДПП (розпущений у 2005 р., його повноваження були покладені на департамент управління майном Міністерства економіки і транспорту). Проте на сьогоднішній день в Угорщині немає спеціального законодавства, що регулює ДПП, тому кожен окремий ДПП-проект повинен оцінюватися в індивідуальному порядку, з урахуванням існуючих положень про концесії і Закону про державні закупівлі.

Перші проекти ДПП були зосереджені в секторі дорожнього будівництва і зіткнулися зі значними труднощами, викликаними невідповідними дійсності прогнозами зростання й іншими проблемами, пов'язаними з економічними перетвореннями в країні. Урешті-решт фінансові ризики, які спочатку були покладені лише на приватних інвесторів і міжнародних кредиторів, були передані спеціально затвердженій державній компанії. До цього часу концесія виявлялася ефективною лише в тому випадку, коли концесіонер ніс виключно ті ризики, якими він міг управляти. У зв'язку з цим результати впровадження практики ДПП в Угорщині неможливо оцінити однозначно.

Міністерство освіти Угорщини використовує ДПП для розвитку інфраструктури університетів, створюючи 10 тис. місць у студентських гуртожитках. Пілотний проект був упроваджений в університеті м. Дебрецен із зобов'язаннями приватної сторони по будівельних ризиках і ризиках готовності, і зараз запущено 11 аналогічних програм. Що стосується пенітенціарної системи, то заплановано будівництво двох нових в'язниць протягом 15 – 20 років.

Незважаючи на обмежене поширення ДПП в Угорщині, можна почерпнути деякі корисні уроки для майбутніх проектів по всій ЦСЄ. Оцінка ризиків і розподіл їх між сторонами залишається головною проблемою, що вимагає в більшості випадків перегляду умов контрактів з підвищенням фінансового тягаря для державного сектору. Уряди опиняються в скрутній ситуації в ході перегляду: визнання провалу проекту негативно впливає на імідж країни та її здатність залучати іноземні інвестиції. Насамкінець держава вимушена нести левову частку нераціонально розподілених ризиків [2].

Висновки. Зростаюче розуміння необхідності вливання значних коштів в інфраструктуру міст і регіонів України і усвідомлення недостатності обсягів бюджетних інвестицій спонукає державу шукати альтернативні механізми фінансування. У цих умовах ДПП стає найважливішою і найбільш перспективною формою реалізації великих інвестиційних проектів у сучасній Україні. Аналіз зарубіжного досвіду, проведений вище, дає вагомі підстави вважати, що ДПП можна розглядати як один із найбільш дієвих механізмів підвищення ефективності державних інвестицій за рахунок залучення капіталу і управлінського досвіду приватного сектору. ДПП створює широкі можливості і для приватного сектору, відкриваючи доступ до нових сфер економіки, раніше недоступних для компаній. Як позитивні моменти можна зазначити, що ДПП:

- дозволяє підвищити якість державних послуг населенню;
- допомагає успішно здійснювати великі інфраструктурні проекти, які навряд чи могли б бути реалізовані зусиллями самої лише держави в найближчому майбутньому;
- сприяє ефективному розвитку обсягів державного майна;
- знижує фінансове навантаження на платників податків і надає можливість довести кошти до кінцевих споживачів;
- дозволяє успішно застосовувати досвід і професіоналізм приватного сектору у збереженні державного контролю над активами;
- сприяє розвитку новаторських форм проектного фінансування;
- стимулює підприємницьке мислення і сприяє впровадженню передових методів управління в органах влади;
- сприяє розвитку діалогу між бізнесом і владою в різних сферах.

Водночас проведений аналіз показав, що концепція ДПП є порівняно новим інструментом об'єднання зусиль держави і бізнесу під час реалізації різного роду великих інфраструктурних проектів. Виявлено декілька питань, щодо яких до сьогодні немає чіткого й однозначного розуміння. Досвід країн Європи показує, що навіть серед першопрохідців упровадження ДПП не існує чіткого і єдиного розуміння, що таке ДПП, у яких галузях його використання найефективніше, а в яких від нього краще відмовитися.

Отже, зазначимо, що необхідними умовами для активного використання схем ДПП є:

- прийнята стратегія розвитку різних галузей на основі використання ДПП;
- нормативно-правова база, що регламентує економічні відносини в межах ДПП;
- діюча система моніторингу проектів, що реалізуються за схемами ДПП;
- наявність механізму пропозиції проектів потенційним інвесторам і відбору кандидатів;
- організація контролю над реалізацією проекту.

Очевидно, що держава і бізнес повинні бути рівноцінними партнерами у формуванні і здійсненні різних інвестиційних проектів, маючи рівні права і відповідальність за виконання стратегічних рішень.

Список використаних джерел

1. **Айрапетян М. С.** Зарубежный опыт государственно-частного партнерства / М. С. Айрапетян // Аналит. зап. Прав. упр. Аппарата Гос. Думы РФ. – Режим доступа : wbase.duma.gov.ru:8080law?d&nd=981605628&mark=r981605004.
2. **Варнавский В. Г.** Государственно-частное партнерство: проблемы и перспективы / В. Г. Варнавский. – Режим доступа : news.liga.net/pr/NR080293.html.
3. **Спиридонов А. А.** Государственно-частное партнерство: понятие и перспективы совершенствования законодательного регулирования / А. А. Спиридонов // Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия. – 2010. – № 11. – С. 25 – 36.
4. **Шохин А. Н.** Бизнес и власть: теория и практика взаимодействия : монография / А. Н. Шохин, С. Р. Борисов, М. В. Братерский [и др.] ; под общ. ред. А. Н. Шохина. – М. : ВШЭ, 2011. – 348 с.
5. **Renda A.** Public Private Partnerships: National Experiences in the European Union / A. Renda, L. Schrefler // Briefing note № IP/A/IMCO/SC/2005-160 governed by the provisions of Framework Service Contract IP/A/IMCO/FWC/2005-33. – Access mode : euro2005.inform/news/11/p7273.