

О. С. Шарова, *к.т.н., доцент*

Університет економіки і права «КРОК»
вул. Лагерна, 30-32, м. Київ-113, Україна
sharova_elena@ukr.net

ПРОЕКТИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: ОСОБЛИВОСТІ РОЗПОДІЛУ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У статті проаналізовано існуючі підходи щодо розподілу відповідальності між представниками державного та приватного секторів при реалізації проектів державно-приватного партнерства. Запропоновано принцип розподілу відповідальності у таких проектах з точки зору проектного підходу.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, проект державно-приватного партнерства, державний сектор, приватний сектор, угода, відповідальність.

Постановка проблеми. Механізми державно-приватного партнерства (ДПП) використовуються у світі як для розвитку інфраструктури, так і для підвищення системи державного управління у цілому. Це закономірне явище розвитку суспільства, тому що складність проблем, які перед ним виникають у сучасних умовах, є настільки високою, що їх можна вирішити лише із залученням усіх суб'єктів суспільного процесу. Влада, бізнес та суспільство змушені співробітничати та разом вирішувати на принципах партнерства складні завдання, пов'язані з розвитком інфраструктури. В Україні вже здійснено перші важливі «піонерські» кроки стосовно впровадження механізмів державно-приватного партнерства: прийнято низку Законів та підзаконних актів [1–5], реалізовано перші проекти з ДПП у сферах теплопостачання, водозабезпечення, охорони здоров'я, переробки сміття та ін., видано перші посібники з актуальних питань щодо впровадження ДПП [6–9].

У будь-якому проекті одним із найважливіших є поняття відповідальності за результати проекту та його успішну реалізацію. Не менш важливим це поняття є і для проектів ДПП, особливо виходячи з їх характеристики довготривалості та невизначеності. У Законах України та підзаконних актах, що є чинними на сьогоднішній день, однозначно зрозуміла відповідь на це питання відсутня.

Аналіз останніх публікацій. В нашій країні з 2003 року у сфері житлово-комунального господарства працює державне підприємство «Центр розвитку державно-

приватного партнерства», яке підпорядковане Міністерству регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Місією підприємства є сприяння містам України в залученні інвестицій, необхідних для модернізації та сталого розвитку насамперед житлово-комунального господарства та інших галузей.

Крім того, у 2010 році був відкритий Український центр сприяння розвитку публічно-приватного партнерства [11]. Місія цього центру полягає у створенні умов для реалізації проектів загальнонаціонального та регіонального значень на основі публічно-приватного партнерства, у розвитку науково-методологічного, правового та організаційного забезпечення у цій сфері.

Але діяльності цих центрів не достатньо, застосування та розширення використання механізмів ДПП йде у державі повільно. У [8] зазначено, що стартові умови для розвитку ДПП в Україні є несприятливими: політична нестабільність, недосконале регулювання, надмірне втручання держави в економічні процеси, нерозвинене інституціональне середовище, відсутність культури ведення бізнесу, високий рівень корупції, недостатня кваліфікація як представників державної влади, так і представників бізнесу, недовіра суспільства як до влади, так і до приватного бізнесу.

Нині в Україні реалізується проект будівництва та експлуатації на умовах концесії нової автомобільної дороги Львів – Краковець, якому приділяється багато уваги в інформаційному просторі [10]. Причому, механізм ДПП

розглядається у цьому проекті як сучасний механізм залучення інвестицій у будівництво.

Актуальні завдання модернізації інфраструктури із застосуванням інструментів ДПП включають також необхідність підготовки кваліфікованих кадрів. Ключова проблема ДПП – підвищення інформованості усіх зацікавлених осіб та кількості спеціалістів у сфері ДПП. Найбільш гострою є проблема відсутності кваліфікованих кадрів як у державному, так і в приватному секторі, тому що розвиток механізму ДПП неможливий без створення та підтримки освітньої бази, яка б змогла забезпечити як поширення теоретичних знань, так і обмін практичним досвідом у цій сфері.

Беручи до уваги невелику кількість проектів ДПП, які вже впроваджено або які нині реалізуються в Україні, можна зробити висновок, що компетенції як представників органів влади, так і представників бізнесу у плануванні та впровадженні таких проектів не є поширеними та досить високими й потребують додаткового розвитку.

У джерелах [6–9] висвітлюються питання, пов'язані з реалізацією в Україні та впровадженням світового досвіду й найкращих практик при імплементації інструментів ДПП. В [13] поставлено проблему відсутності методології управління проектами державно-приватного партнерства. Деякі особливості планування проектів ДПП висвітлено у роботі [14]. Питання відповідальності за успішну реалізацію проекту ДПП як основа методології управління проектами в доступній літературі не висвітлено.

Мета роботи: проаналізувати існуючі підходи щодо розподілу відповідальності між представниками державного та приватного секторів при реалізації проектів державно-приватного партнерства; запропонувати принцип розподілу відповідальності у таких проектах з точки зору проектного підходу.

Викладення основного матеріалу. Як правило, проекти ДПП здійснюються на основі угоди ДПП [1]. Контракт ДПП виникає після низки важливих послідовних та досить великих етапів: виникнення та розробка ідеї ДПП, розробка ТЕО, підготовка конкурсу, вибір приватного партнера. На кожному з цих кроків приймається конкретне управлінське рішення, яке визначає наступний крок ДПП.

Високим є ризик припинення або завершення проекту ДПП на кожному з цих кроків, насамперед, з причин відсутності доцільності реалізації ідеї або домовленості між майбутніми партнерами ДПП.

Згідно з характеристикою тимчасовості, проект ДПП виникає, коли з'являється потреба у вирішенні певної проблеми та починається розробка ідеї ДПП (класична методологія управління проектами [12]). Створення угоди ДПП та її підписання партнерами виникає як результат низки управлінських дій, які виконуються вже під час реалізації ДПП. Ці управлінські дії потребують від висококваліфікованої команди проекту ДПП неабияких зусиль, щоб довести проект до укладання угоди, а також певних управлінських компетенцій.

Проект ДПП закінчується, коли закінчуються дії усіх контрактів, підписуються та оплачуються усі акти виконаних робіт, складається заключний звіт за проектом ДПП, в якому виконується аналіз його успішності, розпускається команда проекту та виконуються дії з *lessons learned*.

Таким чином, за тривалістю проект ДПП довший, ніж тривалість угоди ДПП, тому поняття «проект ДПП» та «угода ДПП» слід розрізняти і не замінювати одним одне.

У будь-якому проекті одним із найважливіших є поняття відповідальності за результати проекту. Не менш важливим це поняття є і для проектів ДПП, особливо виходячи з їх характеристики довготривалості та невизначеності.

У табл. 1 представлено інтереси держави та приватного бізнесу, які виконуються на засадах ДПП [6].

У [9] зазначено, що необхідним є чітке означення ролі бізнес-структур у регіональній політиці, оскільки вони є реальними суб'єктами формування та реалізації регіональної політики. Бізнес-структури можуть бути додатковим джерелом коштів для місцевих потреб, сприяють поширенню дії інструментів ДПП та розвитку громадянського суспільства. З другого боку, місцева влада має гарантувати стабільність умов ведення бізнесу.

Але виникає питання, яка ж сторона, приватна чи державна, є відповідальною за успішність проекту ДПП?

Інтереси держави та приватного бізнесу у проектах ДПП

Інтереси держави	Інтереси приватного бізнесу
<p>Витрати з інвестування та утримання державного/комунального майна покладаються на приватний сектор для підвищення ефективності таких витрат.</p> <p>Державний/місцевий бюджет поповнюється за рахунок надходжень від сплати концесійних/орендних платежів.</p> <p>Вирішуються соціально-економічні проблеми.</p>	<p>Приватний оператор отримує в довгострокове користування державні активи, що не належать йому, на умовах сплати концесійних/орендних платежів.</p> <p>Інвестуючи, приватний оператор має достатні гарантії повернення коштів, оскільки держава як партнер несе повну відповідальність за забезпечення мінімального рівня рентабельності.</p> <p>В окремих випадках (проекти у сфері водо-, газо-, теплопостачання, або об'єкти соціальної інфраструктури) держава погоджується на те, щоб доплачувати з бюджету концесіонеру за умови, що приватний оператор підвищуватиме якість обслуговування.</p> <p>Приватний оператор, маючи свободу у прийнятті рішень, пов'язаних з господарською діяльністю, може за рахунок підвищення продуктивності праці, нововведень збільшувати прибутковість бізнесу в період дії проекту.</p>

У [7] зазначено, що відповідно до Закону про державно-приватне партнерство підходи щодо оцінювання доцільності реалізації проектів у формі ДПП за всіма договорами (концесії, розподілу продукції тощо) є однаковими. В них не розрізняється відповідальність держави/приватного партнера за невиконання чи неналежне виконання своїх зобов'язань перед приватним партнером / державою. У той же час економічна природа всіх таких договорів різна, і, відповідно, при укладанні кожної з угод дуже сильно розрізняються ризики приватного та державного партнерів.

Крім того, відповідальність держави є переважно декларативною [7]. Фактично застосувати норми Закону неможливо без ухвалення нових актів законодавства. Наприклад, стаття 20 ЗУ «Про державно-приватне партнерство» передбачає відшкодування втрат приватного партнера у випадку, якщо ціни (тарифи) на послуги, що надаються у процесі здійснення ДПП, встановлюються у розмірі, нижчому за економічно обґрунтований рівень. Для цього перехідними положеннями Закону внесено зміни в ЗУ «Про ціни та ціноутворення» (ст. 15) [16], яким передбачено, що формування (затвердження) органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування цін (тарифів) на роботи (послуги) у розмірі, нижчому за розмір економічно обґрунтованих витрат на їх виробництво, без визначення

джерел для відшкодування відповідної різниці, у тому числі за рахунок державного чи місцевого бюджетів, не допускається і може бути оскаржено у судовому порядку. Порядок такого відшкодування повинен встановлюватися законодавством. Тобто, поки законодавчо такий порядок не буде встановлено, фактично ця норма працювати не буде.

Слід відзначити, що Закон [1] практично не містить норм, які реально захищають права приватної сторони в Україні. Законом передбачено, що до прав та обов'язків сторін, які визначено згідно з угодою ДПП протягом строку її дії, застосовується законодавство України, яке є чинним на день її підписання. У той же час, відзначені вище гарантії поширюються тільки на зміни у громадянському та господарському законодавстві, яке регулює майнові права та обов'язки сторін, і не торкаються змін законодавства з питань оборони, національної безпеки, забезпечення суспільного порядку, охорони навколишнього середовища, стандартів якості товарів (робіт, послуг), податкового, валютного, митного законодавства, законодавства з питань ліцензування, а також законодавства, що регулює правовідносини, в яких не діють принципи рівності сторін (державного та приватного партнерів). Такий підхід не сприяє зниженню ризиків реалізації проектів ДПП. Це пояснюється тим, що найбільш серйозними змінами, які можуть вплинути на фінансово-

економічні показники реалізації проекту ДПП, є зміни у податковому, валютному, митному законодавстві та з питань ліцензування [7] й довгого терміну здійснення такого проекту.

У такому випадку приватний бізнес як сторона угоди ДПП не може бути відповідальним за успішну реалізацію проекту як керівник проекту, а може відповідати за реалізацію певного етапу проекту (наприклад модернізація або будівництво) як учасник проекту та сторона угоди як виконавець.

«Відповідальність за розвиток інфраструктури цілком та повністю лежить на державі» [17].

З позицій методології управління проектами, ця відповідальність лежить на керівникові проекту з боку державного партнера. Цей керівник проекту повинен бути призначеним якомога раніше, наприклад, перед розробкою ТЕО. Органом, який може призначити керівника проекту, має виступати державний орган – представник місцевої влади. Особа, яку при-

значають керівником проекту, повинна бути представником місцевої влади, мати практичний досвід з реалізації проектів ДПП та лідерські якості.

На фазі ідентифікації проекту міські або регіональні органи влади визначають послуги або проекти, які можуть бути надані та реалізовані у рамках ДПП. На цьому етапі важливим є усвідомлення й обговорення ролі та функцій кожної із залучених сторін у майбутньому проекті ДПП. Роль кожної з груп залучених сторін є критичною для досягнення цілей проекту публічно-приватного партнерства в кожному окремому випадку [6] (табл. 2).

Беручи до уваги функції представників органів влади (див. табл. 2), інтереси держави (див. табл. 1), можна запропонувати розподіл відповідальності за успішне здійснення фаз та етапів згідно з деталізованим життєвим циклом ДПП [18] на основі наскрізної відповідальності за реалізацію проекту згідно з проектним підходом (табл. 3).

Таблиця 2

Роль та функції залучених сторін у рамках проектів ДПП

Роль	Функції
Посадові особи – представники органів влади	Визначають пріоритетність цілей і завдань ДПП та ознайомлюють з ними громадськість Затверджують критерії прийняття рішення для відбору прийнятної форми ДПП Затверджують рекомендовану форму ДПП Приймають необхідні нормативно-правові акти
Керівництво та персонал підприємства (приватний сектор)	Визначають конкретні заходи і завдання ДПП для підприємства Надають дані щодо діяльності підприємства Допомагають у маркетинговому аналізі та комплексному оцінюванні підприємства, ТЕО Впроваджують зміни
Споживачі	Підтверджують готовність і бажання оплачувати надані послуги Формують і висловлюють позицію/очікування щодо рівня та якості послуг Визначають існуючі переваги та недоліки послуг
Інвестори	Надають коментарі щодо привабливості окремих форм ДПП Беруть участь у тендерному відборі згідно з встановленими процедурами і правилами Виконують комплексний супровід проекту
Консультанти	Проводять неупереджене оцінювання можливих форм ДПП Аналізують існуючі законодавчі рамки та пропонують зміни (за необхідності) Сприяють налагодженню ефективної співпраці між залученими сторонами

Таблиця 3

Розподіл відповідальності між державною та приватною сторонами у проектах ДПП

Фази	Стадії	Кроки	Відповідальний партнер
1. Ідентифікація проекту	1.1. Вибір проекту і його визначення	Ідентифікація Специфікація продуктів проекту ДПП	Державний партнер
	1.2. Експертиза та обґрунтування	Життєздатність проекту (оцінювання доцільності) Визначення ризиків Окупність Критерій «value for money»	Державний партнер
2. Детальна підготовка	2.1. Організація проекту	Формування проектної команди Формування команди консультантів Розробка плану проекту та графіка	Державний партнер
	2.2. Підготовка тендеру	Подальші дослідження Детальна розробка ДПП Вибір способу закупівлі Підготовка драфту контракту ДПП	Державний партнер
3. Закупівлі	3.1. Проведення тендеру	Попередня кваліфікація (пре-кваліфікація) Запрошення до тендеру Переговори з претендентами Присудження контракту	Державний партнер
	3.2. Контракт ДПП та фінансове закриття	Підписання ДПП контракту Фінансові узгодження Фінансове закриття	Державний партнер
4. Виконання проекту	4.1. Управління контрактами	Визначення управлінської відповідальності Моніторинг та управління проектом та послугами Управління змінами, що передбачені контрактом Управління змінами, які не передбачені контрактом Вирішення спорів Завершення контракту	Державний партнер – усі функції управління Приватний партнер – відповідальність за безпосереднє виконання робіт
	4.2. Оцінювання ex post (Оцінювання після завершення контракту)	Оцінювання інституціонального середовища Розвиток аналітичного середовища	Державний партнер

Такий розподіл відповідальності не суперечить розподілу відповідальності за ризики між партнерами [1]. Крім того, такий підхід вимагає від співробітників державного партнера розвитку, вдосконалення та практичного використання управлінських компетенцій, зокрема в управлінні проектами.

Висновки. Проаналізовано існуючі підходи щодо розподілу відповідальності між представниками державного та приват-

ного секторів при реалізації проектів державно-приватного партнерства. Запропоновано принцип розподілу відповідальності у таких проектах з точки зору проектного підходу. Перспективи подальших досліджень лежать у площині пошуку раціональних організаційних структур управління проектами державно-приватного партнерства.

Список літератури

1. Про державно-приватне партнерство : За-

- кон України від 01.07.2010 р. № 2402 – VI // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 12.
2. Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними : постанова КМУ від 16 лютого 2011 р. № 232 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF>
 3. Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства : наказ від 27.02.2012 р. № 255 Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0399-12>
 4. Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013–2018 рр. : розпорядження КМУ від 14.08.2013 р. № 739-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-%D1%80>
 5. Про концесії : Закон України від 16.07.1999 р. № 997-XIV [Електронний ресурс]. // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 41. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/997-14>
 6. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства : практ. посіб. для органів місцевої влади та бізнесу / С. Грищенко. – К. : ФОП Москаленко О. М., 2011. – 140 с.
 7. Запатрина И. В. Потенциал публично-частного партнерства в развивающихся экономиках / И. В. Запатрина. – К. : Центрودрук, 2011. – 152 с.
 8. Пильтяй О. В. Державний сектор економіки: теорія, методологія, управління розвитком : монографія / О. В. Пильтяй. – К. : Нац. торгово-екон. ун-т, 2010. – 392 с.
 9. Посібник з публічно-приватних партнерств. – ТОВ «Діалог-Київ», 2009. – 80 с.
 10. Львів-Краковець [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukravto-dog.gov.ua/uploads/files/2015-06-05-11-22-51-2015-04-22-11-56-37-lviv-krakovets.pdf>
 11. <http://www.ukrppp.com>
 12. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – Project Management Institute, Inc., 2013. – Ed. 5. – 619 с.
 13. Шарова О. С. Про проекти державно-приватного партнерства: основні визначення / О. С. Шарова // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2015. – № 1 (53). – С. 91–94.
 14. Шарова О. С. Про проекти державно-приватного партнерства: особливості планування / О. С. Шарова // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2015. – № 2 (54).
 15. Економіка регіонів у 2015 р.: нові реалії і можливості в умовах започаткованих реформ. – К. : НІСД, 2015. – 92 с.
 16. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 р. № 5007-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 19-20 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5007-17?nreg=5007-17&find=1&text=%F2%E0%F0%E8%F4&x=0&y=0>
 17. Запатрина И. В. Что необходимо сделать для привлечения инвестиций в Украину – мнение эксперта [Электронный ресурс] / И. В. Запатрина. – Режим доступа : <http://vnews.agency/exclusive/12189-cto-neobhodimo-sdelat-dlya-privlecheniya-investitsiy-v-ukrainu-mnenie-eksperta.html>
 18. The Guide to guidance: how to prepare, procure and deliver PPP projects / European PPP Expertise Centre. – 74 с.

References

1. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo (2012): Zakon Ukrayiny vid 01.07.2010 r. No 2402 – VI. *Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrayiny*, (12) [in Ukrainian].
2. Pro zatverdzhennya Metodyky vyyavlennya ryzykiv, pov'yazanyh z derzhavno-pryvatnym partnerstvom, yih otsinky ta vyznachennya formy upravlinnya nymy (2011): postanova KМУ vid 16 lyutogo No 232 [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF>
3. Deyaki pytannya provedennya analizu efektyvnosti zdiysnennya derzhavno-pryvatного partnerstva (2012): nakaz vid 27.02 No 255 Ministerstva ekonomichного rozvytku i torgivli Ukrayiny [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0399-12>
4. Pro shvalennya Kontseptsiyi rozvytku derzhavno-pryvatного partnerstva v Ukrayini na 2013–2018 rr. : rozporjadzhennya KМУ

- vid 14.08.2013 r. No 739-r. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-%D1%80>
5. Pro kontsesiyi (1999): Zakon Ukrayiny vid 16.07 No 997-XIV. *Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrayiny*, (41). [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/997-14>
 6. Gryschenko, S. (2011) Pidgotovka ta realizatsiya proektiv publichno-pryvatnogo partnerstva. Kyiv: FOP Moskalenko O.M., 140 s. [in Ukrainian].
 7. Zapatrina, I. V. (2011) Potentsial publichno-chastnogo partnerstva v razvivayuschihsya ekonomikah. Kiev: Tsentrodruk, 152 s. [in Russian].
 8. Pylytay, O. V. (2010) Public sector of the economy: the theory, methodology, management by the development. Kyiv: Nats. torovo-ekon. un-t, 392 p. [in Ukrainian].
 9. Posibnik z publichno-pryvatnyh partnerstv (2009). Kyiv: TOV «Dialog-Kyiv», 80 s. [in Ukrainian].
 10. Lviv-Krakovets [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://www.ukravtdor.gov.ua/uploads/files/2015-06-05-11-22-51-2015-04-22-11-56-37-lviv-krakovets.pdf>
 11. <http://www.ukrppp.com>
 12. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (2013). Project Management Institute, Inc., Ed. 5, 619 p.
 13. Sharova, O., S. (2015) Pro proekty derzhavno-pryvatnogo partnerstva: osnovni vyznachennya. *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, 1 (53), s. 91–94 [in Ukrainian].
 14. Sharova, O. S. (2015) Pro proekty derzhavno-pryvatnogo partnerstva: osoblyvosti rozpodilu vidpovidal'nosti. *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, 2 (54) [in Ukrainian].
 15. Ekonomika regioniv u 2015 r.: novi realiyi i mozhyvosti v umovah zapochatkovanyh reform (2015). Kyiv: NISD, 92 s. [in Ukrainian].
 16. Pro tsiny i tsinoutvorennya (2013): Zakon Ukrainy vid 21.06.2012 r. №5007-VI. *Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrayiny*, № 19-20 [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5007-17?nreg=5007-17&find=1&text=%F2%E0%F0%E8%F4&x=0&y=0>
 17. Zapatrina, I. V. Chto neobhodimo sdelat' dlya privlecheniya investitsiy v Ukrainu – mnenie eksperta [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://vnews.agen-cy/exclusive/12189-chto-neobhodimo-sdelat-dlya-privlecheniya-investitsiy-v-ukrainu-mnenie-eksperta.html>
 18. The Guide to guidance: how to prepare, procure and deliver PPP projects. European PPP Expertise Centre, 74 p.

O. S. Sharova, PhD, associate professor
University of Economics and Law «Krok»
Lagernaya str., 30-32, Kyiv-113, Ukraine
sharova_elena@ukr.net

PROJECTS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: PECULIARITIES OF RESPONSIBILITY ALLOCATION

The mechanisms of public-private partnership (PPP) are used in the world both for the development of infrastructure and to improve the system of public administration in general.

The article deals with the existing approaches to the distribution of responsibilities between public and private sector in the implementation of public-private partnership. The principle of shared responsibility in such projects in terms of project approach is offered.

Prospects for further research lie in the plane of finding rational organizational structures of management by public-private partnership projects.

Keywords: public-private partnership, public-private partnership's project, public sector, private sector, contract, responsibility.

Рецензенти: В. О. Хрутьба, д.т.н.,
О. М. Медведєва, д.т.н.