Функціонування і розвиток механізмів державного управління

УДК 351.83

Дєгтяр Олег Андрійович
доктор наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова
Дегтярь Олег Андреевич
доктор наук по государственному управлению, доцент,
доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования
Харьковский национальный университет
городского хозяйства имени А.Н. Бекетова
Diegtiar Oleg
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0000-0002-2051-3298

Хороших Вікторія Валеріївна
кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри маркетингу
Донецький державний університет управління
Хороших Виктория Валерьевна
кандидат наук по государственному управлению, доцент,
заведующий кафедрой маркетинга
Донецкий государственный университет управления

Khoroshykh Viktoriia
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Head of the department of Marketing
Donetsk State University of Management
ORCID: 0000-0001-8373-180X

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ
FOREIGN EXPERIENCE OF STATE REGULATION OF SOCIAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT

Анотація. *У статті узагальнено зарубіжний досвід державного регулювання розвитку соціальної інфраструктури. Досліджено досвід Великобританії, де державна політика орієнтована на реалізацію проектів державно-приватного партнерства, не стільки в галузях соціокультурного комплексу інфраструктури, таких як освіта та охорона здоров'я, а, в першу чергу, транспортній та енергетичній галузях. У Канаді державно-приватне партнерство є частиною національного плану з розвитку соціальної інфраструктури в країні. Управління процесами державно-приватного партнерства в Канаді сконцентровано в рамках створеного національного органу, який здійснює координаційну, методичну, консалтингову діяльність, поширення кращих практик співпраці. В Австралії управління процесами розвитку соціальної інфраструктури забезпечується за допомогою діяльності Міністерства інфраструктури і транспорту. У США управління процесами державно-приватного партнерства зміщено з федерального на регіональний рівень. У різних*

штатах сформована своя модель управління. Приватним ініціативам приділяється велика увага в Японії. Регіональна влада забезпечує необхідну підтримку в процесі реалізації суспільно-приватних проектів. Інтерес представляє досвід створення приватних парків в Токіо. Бюро міського розвитку Токіо орієнтоване на активну співпрацю з приватними організаціями, які володіють ресурсами, потенціалом для розвитку благоустрою міста, ефективного управління новими територіями. Умовою створення парку є його доступність і відкритість для всіх жителів міста. При цьому приватна компанія на території парку може створювати будь-які об'єкти (спортивні майданчики, прогулянкові зони, сади), в тому числі, комерційні, які можуть приносити дохід. Парки можуть будуватися на умовах державно-приватного партнерства, коли частина фінансування бере на себе держава. Крім того, приватним компаніям можуть надаватися додаткові стимули, такі як пільгові умови довгострокової оренди відповідних будівель, податкові пільги і т. д.

Ключові слова: *державне регулювання, соціальна інфраструктура, соціальне партнерство, державно-приватне партнерство, розвиток соціальної інфраструктурної.*

Аннотация. *В статье обобщен зарубежный опыт государственного регулирования развития социальной инфраструктуры. Исследован опыт Великобритании, где государственная политика ориентирована на реализацию проектов государственно-частного партнерства, не столько в глазах социокультурного комплекса инфраструктуры, таких как образование и здравоохранение, а, в первую очередь, транспортной и энергетической отраслях. В Канаде государственно-частное партнерство является частью национального плана по развитию социальной инфраструктуры в стране. Управление процессами государственно-*

частного партнерства в Канаде сконцентрировано в рамках созданного национального органа, осуществляющего координационную, методическую, консалтинговую деятельность, распространение лучших практик сотрудничества. В Австралии управления процессами развития социальной инфраструктуры обеспечивается посредством деятельности Министерства инфраструктуры и транспорта. В США управление процессами государственно-частного партнерства смещены с федерального на региональный уровень. В разных штатах сформирована своя модель управления. Частным инициативам уделяется большое внимание в Японии. Региональная власть обеспечивает необходимую поддержку в процессе реализации общественно-частных проектов. Интерес представляет опыт создания частных парков в Токио. Бюро городского развития Токио ориентировано на активное сотрудничество с частными организациями, которые обладают ресурсами, потенциалом для развития благоустройства города, эффективного управления новыми территориями. Условием создания парка является его доступность и открытость для всех жителей города. При этом частная компания на территории парка может создавать любые объекты (спортивные площадки, прогулочные зоны, сады), в том числе, коммерческие, которые могут приносить доход. Парки могут строиться на условиях государственно-частного партнерства, когда часть финансирования берет на себя государство. Кроме того, частным компаниям могут предоставляться дополнительные стимулы, такие как льготные условия долгосрочной аренды соответствующих зданий, налоговые льготы и т. д.

Ключевые слова: *государственное регулирование, социальная инфраструктура, социальное партнерство, государственно-частное партнерство, развитие социальной инфраструктурной.*

Summary. *The article summarizes the foreign experience of state regulation of social infrastructure development. UK experience has been explored where public policy is focused on public-private partnership projects, not so much in the socio-cultural infrastructure, such as education and health, but primarily in the transport and energy sectors. In Canada, public-private partnerships are part of the country's national social infrastructure development plan. The management of PPPs in Canada is concentrated within the established national body, which carries out coordination, methodological, consulting, dissemination of best practices of cooperation. In Australia, the management of social infrastructure development processes is ensured through the activities of the Ministry of Infrastructure and Transport. In the US, public-private partnership process management has shifted from the federal to the regional level. Different states have developed their own governance model. Private initiatives are receiving much attention in Japan. Regional authorities provide the necessary support in the process of implementing public-private projects. The experience of creating private parks in Tokyo is of interest. The Tokyo Urban Development Bureau is focused on active collaboration with private resource organizations, the potential for urban development, and effective management of new territories. The condition for creating the park is its accessibility and openness to all residents of the city. In this case, a private company in the park can create any objects (sports grounds, pleasure zones, gardens), including commercial, which can generate income. Parks can be built on public-private partnerships when part of the funding is borne by the state. In addition, private companies may be provided with additional incentives such as long-term lease benefits for relevant buildings, tax breaks, etc.*

Key words: *state regulation, social infrastructure, social partnership, public-private partnership, development of social infrastructure.*

Постановка проблеми. В даний час Україна переживає гостру кризу соціальної сфери. Ситуація ускладняється ще й тим, що відсутня цілісна концепція соціальної політики, не конкретизовано її орієнтири на тривалу перспективу, не визначені контури моделі соціальної держави. Виникає і зростає потреба уточнення цілей і пріоритетів економічної і соціальної політики, узгодження послідовності їх реалізації, коригування державного регулювання розвитку соціальної сфери регіонів з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку світової економіки, який характеризується глобалізацією бізнес-процесів і світовою фінансовою кризою.

Проблема державного регулювання розвитку соціальної сфери регіону залишається недостатньо вивченою як у вітчизняній, так і у світовій науці. Надзвичайно важливим для сучасної України є налагодження такого організаційно-економічного забезпечення регіонального розвитку соціальної сфери, яка на основі впровадження принципів прозорості, відповідальності, результативності сприяло б суттєвому підвищенню рівня економічної ефективності і досягненню соціальної справедливості в цій сфері. Аналіз наявних досліджень свідчить, що в більшості з них відсутнє комплексне бачення концептуальної моделі розвитку соціальної сфери, її пріоритетів на коротко – та довгострокову перспективу. Без цього неможливо обґрунтування адекватної стратегії реформування соціальної сфери та прийняття відповідних законодавчих актів.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою. Теоретичні і практичні аспекти державного регулювання розвитку соціальної інфраструктури висвітлені в працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Вагомий внесок у дослідження особливостей даного процесузробили такі вчені, Б. Винницький [1], М. Лендьел [1], Б. Онищук

[1], П. Сегварі [1], О. Євсєєва [2], О. Захаріна [3], Л. Симоненко [3], М. Сайкевич [3], С. Ільїн [4], В. Новиков [5], С. Грищенко [6], О. Берданова [7], В. Вакуленко [7], М. Василенко [7], В. Третяк [8], С. Хєда [9] та ін. Однак, незважаючи на численні дослідження, недостатньо висвітленими залишаються можливості використання в процесі управління розвитком соціальної інфраструктури програмно-цільового підходу, державно-приватного партнерства.

Формулювання цілей (мети) статті. Ціллю даної статті є узагальнення зарубіжного досвіду державного регулювання розвитку соціальної інфраструктури, та надання пропозицій з використання даного досвіду в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо зарубіжний досвід реалізації соціального партнерства держави, бізнесу та громадськості, що забезпечує розвиток соціальної інфраструктури. На думку В. Третяка, найбільш значний досвід реалізації проектів державно-приватного партнерства накопичено у Великобританії та Австралії [1, с. 25]. В першу чергу, дані проекти забезпечували будівництво та експлуатацію об'єктів транспортного, житлово-комунального комплексів. В останні роки намітилися процеси залучення бізнесу на партнерській основі для розвитку об'єктів соціокультурного комплексу.

Вже у 1992 р. у Великобританії почалася реалізація концепції «Private Finance Initiative – PFI» (приватна фінансова ініціатива), яка передбачала передачу приватному партнеру функцій будівництва, експлуатації, управління та фінансування об'єктів соціальної інфраструктури. Що особливо важливо, були розроблені нормативно-правові акти, що забезпечують реалізацію проектів суспільно-приватного партнерства на місцевому рівні. Закон про місцеве управління у Великобританії дає

можливість муніципальним органам брати участь як корпораціям в якості юридичних осіб в контрактах державно-приватного партнерства, забезпечуючи їх автономність у межах відповідних повноважень [2, с. 96]. Проекти суспільно-приватного партнерства у Великобританії реалізуються в двох напрямках: будівництво об'єктів соціальної інфраструктури із залученням приватних інвестицій, а також надання інфраструктурних послуг населенню приватними компаніями на об'єктах державної і муніципальної власності. В останньому випадку суспільно-приватне партнерство реалізується у формі довгострокових контрактів, за якими органи влади оплачують підприємцю вартість наданих послуг. Опитування населення підтверджували ефективність таких форм партнерства, переважна більшість опитаних респондентів (91%) були задоволені якістю наданих послуг.

Контроль за процесами реалізації проектів PFI здійснюють Національне бюро аудиту (The National Audit Office), який проводить фінансові ревізії ефективності витрачання державних коштів, в тому числі, в рамках державно-приватного партнерства для Парламенту, а також Комітет з державного бюджету, здійснює аудиторські перевірки для Палати громад. Крім того, в Уряді Великобританії функціонує «Департамент великих інфраструктурних проектів зі штатом понад 40 осіб. Його завданнями є забезпечення координації дій усіх суб'єктів управління процесами розвитку інфраструктури, вдосконалення інвестиційної діяльності, контроль за її виконанням і якістю інфраструктурних послуг, що надаються населенню [3, с. 34].

У цілому, слід визнати ефективність механізмів суспільно-приватного партнерства, які забезпечують щорічну економію державних коштів в розмірі від 2 до 3 млрд. фунтів стерлінгів. У доповіді «Уроки PFI»

зазначено, що проекти державно-приватного партнерства є одним з суттєвих механізмів розвитку інфраструктури, проте наголошується, що ряд факторів не дозволяє дати однозначну оцінку їх ефективності в порівнянні з іншими формами державних інвестицій. Виділені негативні тенденції реалізації проектів державно-приватного партнерства можуть бути враховані у вітчизняній практиці модернізації соціальної інфраструктури. Так, досвід Великобританії дозволяє зробити висновок, що держава повинна бути «професійним» партнером бізнесу, активно відстоюючи свої інтереси на кожному з етапів: «розробка вимог, переговори та організація фінансування, управління активами і надання послуг». В рамках партнерства необхідно забезпечити гнучкість довгострокових контрактів, прозорість доходів приватного бізнесу. Стандартні контракти не забезпечують розкриття інформації про прибутки приватного партнера, особливо у випадках продажу акцій іншим інвесторам. Це не дозволяє державі брати участь і отримувати свою частку прибутків, як партнеру. Таким чином, довгострокові проекти повинні забезпечувати оновлення фінансових моделей реалізації державно-приватного партнерства.

В сучасних умовах політика Великобританії орієнтована на реалізацію проектів державно-приватного партнерства, не стільки в галузях соціокультурного комплексу інфраструктури, таких як освіта та охорона здоров'я, а, в першу чергу, транспортній та енергетичній галузях. В Національному плані інфраструктурної стратегії особлива увага приділяється інвестиційним проектам розвитку портів, як складової частини транспортної інфраструктури [4, с. 62].

У Канаді державно-приватне партнерство є частиною національного плану з розвитку соціальної інфраструктури в країні. Управління процесами державно-приватного партнерства в Канаді сконцентровано в рамках

створеного національного органу, який здійснює координаційну, методичну, консалтингову діяльність, поширення кращих практик співпраці. Що особливо важливо, у сферу його діяльності входить управління канадським фондом державно-приватного партнерства. Фонд здійснює підтримку проектів розвитку транспорту, інженерних комунікацій, культури, спорту виходячи з критерію оптимального співвідношення ціни та якості. При цьому частка державних інвестицій в даних проектах не перевищує 25% [5, с. 19].

В Австралії управління процесами розвитку соціальної інфраструктури забезпечується за допомогою діяльності Міністерства інфраструктури і транспорту. Потенціал розвитку соціальної інфраструктури полягає у більш широкій співпраці держави і бізнесу. Створена Міністром робоча група фінансування та розвитку інфраструктури включає представників Уряду, громадських об'єднань, банківського сектора. Експертами робочої групи було запропоновано основний вектор модернізації інфраструктури країни: доповнити традиційний підхід, заснований на державних субсидіях, фінансуванням її розвитку через активну співпрацю приватного сектора, регіональних та державних органів влади. Основними механізмами в даному напрямку є більш активне залучення зацікавлених приватних підприємств, зниження витрат для бізнесу, пов'язаних з проведенням торгів за проектами державно-приватного партнерства, усунення бар'єрів для нових інвесторів, залучення альтернативних інвесторів, таких, як, наприклад, пенсійні фонди і т. д.

У США управління процесами державно-приватного партнерства зміщено з федерального на регіональний рівень. У різних штатах сформована своя модель управління. У штаті Каліфорнія функціонує громадська організація з розвитку інфраструктури, що фінансується

Міністерством транспорту, до якої входять чиновники, представники бізнесу, науки. Діяльність громадської комісії спрямована на надання консалтингової підтримки проектів державно-приватного партнерства, що забезпечує розвиток інфраструктури. Експерти оцінюють фінансову спроможність проектів, ефективність, співвідношення якості і вартості в процесі реалізації проектів. У штаті Мічиган відділ державно-приватного партнерства не фінансується з державного бюджету, а за рахунок відрахувань від проектів, що дозволяє зберігати його незалежність у забезпеченні суспільних інтересів [6].

Приватним ініціативам приділяється велика увага в Японії. Регіональна влада забезпечує необхідну підтримку в процесі реалізації суспільно-приватних проектів. Інтерес представляє досвід створення приватних парків в Токіо. Бюро міського розвитку Токіо орієнтоване на активну співпрацю з приватними організаціями, які володіють ресурсами, потенціалом для розвитку благоустрою міста, ефективного управління новими територіями. Умовою створення парку є його доступність і відкритість для всіх жителів міста. При цьому приватна компанія на території парку може створювати будь-які об'єкти (спортивні майданчики, прогулянкові зони, сади), в тому числі, комерційні, які можуть приносити дохід. Плани з будівництва парків стверджує Губернатор Токіо за поданням Токійського уряду. Парки можуть будуватися на умовах державно-приватного партнерства, коли частина фінансування бере на себе держава. Крім того, приватним компаніям можуть надаватися додаткові стимули, такі як пільгові умови довгострокової оренди відповідних будівель, податкові пільги і т. д.

Цікавим є досвід Токіо зі створення спеціальних районів і формування в них відповідної соціальної інфраструктури для певних соціальних груп, а

саме молодих сімей з дітьми. Для даних районів встановлені спеціальні нормативи забезпечення дитячими садками, школами, дитячими майданчиками. Соціальна інфраструктура орієнтована на задоволення потреб, в першу чергу, сімей з дітьми. Основною метою програми є надання житла малозабезпеченим сім'ям на умовах пільгової оренди, однак, сформовані умови життєдіяльності, локальна спеціалізація соціальної інфраструктури забезпечили високий комерційний попит на нерухомість в даних районах серед відповідних категорій населення.

Особливо значущим видається зарубіжний досвід механізму соціального партнерства не тільки з бізнес-спільнотою, але і з населенням в питаннях розвитку соціальної інфраструктури. У зарубіжних управлінських практиках особлива роль відводиться створенню умов, що забезпечують громадський контроль над процесами функціонування і розвитку соціальної інфраструктури.

Наприклад, в Нью-Йорку функціонує міський Call-center, що забезпечує пряму взаємодію жителів і міської влади з питань благоустрою та соціальної інфраструктури. Центр не тільки фіксує звернення громадян, але дає детальну консультацію, передає звернення до відповідних служб, контролює вирішення питання. За даними уряду міста Нью-Йорк, тільки за вересень 2018 р., у службу надійшло 1,5 млн. дзвінка. Найпопулярнішими запитами є: запит на прибирання сміття, скарги про незаконне звалище сміття, інформація про стихійне поширення вогню, проблеми з роботою світлофорів, ліхтарів і лічильників за паркування, проблеми якості дорожнього покриття. Інформаційні технології Центру забезпечують обробку статистики за запитами в режимі реального часу. За даними статистики формується карта запитів до міських служб міста. На мапі представлена графічна інформація про специфіку проблем в районах міста.

Карта запитів доступна для жителів в мережі Інтернет, в тому числі і через різні мобільні додатки [7, с. 159]. Інформаційні технології дозволяють створювати умови для здійснення громадського контролю за якістю соціальної інфраструктури на різних територіях міста. Система ZoLa (the Zoning and Land Use web application, веб-додаток щодо зонування і використання територій) дозволяє е режимі реального часу отримувати наступну інформацію: вид зонування (у Нью-Йорку передбачено 112 видів зонування території), спеціальні програми розвитку території, довгострокові й середньострокові плани влади, їх контактні дані, плановані зміни виду зонування даній території. По кожній зоні передбачені свої нормативи забезпеченості об'єктами соціальної інфраструктури [8, с. 58].

Кожній території Нью-Йорка присвоєно свій вид зонування. Зміна виду зонування являє собою досить складну процедуру, важливим етапом якої є публічне узгодження з мешканцями. При їх незгодs проект направляється на доопрацювання, Міська рада в такому випадку проводить додаткові узгодження, обговорення, консультації з Комісією з містобудування. Інформація в системі ZOLA постійно оновлюється, відображає містобудівні плани влади, стратегії і плани розвитку соціальної інфраструктури міських територій.

Цікавий управлінський досвід з підтримки процесів самоорганізації жителів, їх діяльності, спрямованої на розвиток соціальної інфраструктури міста. Зокрема, в Лондоні поширення набула діяльність некомерційних організацій-житлових асоціацій (Housing Association). Асоціації взаємодіють з місцевою владою, представляючи інтереси населення, надаючи жителям не тільки консалтингову підтримку з таких питань, як прострочена заборгованість з оплати житла, оренда житла, благоустрій території, а й надають практичну допомогу малозабезпеченим соціальним

групам у сфері житлово-комунального господарства. Соціальна місія таких організацій – формування комфортних умов життєдіяльності для людини у місці її проживання [9, с. 62]. Асоціації беруть активну участь у розвитку соціальної інфраструктури міста. Наприклад, в процесі реконструкції східної частини Лондона, житлові асоціації у взаємодії з місцевою владою та ініціативною громадськістю, забезпечили ряд перетворень у соціальній інфраструктурі, поліпшили умови життєдіяльності людей, в першу чергу, сприяючи збереженню і захисту навколишнього природи.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду державного регулювання розвитку соціальної інфраструктури дозволяє виявити найбільш значимі фактори її успішної модернізації. До основних засобів державного регулювання відноситься, в першу чергу, реалізація проектів державно-приватного партнерства. Як показав зарубіжний досвід, ефективною є практика не тільки будівництва об'єктів соціальної інфраструктури на даній основі, але і надання відповідних послуг населенню приватним партнером. Цікавим видається досвід планування і забудови територій, соціальна інфраструктура яких сформована під потреби певних соціальних груп (сім'ї з дітьми в Австралії). Не менш значущим є створення умов для взаємодії місцевої влади і населення в процесі розвитку соціальної інфраструктури, до таких умов може відноситься активне використання інформаційних технологій (США), функціонування некомерційних організацій, що представляють інтереси жителів (Великобританія).

Література

1. Третяк В.П. Управління розвитком соціальної інфраструктури України в умовах глобалізації: монографія. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна

2014. 317 с.

2. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном: монограф. / Б. Винницький, М. Лендьел, Б. Онищук, П. Сегварі. Київ: К.І.С., 2013. 146 с.
3. Ільїн С.В. Розвиток державно-приватного партнерства в системі фінансування об'єктів соціальної інфраструктури // Молодий вчений. 2015. №10(2). С. 16-19.
4. Євсєєва О.А. Формування і розвиток соціальної інфраструктури муніципальних утворень // Траєкторія науки. 2016. Т. 2, № 6. С. 18-35.
5. Хєда С. Державно-приватне партнерство: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. *Юридична Газета*. 2018. № 31-32. (425-426) С. 18-22.
6. Захаріна О.В., Симоненко Л.І., Сайкевич М.І. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf (дата звернення: 07.12.2019).
7. Новиков В.М. Організація і розвиток соціальної сфери (зарубіжний і вітчизняний досвід). Київ: ІЕ НАН України, 2000. 274 с.
8. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2011. 140 с.
9. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монограф. / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, М.Д. Василенко та ін.; За ред. Ю.П. Лебединського. Ужгород : Патент, 2013. 192 с.

References

1. Vynnytskyi, B., Lendel, M., Onyshchuk, B., Sehvari P. (2013), Dosvid ta perspektyvy vprovadzhennia derzhavno-pryvatnykh partnerstv v Ukraini ta za kordonom [Experience and prospects of public-private partnerships in Ukraine and abroad]. Kyiv: K.I.S., [in Ukrainian].
2. Ievsieieva O.A. (2016), Formuvannia i rozvytok sotsialnoi infrastruktury munitsypalnykh utvoren [Formation and development of social infrastructure of municipalities], Traektoryia nauky – Trajectory of science, 6, 18-35 [in Ukrainian].
3. Zakharina, O.V., Symonenko, L.I., Sajkevych, M.I. (2018), Publichno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm rozvytku infrastruktury rehionu [Public-private partnership as a mechanism for the development of the region's infrastructure], Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development, 2, Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf [in Ukrainian].
4. Ilin, S.V. (2015), Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v systemi finansuvannia obiektiv sotsialnoi infrastruktury [Development of Public-Private Partnership in the system of financing social infrastructure objects], Molodyi vchenyi – Young Scientist, 10(2), 16-19 [in Ukrainian].
5. Novykov, V.M. (2000), Orhanizatsiia i rozvytok sotsialnoi sfery (zarubizhnyi i vitchyznianyi dosvid) [Organization and development of social sphere (foreign and domestic experience)], Kyiv: IE HAH Ukrainy, [in Ukrainian].
6. Hryshchenko, S. (2011), Pidhotovka ta realizatsiia proektiv publichno-pryvatnoho partnerstva: Praktychnyi posibnyk dlia orhaniv mistsevoi vlady ta biznesu [Preparation and implementation of public-private partnership projects: A practical guide for local authorities and business], Kyiv: FOP

Moskalenko O.M., [in Ukrainian].

7. Berdanova, O.V., Vakulenko, V.M., Vasylenko, M.D. (2013), Rozvytok partnerstva mizh mistsevoiu vladoiu ta nederzhavnym sektorom u sferi nadannia hromadskykh posluh [Developing partnerships between local authorities and the non-governmental sector in public service delivery]. Yu.P. Lebedynskoho (Ed.). Uzhhorod : Patent, [in Ukrainian].
8. Tretiak, V.P. (2014), Upravlinnia rozvytkom sotsialnoi infrastruktury Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Managing the development of social infrastructure of Ukraine in the context of globalization], Kharkiv : KhNU imeni V. N. Karazina, [in Ukrainian].
9. Khieda, S. (2018), Derzhavno-pryvatne partnerstvo: svitovyi dosvid i perspektyvy rozvytku v Ukraini [Public-Private Partnership: World Experience and Development Prospects in Ukraine], Yurydychna Hazeta – Legal Newspaper, 31-32, 18-22 [in Ukrainian].