

Тема 6. Державно-приватне партнерство як основа суспільних відносин

План

1. Життєвий простір державно-приватно партнерство.
2. Громадський лідер як гарант приватно-державного партнерства.
3. Партнерство держави та бізнесу.
4. Державно-приватне партнерство у соціальній сфері.

✍️ **Основні поняття:** державно-приватне партнерство, громадський лідер, лідерство у партнерстві, контракт, оренда, угода, спільне підприємство, концесія, маржинальність соціальних проєктів.

1. Приватно-державне партнерство як основа демократії.

Специфіка українського державотворення від часів незалежності призвела до того, що сьогодні будь-які розмови про плідну співпраці держави та бізнесу асоціюються із корупцією, хабарництвом та іншим смертними але солодкими гріхами національно-державних еліт. Проте, із загальних уявлень про менеджмент нам відомо, що комерційне управління є засновником трендів в сфері управління суспільно-державними відносинами. Крім того, течія «Новий менеджериалізм» фактично поставила завдання наблизити публічне управління до стандартів ефективності комерційного менеджменту. Отже, маємо соціальний запит на нормалізацію відносин бізнесу та держави.

Напевно спираючись на репутаційні ризики законотворці у Законі України «Про державно-приватне партнерство» дають цьому явищу максимально деталізоване визначення як: «...співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних

партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом» [7]. По суті, коли держава за певних обставин не може впоратись із управління своїми господарськими об'єктами, вона може залучати для цього приватних партнерів. Проте, навіть коли держава потребує допомоги, вона все одно ставить себе на місце головного контролера суспільно-державної взаємодії, що значно уповільнює процес суспільного розвитку.

Спираючись на досвід провідних українських та європейських реформаторів у цій сфері [9] можна визначити наступні ознаки державно-приватного партнерства:

- ✓ надання приватній організації права управляти державним майном;
- ✓ оформлені довготривалі ділові відносини;
- ✓ передача приватній організації ризиків, які пов'язані із господарською діяльністю у цій сфері.
- ✓ внесення приватною організацією інвестицій у об'єкт партнерства у відповідності до чинного законодавства.

Окрім перерахованого переліку варто назвати ще одну ознаку – це діяльність учасників державно-приватного партнерства в інтересах суспільства та суспільних груп, на території яких вони працюють або планують працювати. Тобто, в основі цього виду партнерство обов'язково мають бути соціально значущі послуги.

В рамках прописаної на законодавчому рівні конструкції партнерської взаємодії присутні два основних суб'єкта. *Державний партнер* – уповноважена державна організація, яка володіє об'єктом господарювання, що потребує покращення показників діяльності. *Приватний партнер* – комерційна організація, яка має управлінський досвід щодо подібних господарських об'єктів та матеріальні потужності щодо його розвитку та

сумісного фінансування. У цьому доволі крихкому просторі господарської діяльності запобігти конфлікту інтересів можна тільки за рахунок залучення ще одного *партнера* – *споживача* продукції та послуг учасників сумісної державно-приватної діяльності.

Саме так поступили деякі муніципальні органи Німеччини, залучивши до сумісного управління наданням комунальних послуг і комерційні підприємства, і громадські організації (ОСМД). Подібне можливо в сфері медичного обслуговування, і в інших соціально важливих сферах, щоб ці види послуг не ділились за матеріальною доступністю.

Виходячи із наведеної інформації, державно-приватне партнерство має бути суголосним із соціальним партнерством та включати взаємодію «співвласники – споживачі послуг». Де:

Партнери-співвласники – юридичні особи, які мають право спільного використання засобів виробництва та спрямовують його на отримання прибутку від спільної господарської діяльності та реалізації спільної мети у вигляді задоволення соціальних інтересів. Форма спільного володіння майном організації визначає і характер майнової відповідальності перед постачальниками та споживачами за можливі порушення в процесі обміну суспільних благ.

Партнери-споживачі – фізичні та юридичні особи, які отримують від свого економічного партнера продукт або послугу на основі домовленості та повернення еквіваленту його обґрунтованої вартості. Конкурентні умови ринку передбачають ставлення до споживача як до партнера, який сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства.

Як би ми з вами не хотіли вірити у соціально відповідальний бізнес, які завжди бажає братись за важкі соціальні справи, але вкладення інвестицій все одно передбачає в собі бажання отримати прибуток. Тобто, сфери державно-приватного партнерство об'єктивно обмежені прибутковістю галузі. Сьогодні підприємці тільки починають розуміти важливість інвестицій у громаду, що може потенційно забезпечити їм довготривалий прибуток. У цілому,

відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» [7] до його сфери входять:

- а. Постачання енергоресурсів;
- б. Будівництво та ремонт доріг;
- в. Розвиток туризму та спорту;
- г. Надання соціального обслуговування;
- д. Будівництво та ремонт житла;
- е. Освітні, медичні, культурні та інформаційні послуги.

Безумовно простір потенційного партнерства залежить від потенціалу суспільних відносин, але фактично немає обмежень. Обмеження тільки у кінцевій меті партнерів – покращення життя людини у суспільстві.

Таким чином, державно-приватне партнерство є відгалуженням соціального партнерства, яке об'єднує активних суб'єктів господарської діяльності. Цей вид партнерства виник як інструмент реалізації нового менеджериалізму та орієнтований на покращення ефективності функціонування державних об'єктів господарської діяльності. Для того, щоб уникнути конфлікту інтересів між державними та приватними партнерами варто розглядати споживачів товарів та послуг цього виду соціальної активності теж як партнерів та враховувати їх інтереси. Проблемою та перспективою державно-приватного партнерства є те, що воно залежно від соціального середовища, а отже, учасники цієї взаємодії мають дбати про розвиток споживчого потенціалу членів суспільства там, де вони планують отримати прибуток.

2. Громадський лідер як гарант приватно-державного партнерства

Державно-приватне партнерство – це особлива управлінська конструкція, де незважаючи на системний державний контроль відсутні рушійні елементи. Зауважимо, що вагому цінність даний вид партнерства має для розвитку громад, тому громадське лідерство як стимулятор партнерства є запорукою для перетворення суспільного життя відповідно до бажаних показників.

Слово лідерство походить від *англійського lead* – «йти», що в буквальному розумінні означає першість у спільній «мандрівці» членів спільноти на шляху до досягнення бажаної мети. Проте, громадський лідер – це дещо інше. Це особа, яка може консолідувати інших учасників суспільного об'єднання для досягнення спільною мети. Протиріччя між першістю в колі інших та їх консолідацією визначає характер цього складного соціально-психологічного явища, а також конструктивність його впливу на громаду.

Громадське лідерство партнерській взаємодії має свої специфічні ознаки:

1. Лідером може бути кожен з учасників партнерської взаємодії;
2. Характер і стиль лідерства відповідають соціальному положенню та сукупності можливостей суб'єктів партнерської взаємодії;
3. Відтворення лідерства в партнерстві переважно спирається на відповідальність за долю інших партнерів.

Лідер виступає організатором, координатором та контролером партнерства, що виносить значення лідерства на рівень формоутворення суспільного об'єднання. В рамках державно-приватного партнерства громадський лідер - це еліта суспільного утворення, яка здатна змінити його життя на краще. Це лідерство має проявлятися у конкретних справах. Так, ще А. Грамші представляв це як: «...єдність через конкретність є результатом органічних відносин між державою та громадянським суспільством» [2, с. 269]. Напевно, не маючи навичок прямого органічного контакту «держава – громада», закладена модель лідерства має ознаку саме ділового успіху.

Лідерство у ділових колах має дуалістичний характер та поєднує домінування в розподілі ринку збуту продукції та якісне перетворення життя суспільного об'єднання, члени якого цю продукцію споживають. Специфікою сучасного лідерства у бізнесі є рейтинговість суб'єктів взаємодії, яка поєднується зі збереженням духу суперництва як складової ринкових

відносин. В цьому випадку, виникає унікальне поєднання, коли протилежні за своїм змістом явища стають основою для розвитку та породжують один одне.

У державно-приватному партнерстві ця ситуація проявляється у вигляді змагальній участі у тендерних процедурах та орієнтирі на лідерів ринку при розвитку інноваційних сфер господарської діяльності. Як приклад, співробітництво міністерства цифрової трансформації із провідними компаніями у цій сфері.

Коли потяг до ділового лідерства розповсюджується на інші сфери людських відносин, відбувається виокремлення тільки його формальних ознак: першість, унікальність, індивідуальність. Разом із цим, втрачається соціальний характер подібних відносин оскільки лідер у гонитві за перемогою втрачає своїх підлеглих та тим самим «роз'єднує» конструкцію суспільної системи. Тут визначальною є думка «батька лібералізму» Дж. Локка, який виділяє необхідність домовлятися як фундаментальну складову відкритого суспільства.

Діалог між громадськістю та бізнесом є унікальною первинною формою впорядкування та розвитку суспільного об'єднання на основі патерналізму підприємців як форми відповідальності перед громадою. Соціальна активність представників бізнесу у вигляді меценатства і спонсорства має глибинне коріння. Людина, успішна у комерційній діяльності, не втрачає зв'язок з громадою та мусить піклуватися про інших її членів, щоб здобути схвалення свого високого соціального статусу.

Видатними меценатами минулого були родини купців та впливових посадовців Терещенків, Щептицьких, Ханенків, Харитоненків. Вони сприяли створенню перспективного потенціалу для накопичення соціального капіталу в нашій країні в майбутньому. Меценати теперішньої України ще мають знайти своє місце у суспільній свідомості українців та їх прихильність. Тонка межа між меценатом та корупціонером у сучасних умовах визначає необхідність чіткої регламентації взаємодії держави та бізнесу у вигляді конкурсного відбору приватного партнера.

Так, відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» переможцем конкурсу у цій сфері є: «...ініціатор пропозиції про здійснення державно-приватного партнерства може бути визнаним переможцем конкурсу, якщо його конкурсна пропозиція отримала найвищу оцінку або якщо він погоджується укласти договір на умовах конкурсної пропозиції, яка отримала найвищу оцінку» [7]. Тобто, у основі процесу перевага надається діловим якостям комерційної компанії, а лідер визначається за допомогою кращої пропозиції. Зауважимо, що тут діє принцип «нового менеджеріалізму», який проголошує економність державного господарювання, але подібна конкурсна активність має спиратись також і на можливості державного партнера, і на інтереси громади.

Аналізуючи наведену інформацію, Ви мали звернути увагу, що громадській лідер здійснює дуалістичний вплив на розвиток суспільно-державних відносин, що знаходить своє відображення у взаємодії «патерналізм – партнерство». *Лідер стає патроном*, коли ті, хто знаходяться під впливом лідера, відчують на собі піклування та делегують йому легітимні права управління ними. *Лідер стає партнером*, коли ті, хто знаходився під його впливом можуть та вміють на рівні з ним ефективно впливати на життя суспільного об'єднання. Тобто, громаді потрібен і економічно успішний лідер, і той, хто вміє дотримуватись соціально значущих позицій, щоб змінювати життя загалом на краще.

Виходячи з цього, громадське лідерство є рушієм державно-приватного партнерства, який включає пошук та співробітництво із першими у пріоритетній галузі суспільно-державних відносин, а також вибір відповідальних приватних партнерів, що здатні дотримуватись інтересів громади та суспільства у цілому. На державно-законодавчому рівні селекція кращих приватних партнерів відбувається за допомогою підходу нового менеджеріалізму та його орієнтує на економічність і ефективність, але головна ідея полягає у формуванні державної та приватної еліти, яка була б здатна гармонійно взаємодіяти із іншими соціальними групами та змінювати

їх життя на краще. Це вибір здійснюється на конкурсній основі та передбачає побудову надійної ділової та соціальної репутації в контексті взаємодії «патерналізм – партнерство».

3. Партнерство органів влади та бізнесу.

Збільшення свободи в організації суспільно-державних відносин та відкриття нових господарських можливостей сприяли виникненню партнерської взаємодії між державою та бізнесом. Вказана форма партнерства сприяє залученню фінансових коштів для розвитку суспільно-економічних відносин в країні. Специфікою взаємодії органів державної влади з комерційними компаніями є характер розподілу відповідальності між учасниками партнерства з урахуванням як національного законодавства.

У цілому, в рамках взаємодії держави та бізнесу можна виділити три наступні рівні:

- а. Партнерство на рівні органів місцевого самоврядування, яке залежить від ресурсів громади, але є найбільш значущим для соціальної сфери;
- б. Галузеве та регіональне партнерство, які утворились в рамках розвитку соціально відповідального підприємництва в країні;
- в. Партнерство з крупними національними та транснаціональними компаніями для визначення напрямків суспільно-державного розвитку.

Унікальністю такого партнерства є можливість взаємодії на різних рівнях соціальної системи. Прикладами успіху таких відносин можуть слугувати створення міждержавного залізничного сполучення під Ла-Маншем, сумісна розбудова національних авіаперевізників у форматі Lowcost в Україні, комплексне партнерство багатьох держав з компанією Tesla щодо виробництва електричної енергії та інших інфраструктурних проєктів, а також навіть міжнародний консорціум державних та приватних університетів для розвитку вищої освіти.

Об'єднання зусиль державного та приватного секторів партнерства для розвитку соціального простору має окремі форми, які відрізняються засобами фіксації угоди, характером спільного володіння майном та виробничими можливостями. У цьому контексті варто додати, що подібний діалог між державною та бізнесом має відповідати інтересам країни, на території якої розвивається партнерство.

У нашому випадку особливе місце займає партнерство з іноземними компаніями в організації суспільно-державних відносин задля залучення найбільш відповідного досвіду практичної господарської діяльності, якого немає в країні [3]. Укладення таких контрактів із іноземними компаніями має відповідати чинному національному законодавству України в цій сфері. Приклад позитивного співробітництва: виробництво вакцини від COVID в Україні на основі іноземних патентів. Як приклад негативного партнерства, продаж контрольного пакету акцій компанії «Мотор Січ» китайським інвесторам, який став загрозою національній безпеці нашої країни.

Таб. 6.1.

Класифікація форм і видів партнерства держави та бізнесу

Форми	Вид
Контракти	На виконання робіт, управління, на надання соціальних послуг, на поставку продукції для державних потреб, на надання технічної допомоги.
Оренда	Традиційна оренда, лізинг.
Угода про розподіл продукції	Форма організації спільного пошуку та використання корисних копалин на території країни.
Спільні підприємства	Акціонування (корпоратизація), спільні підприємства без акціонування.
Концесії	Будівництво – управління – передача Будівництво – володіння – управління

Оренда державного майна є формою тимчасової передачі комерційним компаніям у користування предметів державного господарського комплексу

за визначену платню. Лізинг є формою комерційної активності у вигляді тимчасової передачі майна фізичним та юридичним особам за встановлену платню та з правом подальшого його викупу. Лізинг у міжнародному партнерстві є більш розповсюдженим як активність органів державної влади по відношенню до придбання необхідних товарів та послуг за кордоном.

Угода про розподіл продукції є формою спільної участі держави та представників бізнесу у пошуку, видобуванні та розподілі корисних копалин на території країн-учасниць партнерства. Пошук та організація видобування корисних копалин є витратним процесом. Залучення іноземних компаній до такого комерційного партнерства є формою поліпшення енергозабезпечення країни на більш привабливих умовах. Разом із цим, чітко та послідовно повинні бути зафіксовані правила екологічної безпеки та відповідальності за їх порушення.

Найбільш розповсюдженою формою такого партнерства є створення спільного підприємства на основі спільного володіння акціями комерційної компанії. Ступінь впливу учасників партнерства на процес прийняття рішень на пряму залежить від долі кожного з них у статутному капіталі товариства. Яскравими та успішними прикладами подібного міжнародного партнерства є страхові компанії, у структурі статутного капіталу яких є значні внески іноземних партнерів. Це додає репутації та надійності підприємствам у цій соціально важливій сфері.

Концесія є унікальною формою взаємодії державної влади з комерційними організаціями, яка передбачає передання права володіння та використання державної або муніципальної власності пріоритетного значення на зворотній основі. У концесію можуть передаватися підприємства та організації, які забезпечують населення країни основними ресурсами життєдіяльності, що сприяє збереженню стабільності суспільного життя. До концесії можна віднести спільні інфраструктурні проекти із покращення життя в українських громадах. Сьогодні пріоритетом державно-приватного партнерства є саме концесії.

Таким чином, партнерство між державною владою та бізнесом сприяє гармонізації суспільного простору за рахунок збереження контролю з боку держави. З одного боку, в цьому партнерстві втілюється розвиток конструктивних форм організації суспільного життя, а з іншого, - відкриваються нові напрямки ринкової господарської діяльності для комерційних підприємств. Партнерство з міжнародним бізнесом дозволяє підняти на якісно новий рівень обслуговування споживачів комерційних соціальних послуг та зберегти цілісність суспільного простору в сучасних умовах.

4. Державно-приватне партнерство у соціальній сфері

Державно-приватне партнерство як інструмент соціального розвитку має займати основоположне місце у організації соціальної політики в країні. Ступінь залучення цього типу партнерства до громадського сектору є виразником наміру на збереження людського капіталу та забезпечення майбутнього розвитку країни.

Якщо звернутись до дослідження А. Жуковської [4], яка аналізувала закордонний досвід у цій сфері, то можна виділити наступні напрямки застосування даного виду партнерства:

- а. Партнерські проекти у сфері охорони здоров'я (будівництво основних фондів та медичні послуги);
- б. Партнерські проекти у сфері освіти (комплексне оновлення шкіл та створення освітніх центрів для дорослих);
- в. Сумісний розвиток у сфері будівництва автомобільних доріг (впровадження платних автодоріг);
- г. Сумісні культурні проекти (приватне управління культурними пам'ятками).

До переваг впровадження державно-приватного партнерства у соціальній сфері можна віднести наступні:

- ✓ збільшення якості та зменшення витрат на соціальне обслуговування за рахунок ефективного управління та сумісного фінансування;
- ✓ покращення потенціалу людського існування на інфраструктурному рівні та на рівні практичної життєдіяльності;
- ✓ удосконалення ділової ефективності та естетичної привабливості суб'єктів соціального обслуговування.

Проблемними місцями при впровадженні державно-приватного партнерства у соціальній сфері можуть бути:

- економія на інфраструктурних складових проєктів, яка несе загрозу їх стабільному функціонуванню;
- небезпека нераціонального використання коштів учасниками партнерства;
- низька маржинальність соціальних проєктів та слабка соціальна відповідальність з боку приватних партнерів.

На відміну від багатьох західних країн більшість українців не мають значних матеріальних статків, що зупиняє багатьох інвесторів вкладати кошти у соціальну сферу, окрім безальтернативних закладів медичного обслуговування. Крім того, висока імовірність корупційних ризиків у такій чутливій сфері суспільного життя змушує державу впроваджувати дуже жорсткі правила контролю. Все це відлякує та втомлює навіть добропорядних приватних партнерів. Як вихід, при стабільному стані країни варто розвивати програми міжнародного медичного туризму в Україну та програми приватного управління культурною спадщиною, щоб за рахунок міжнародних візитерів розбудовувати національну соціальну сферу.

Специфікою впровадження державно-приватного партнерства у соціальній сфері в Україні є необхідність трансформації та синтезування державної та громадської сфер соціального обслуговування так, щоб вони доповнили одна одну та сприяли розвитку людського капіталу в країні. Крім того, складна нова галузь потребує централізованого методологічного та

управлінського центру та кращим прикладом для цього є Національний інститут державно-приватного партнерства США. Отже, ми маємо складне управлінське завдання у соціальній сфері, яке передбачає оновлення структури та підпорядкування обслуговуючих організацій в умовах ринку.

Незважаючи на те, що в ця сфера є достатньо молодою складовою публічного та соціального управління, тут вже є конструктивні пропозиції щодо її послідовного розвитку в нашій країні. Так, О. Васильєва [1] пропонує доволі широкий спектр партнерської взаємодії у соціальному просторі. Підкреслимо найбільш перспективні з них:

- укладення взаємовигідних договорів оренди об'єктів державної або комунальної власності;
- залучення приватних та громадських організацій місцевого рівня до розробки та виконання місцевих соціальних програм;
- сумісний розвиток організацій із підтримки громадян літнього віку та осіб з особливими потребами;
- створення соціальних магазинів на засадах партнерської взаємодії з приватним сектором.

Тобто, державно-приватне партнерство у соціальній сфері має збільшити орієнтир на переваги та гнучкість приватного сектору партнерства для того, щоб забезпечити повноцінне функціонування кожної громади та суспільства в цілому.

У підсумку цієї частини теми зазначимо, що складності національного державотворення сприяли формуванню деструктивного ставлення до підприємців у суспільній свідомості багатьох українців. Проте, залучення цієї категорії юридичних осіб до державно-приватного партнерства у соціальній сфері дає змогу значно покращити роботи закладів соціального обслуговування, модернізувати та підтримувати на належному рівні інфраструктуру життєдіяльності, а також забезпечити стабільне існування людей на певній території чи в цілому у суспільстві.

??? Питання для самоконтролю

1. Якою є головна ознака ефективного державно-приватного партнерства?
2. Хто входить до суб'єктів державно-приватного партнерства?
3. З чого складаються основні сфери державно-приватного партнерства?
4. У чому відмінність громадського лідера від усіх інших?
5. Які ознаки має громадське лідерство?
6. Які представники українського купецтва стали впливовими громадськими лідерами?
7. Якими є рівні партнерської взаємодії держави та бізнесу?
8. Якими бувають форми державно-приватного партнерства?
9. Як державно-приватне партнерство відображається у соціальній сфері?
10. Якими є переваги та недоліки державно-приватного партнерства у соціальній сфері?

Тести та завдання для самоперевірки:

1. Яке завдання було поставлене в рамках течії «Новий менеджериалізм» в українській державі?
 - а. Наблизити публічне управління до стандартів ефективності комерційного менеджменту;
 - б. Реабілітувати учасників приватизації 1990-2000 років в Україні в очах суспільства;
 - в. Відділити систему публічного управління від сфер комерційного господарювання.
2. Що варто змінити у системі державно-приватного партнерства задля уникнення конфлікту інтересів?
 - а. Додати до взаємодії партнера-споживача;
 - б. Посилити контроль діяльності приватного партнера з боку держави;
 - в. Зменшити вплив державного партнера на господарську діяльність.
3. Чи має займатись громадський лідер у державно-приватного партнерстві?
 - а. консолідувати інших учасників суспільного об'єднання задля контролю партнерської взаємодії;

б. консолідувати інших учасників партнерства задля збільшення прибутку від господарської діяльності;

в. реорганізувати інших учасників партнерства задля оптимізації конкурсних процедур.

4. У чому полягає проблема впровадження державно-приватного партнерства у соціальній сфері?

а. Низька маржинальність соціальних проєктів;

б. Висока маржинальність соціальних проєктів;

в. Низька відповідальність державних партнерів.

5. У чому полягає практична користь партнерства держави із великими іноземними компаніями?

а. Залучення технологій та досвід господарської діяльності, яких немає в країні;

б. Зменшення податкового тиску на національні українські компанії;

в. Покращення екології за межами активної діяльності учасників партнерства.

Практичні завдання

1. Намалюйте схему основні етапи впровадження та реалізації проєкту державно-приватного партнерства на основі існуючої нормативно-правової бази. Проаналізуйте переваги та недоліки цього механізму суспільно-державної взаємодії.

2. Знайдіть у мережі п'ять успішних проєктів державно-приватного партнерства. Оцініть їх важливість та ефективність по шкалі від 1 до 5, де більший бал є кращим. Надайте короткий висновок за кожним проєктом.

№п/п	Проєкт	Оцінка	Висновок

3. Поділіть групу на команди та проведіть дискусію на тему «Переваги та недоліки реалізації державно-приватного партнерства в Україні», де одна

команда буде поборником цього типу партнерства, а інша команда має критикувати подібну форму суспільно-державної взаємодії.



Використана література:

1. Васильєва О. І. Напрями застосування державно-приватного партнерства в соціальній сфері. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 10. С. 1-3.
2. Грамші А. В'язничні зошити. Вибрані записи : пер. з італ. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Вперед, 2017. 417 с.
3. Ділові контакти з іноземними партнерами: навчально-практичний посібник для бізнесмена / Укладач Ю.І. Палеха. Київ : Європ. ун-т, 2004. 284с.
4. Жуковська А. Державно-приватне партнерство в соціальній сфері: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 3. С. 21-37.
5. Економічний діалог: партнерство заради прогресу/ Я. А. Жаліло, І. М. Акімова, Д. В. Ляпін та ін. Київ : НІСД, 2007. 124 с.
6. Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики. Київ: U-LEAD, 2019. 106 с.
7. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010. № 2404-VI. Дата оновлення 16.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
8. Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними: постанова КМУ України від 16.02.2011 № 232. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#Text>
9. Реалізація проєктів державно-приватного партнерства: практичний посібник. Київ: SPILNO, 2017. 94 с.