

УДК 330.34:334.021.8:352

Касич Алла Олександрівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та смарт-інновацій
Київський національний університет технологій та дизайну*

Kasych Alla

*Dr. Sc. Ec, Professor,
Head of the Department of Management and Smart Innovations
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0001-7019-1541*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11251

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AT MUNICIPAL ENTERPRISES

Анотація. Вступ. В умовах обмеженого бюджетного фінансування та зношеності комунальної інфраструктури України, механізм державно-приватного партнерства (ДПП) набуває особливого значення як інструмент залучення інвестицій і модернізації житлово-комунальних послуг. Актуальність дослідження зумовлена потребою системного удосконалення організаційно-економічного механізму ДПП, адаптованого до специфіки комунального господарства з урахуванням соціальної значущості послуг та інституційних особливостей українських муніципалітетів.

Мета. Метою статті є аналіз основних складових організаційно-економічного механізму державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства, виявлення бар'єрів і потенціалу розвитку ДПП, а також формулювання практичних рекомендацій для підвищення ефективності реалізації партнерських проєктів.

Матеріали і методи. У дослідженні використані комплексний аналіз наукової літератури, законодавчих та нормативних документів, а також узагальнення практичного досвіду реалізації ДПП у комунальній сфері України. Методологічну основу становлять системний підхід, аналіз, синтез, а також метод порівняльного аналізу для оцінки міжнародних моделей ДПП і можливостей їх адаптації в українських реаліях. Застосування системного підходу сприяло формуванню глибокого розуміння сутності, структури і динаміки розвитку механізму державно-приватного партнерства, що є передумовою для розробки ефективних практичних рішень, здатних підвищити інвестиційну привабливість та соціальну значущість комунальних проєктів в Україні.

Результати. Запропоновано п'ятикомпонентну модель організаційно-економічного механізму ДПП, яка включає нормативно-правове забезпечення, інституційну координацію, фінансово-інвестиційні інструменти, розподіл ризиків і відповідальності, а також систему моніторингу і оцінки ефективності. Визначено ключові перешкоди для розвитку ДПП у комунальному господарстві – недостатність правового регулювання, низьку інституційну спроможність, складність фінансування та соціальну чутливість проєктів. Водночас підтверджено, що ДПП має значний потенціал для модернізації інфраструктури, підвищення якості послуг та стимулювання сталого розвитку територіальних громад.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, комунальне господарство, інвестиції, організаційно-економічний механізм, інфраструктурні проєкти, муніципальне управління.

Summary. Abstract. Introduction. Under the conditions of limited budget financing and the deterioration of Ukraine's municipal infrastructure, the mechanism of public-private partnership (PPP) is gaining particular importance as a tool for attracting investment and modernizing housing and utility services. The relevance of this research stems from the need for a systemic improvement of the organizational and economic mechanism of PPPs, adapted to the specific features of municipal management, considering the social significance of services and the institutional characteristics of Ukrainian municipalities.

Objective. The purpose of this article is to analyze the key components of the organizational and economic mechanism of public-private partnership in the sphere of municipal services, to identify barriers and development potential of PPPs, and to formulate practical recommendations for improving the effectiveness of implementing partnership projects.

Materials and methods. The study employs a comprehensive analysis of scientific literature, legislative and regulatory documents, as well as a synthesis of practical experience in implementing public-private partnerships in Ukraine's municipal sector. The methodological framework is based on a systemic approach, analysis, synthesis, and the method of comparative analysis to evaluate international PPP models and their adaptability to the Ukrainian context. The application of a systemic approach contributed to the development of a deep understanding of the essence, structure, and dynamics of the public-private partnership mechanism, which is a prerequisite for designing effective practical solutions aimed at increasing the investment attractiveness and social significance of municipal projects in Ukraine.

Results. A five-component model of the organizational and economic mechanism of public-private partnership (PPP) has been proposed, which includes regulatory and legal support, institutional coordination, financial and investment instruments, risk and responsibility allocation, as well as a system for monitoring and evaluating effectiveness. Key obstacles to the development of PPPs in municipal services have been identified, including insufficient legal regulation, low institutional capacity, financing difficulties, and the social sensitivity of projects. At the same time, it has been confirmed that PPPs have significant potential for infrastructure modernization, improving the quality of services, and promoting the sustainable development of territorial communities.

Key words: public-private partnership, municipal services, investment, organizational and economic mechanism, infrastructure projects, municipal governance.

Постановка проблеми. В умовах трансформаційної економіки України та постійного дефіциту бюджетних ресурсів питання ефективного функціонування комунального господарства набуває особливої ваги. Комунальні підприємства залишаються ключовими суб'єктами, що забезпечують надання базових життєво необхідних послуг населенню — водопостачання, тепlopостачання, пасажирські перевезення, поводження з побутовими відходами тощо. Водночас вони зіштовхуються з цілим спектром системних проблем: високим рівнем зношеності основних фондів, обмеженим доступом до довгострокового фінансування, нестачею інноваційних технологій, неефективною тарифною політикою та складнощами в управлінні людськими ресурсами.

Оскільки ресурси місцевих бюджетів здебільшого не дозволяють здійснювати повноцінну модернізацію комунальної інфраструктури, дедалі більше уваги привертає механізм державно-приватного партнерства (ДПП) як форма залучення позабюджетних інвестицій і досвіду приватного сектору до реалізації соціально значущих проектів. ДПП здатне забезпечити не лише фінансову підтримку модернізацій, але й впровадження сучасних підходів до управління, моніторингу результатів та забезпечення якості послуг.

Проте на практиці реалізація проектів ДПП у сфері комунального господарства в Україні є фрагментарною, обмеженою та нерідко ризикованою як для інвесторів, так і для органів місцевої влади. Більшість потенційних партнерів стикаються з невизначеністю правового поля, складністю погоджень на різних рівнях, відсутністю гарантованих механізмів розподілу ризиків та відшкодування інвестицій, а також слабкою інституційною спроможністю муніципалітетів щодо планування та супроводу проектів.

Складність ситуації ускладнюється також низьким рівнем стандартизації підходів до формування

механізмів партнерства, дефіцитом кваліфікованих кадрів у сфері підготовки, супроводу та аудиту проектів ДПП. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у ґрунтовному дослідженні організаційно-економічного механізму ДПП, адаптованого до особливостей діяльності саме комунальних підприємств — з урахуванням їх цілей, функціональних завдань, фінансових обмежень, соціальної орієнтації та регіонального контексту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика державно-приватного партнерства в контексті розвитку комунального господарства знаходиться у фокусі досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у теоретичне обґрунтування та інституційне забезпечення ДПП зробила І. В. Запатріна, яка розглядає формування політики партнерства у публічному секторі як ключовий інструмент підвищення ефективності державного управління [1]. Розробку прикладних механізмів залучення приватного капіталу до модернізації комунальної інфраструктури пропонує І. О. Мамонова, акцентуючи на необхідності адаптації світового досвіду до українських реалій [2].

Детальне вивчення інституційних факторів, що впливають на успішність реалізації ДПП на муніципальному рівні, провела Н. Я. Бачинська. Вона визначає правові, фінансові та організаційні умови як основоположні чинники формування сприятливого партнерського середовища [3].

У міжнародному дискурсі увагу привертають роботи G. Hodge і С. Greve, які досліджують еволюцію моделей публічно-приватної взаємодії, наголошуючи на трансформації ролі держави з виконавця на координатора складних інфраструктурних проектів [4].

М. М. Забаштанський і І. П. Сідор розглядають ДПП як інструмент забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад, що підтверджує значення цього механізму у розбудові

місцевої інфраструктури та підвищенні якості життя населення [5].

Класифікація моделей і проектів ДПП залишається важливим науковим напрямом, що систематизує підходи до їх реалізації. Зокрема, Г.О. Комарницька пропонує власну класифікацію, яка враховує специфіку різних типів партнерств, що допомагає структурувати вибір інструментів для різних секторів економіки [6]. Водночас, І.А. Островський і Б.Ю. Юхнов приділяють увагу фінансовому моделюванню діяльності комунальних підприємств у рамках ДПП, що дозволяє прогнозувати ефективність і ризики інвестиційних проектів у сфері житлово-комунального господарства [7].

Таким чином, сучасні дослідження окреслюють важливість державно-приватного партнерства як ефективного механізму трансформації комунальної сфери. Водночас, питання побудови цілісного організаційно-економічного механізму реалізації ДПП на рівні конкретних комунальних підприємств потребує подальшого глибокого вивчення, що і визначає актуальність даного дослідження.

Мета статті. Метою даної статті є обґрунтування та систематизація ключових елементів організаційно-економічного механізму державно-приватного партнерства на комунальних підприємствах, а також формулювання практичних рекомендацій щодо його удосконалення. Особливу увагу приділено аналізу

сучасного стану, бар'єрів впровадження та потенціалу розвитку ДПП у сфері комунального господарства.

Виклад основного матеріалу. Організаційно-економічний механізм державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері комунального господарства охоплює низку взаємопов'язаних елементів, які забезпечують координацію дій публічної влади та приватного капіталу в процесі реалізації інфраструктурних проектів. На основі узагальнення наукових підходів [1–13] та практичного аналізу проектів в українських містах, доцільно структурувати механізм за п'ятьма функціональними блоками (рис. 1).

Представлена на рисунку модель відображає ключові складові організаційно-економічного механізму державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства та логіку їх взаємозв'язку. Структура побудована як послідовність функціональних блоків, кожен з яких виконує специфічну роль у забезпеченні ефективної взаємодії між державним (муніципальним) і приватним секторами.

1. Нормативно-правове забезпечення. Це вихідна основа механізму, яка формує «правила гри» для всіх учасників партнерства. Йдеться про законодавчі акти, підзаконні нормативи, типові договори, методичні рекомендації, що регламентують створення, реалізацію та контроль проектів ДПП. Від рівня юридичної чіткості та стабільності залежить ступінь інтересу приватного сектору до участі у партнерстві.

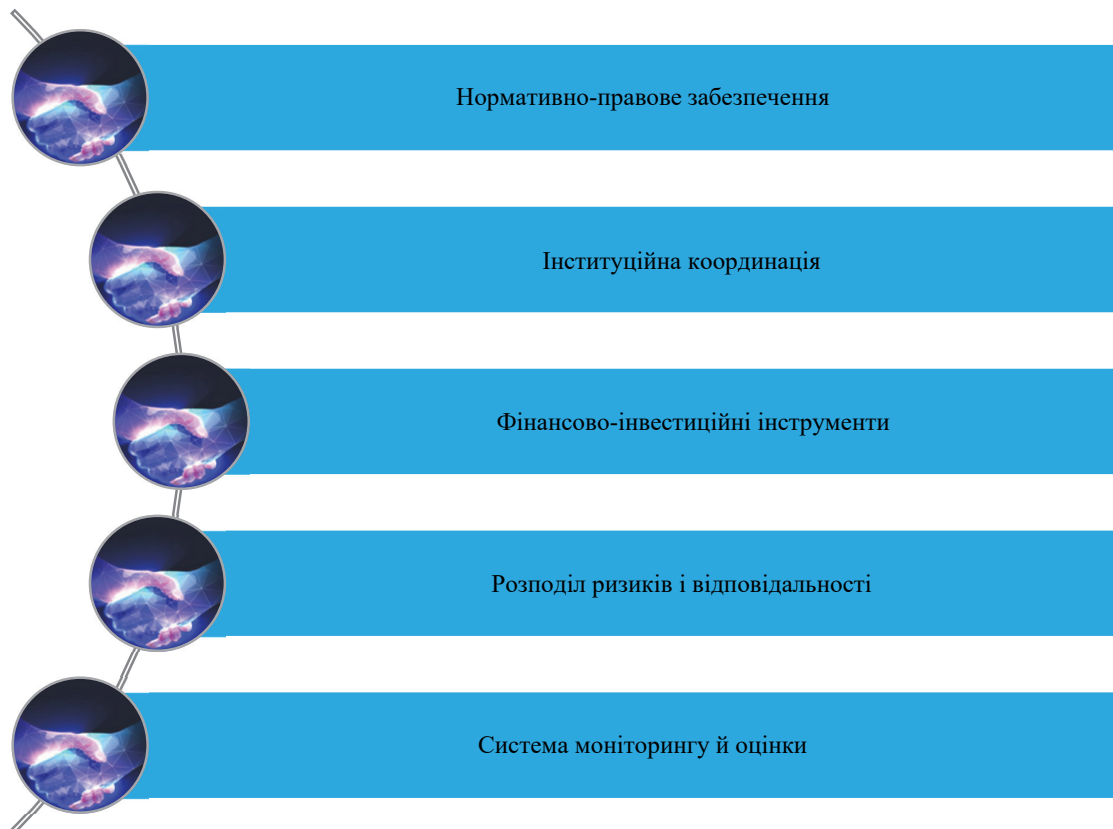


Рис. 1. Структура організаційно-економічного механізму ДПП у сфері комунального господарства
Джерело: власна розробка на основі [1–13]

2. Інституційна координація. Цей блок передбачає організацію ефективної взаємодії між усіма залученими сторонами: органами місцевого самоврядування, профільними підрозділами, комунальними підприємствами, приватними інвесторами та донорськими організаціями. Створення спеціалізованих структур (проектних офісів, міжвідомчих комісій тощо) дозволяє підвищити узгодженість дій, скоротити часові витрати та підвищити якість реалізації проєктів.

3. Фінансово-інвестиційні інструменти. До цього блоку належать джерела фінансування (бюджетне, приватне, змішане), механізми повернення інвестицій (тарифна політика, компенсаційні платежі, концесійні платежі), система стимулювання інвесторів (податкові пільги, гарантії). Розробка гнучкої, прозорої та передбачуваної фінансової моделі є критично важливою для привабливості ДПП.

4. Розподіл ризиків і відповідальності. Ефективність партнерства значною мірою залежить від того, наскільки чітко розподілені ризики між сторонами. Зазвичай приватний сектор бере на себе технічні, операційні та частково фінансові ризики, а публічний — правові, тарифні та соціальні. Механізм має передбачати можливість коригування обов'язків у випадку форс-мажору або зміни умов.

5. Система моніторингу та оцінки. Завершальна ланка механізму, яка гарантує контроль за виконанням зобов'язань, оцінку ефективності проєкту та прийняття рішень про його коригування або продовження. До системи входять індикатори ефективності (KPI), регулярна звітність, зовнішній аудит та громадський контроль. Прозорість і підзвітність — ключові передумови довгострокової стійкості партнерства.

Загалом, модель демонструє, що організаційно-економічний механізм ДПП є комплексною системою, де кожен компонент підсилює інший. Її ефективне функціонування можливе лише за умови одночасної присутності всіх елементів — від правового базису до якісної оцінки результатів реалізації проєктів.

Державно-приватне партнерство у сфері комунального господарства має вагомий потенціал як механізм, що здатен значно покращити якість послуг, модернізувати інфраструктуру та залучити додаткові інвестиції в умовах обмеженого бюджету місцевих громад. Особливість сфери комунального господарства полягає у високій соціальній значущості послуг — водопостачання, тепlopостачання, утилізація відходів, транспортні послуги, тощо, — що підвищує вимоги до стабільності, доступності та ефективності їх надання.

Комунальні підприємства традиційно стикаються з дефіцитом фінансування, застарілою матеріально-технічною базою і низькою інвестиційною привабливістю. У цьому контексті ДПП виступає як ефективний інструмент залучення приватних інвестицій для модернізації інфраструктури, оновлення обладнання, впровадження інноваційних технологій та

підвищення операційної ефективності [2]. Так, завдяки партнерству з приватними компаніями, можна реалізувати масштабні проєкти, що раніше були недоступні через брак державного фінансування.

Залучення приватного сектору створює стимули для підвищення якості послуг, оскільки бізнес зацікавлений у довгостроковій репутації та економічній ефективності. Роль держави у такому випадку полягає у створенні належних регуляторних умов і контролі за дотриманням стандартів [3]. Внаслідок цього мешканці отримують більш якісні та доступні комунальні послуги, що позитивно впливає на соціальний добробут громад.

ДПП сприяє підвищенню управлінської спроможності комунальних підприємств через впровадження сучасних менеджерських практик і технологій, які надають приватні партнери. Це дозволяє оптимізувати операційні витрати, зменшити корупційні ризики та підвищити прозорість діяльності [3]. Таким чином, партнери формують ефективну модель взаємодії, де поєднуються соціальна відповідальність держави і комерційна вигода бізнесу.

В умовах складної інституційної та економічної ситуації в Україні особливо важливо грамотно розподіляти ризики між державою і приватним партнером. Успішність ДПП значною мірою залежить від чіткої контрактної бази, яка передбачає адаптивність до змін і гнучкість у реагуванні на непередбачувані обставини [13]. Такий підхід знижує ймовірність конфліктів і забезпечує стабільність проєктів.

Реалізація ДПП у комунальному господарстві сприяє розвитку територіальних громад, створенню нових робочих місць та підвищенню інвестиційної привабливості регіонів. М. Забаштанський і І. Сідор виділяють, що ДПП є ключовим драйвером сталого розвитку громад, оскільки сприяє збалансованому поєднанню економічних і соціальних інтересів [5]. Це особливо актуально для малих і середніх міст, де ефективно управління ресурсами є визначальним фактором розвитку.

Партнерство з приватним сектором відкриває шлях до впровадження інноваційних технологій — цифровізації, «розумних» систем управління ресурсами, енергоефективних рішень, що відповідають сучасним екологічним стандартам. Це не лише підвищує ефективність, але й сприяє сталому розвитку, що є пріоритетом національної політики [7; 8].

Попри наявність окремих успішних кейсів, розгортання державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства стикається з низкою системних перешкод. Узагальнення практики показує, що найбільш поширеними є такі бар'єри:

1. Недосконалість правового поля, зокрема складність процедур погодження проєктів, тривалі строки укладання договорів, невизначеність статусу майна, що передається у партнерство.

2. Фінансова нестабільність комунальних підприємств, яка знижує інвестиційну привабливість

проектів через ризики неповернення коштів або порушення умов контрактів.

3. Низький рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, які часто не мають відповідних фахівців, стандартних процедур, а також досвіду формування конкурсної документації.

4. Слабкий механізм захисту прав інвестора, включаючи відсутність чітких гарантій компенсації у разі зміни тарифів, політичної кон'юнктури або введення надзвичайного стану.

У контексті цих викликів доцільним є впровадження цілісної системи інституційного супроводу ДПП, зокрема:

- створення регіональних центрів підтримки партнерства, що надаватимуть юридичну, технічну та фінансову експертизу;
- спрощення процедур оцінки ефективності проектів, впровадження цифрових шаблонів конкурсної документації;
- запровадження муніципальних гарантій або компенсаційних механізмів, які знизять ризики для інвестора;
- навчання кадрів органів місцевого самоврядування та КП основам ДПП — на рівні муніципального управління, економіки, договірних права.

Крім того, проекти ДПП у комунальному секторі безпосередньо стосуються інтересів місцевого населення — зокрема, у сфері тарифів, якості послуг, доступу до інфраструктури. Будь-які зміни, навіть об'єктивно необхідні, сприймаються критично, особливо якщо супроводжуються підвищенням цін або передачею майна приватному інвестору. Нерідко відсутня якісна комунікація між муніципалітетом, підприємством і споживачами, що породжує чутки, протести, юридичні суперечки.

Напрями вирішення:

- розробка комунікаційної стратегії для кожного ДПП-проекту, яка передбачає публічні консультації, звіти, інфографіку;
- залучення громадських рад або представників мешканців до наглядових функцій у партнерських проектах;
- використання інструментів партисипативного управління — обговорення змін тарифів, графіків модернізацій, умов договору тощо;
- створення «єдиного вікна» для зворотного зв'язку зі споживачами в цифровому форматі.

Досвід європейських країн показує, що системний підхід до розвитку інфраструктурного партнерства у комунальному секторі дозволяє не лише залучити додаткові ресурси, але й сформувати ефективні моделі співпраці з приватним сектором без втрати контролю за стратегічними активами [4; 12].

Висновки. Державно-приватне партнерство у сфері комунального господарства України має значний потенціал для подолання системних викликів, пов'язаних із застарілою інфраструктурою, дефіцитом фінансування та необхідністю підвищення якості надання послуг. Удосконалення організаційно-економічного механізму ДПП є ключовим фактором, що сприяє не лише залученню додаткових інвестицій, а й інтеграції передових технологій, сучасних менеджерських підходів і ефективного розподілу ризиків між партнерами.

Водночас досвід українських міст і міжнародна практика свідчать про необхідність адаптації стандартних моделей ДПП до специфіки саме комунального господарства. Особливість цієї сфери полягає в її високій соціальній значущості: від якості послуг залежать базові потреби населення, а також соціальна стабільність і довіра громади до органів влади. Тому механізми ДПП мають забезпечувати не тільки ефективність і прибутковість, а й соціальну відповідальність і прозорість діяльності.

Варто відзначити, що в Україні наявні певні правові, інституційні та кадрові бар'єри, які перешкоджають масштабному розвитку ДПП у комунальній сфері. Недосконале законодавство, складність процедур погодження, недостатній рівень підготовки фахівців і низька інституційна спроможність органів місцевого самоврядування залишаються суттєвими викликами. Проте саме системний підхід до їх подолання, зокрема через створення регіональних центрів підтримки, цифровізацію конкурсної документації, навчання персоналу і впровадження механізмів захисту інвесторів, відкриває перспективи для активного розвитку партнерства.

Особливо актуальним є наголос на комунікації з громадськістю. Залучення мешканців до обговорення тарифів, умов договорів і прозорість процесів створюють атмосферу довіри і сприяють легітимізації проектів. Використання партисипативних моделей управління і сучасних цифрових платформ допоможе знизити соціальне напруження і забезпечити сталий розвиток.

Таким чином, перспективи розвитку ДПП у комунальному господарстві є вельми обнадійливими. При правильній організації, адаптації законодавства і підвищенні компетентності учасників партнерства можна очікувати значного покращення якості житлово-комунальних послуг, підвищення інвестиційної привабливості територій та зміцнення соціальної стабільності. Реалізація таких завдань має стратегічне значення для сталого розвитку українських громад і забезпечення гідного рівня життя населення.

Література

1. Запатріна І.В. Формування політики державно-приватного партнерства у публічному секторі: інституційний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. С. 45–54.
2. Мамонова І.О. Публічно-приватне партнерство у модернізації комунального господарства: проблеми та перспективи. *Фінанси України*. 2021. № 9. С. 45–53.
3. Бачинська Н.Я. Інституційні чинники реалізації державно-приватного партнерства в муніципальному управлінні. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 67–71.
4. Hodge G., Greve C. Public-private partnerships: governance scheme or language game? *Australian Journal of Public Administration*. 2017. № 76(3). P. 305–318.
5. Забаштанський М.М., Сідор І.П. Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 18–23.
6. Комарницька Г.О. Класифікація проектів державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 50–55.
7. Островський І.А., Юхнов Б.Ю. Особливості фінансового моделювання діяльності підприємств житлово-комунального господарства в умовах публічно-приватного партнерства/ Розвиток методів управління підприємствами сфери послуг: колективна монографія / за заг. ред. канд. техн. наук, доц. Гусарова О.О. Харків: УІПА. 2015. С. 105–138.
8. Ющенко Н.В., Дячек В.В., Ковтун М.В. Публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. С. 80–90.
9. Зубик Н.А. Соціально-економічні наслідки реалізації ДПП у містах України. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 102–109.
10. Мамонова І.О. Залучення приватного капіталу у модернізацію комунальної інфраструктури: світовий досвід і перспективи для України. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 78–85.
11. Бачинська Н.Я. Інституційні умови успішної реалізації проектів державно-приватного партнерства на муніципальному рівні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2020. Вип. 2. С. 102–110.
12. Hodge G., Greve C. Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*. 2018. Vol. 78. Issue 3. P. 317–327. <https://doi.org/10.1111/puar.12821>
13. Momot T., Savenko K. Economic and organizational aspects of public-private partnership under institutional instability. *Journal of Public Administration and Policy Research*. 2020. Vol. 12. Issue 5. P. 89–101.

References

1. Zapatrina, I.V. (2021) 'Formation of public-private partnership policy in the public sector: institutional aspect', *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [State Governance: Improvement and Development], No. 4, pp. 45–54.
2. Mamonova, I.O. (2021) 'Public-private partnership in the modernization of municipal utilities: problems and prospects', *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], No. 9, pp. 45–53.
3. Bachynska, N.Ya. (2020) 'Institutional factors of public-private partnership implementation in municipal management', *Ekonomika ta derzhava* [Economics and State], No. 11, pp. 67–71.
4. Hodge, G. and Greve, C. (2017) 'Public-private partnerships: governance scheme or language game?', *Australian Journal of Public Administration*, 76(3), pp. 305–318.
5. Zabashchanskyi, M.M. and Sidor, I.P. (2023) 'Public-private partnership in ensuring sustainable socio-economic development of territorial communities', *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], No. 6, pp. 18–23.
6. Komarnytska, H.O. (2019) 'Classification of public-private partnership projects', *Biznes Inform* [Business Inform], No. 5, pp. 50–55.
7. Ostrovskiy, I.A. and Yukhnov, B.Yu. (2015) 'Features of financial modeling of housing and communal services enterprises under public-private partnership', in Husarov, O.O. (ed.) *Development of management methods for service enterprises: collective monograph*. Kharkiv: UIPA, pp. 105–138.
8. Yushchenko, N.V., Dyachek, V.V. and Kovtun, M.V. (2019) 'Public-private partnership in Ukraine and European countries', *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [State Governance: Improvement and Development], No. 9, pp. 80–90.
9. Zubyk, N.A. (2021) 'Socio-economic consequences of PPP implementation in Ukrainian cities', *Regionalna ekonomika* [Regional Economy], No. 1, pp. 102–109.
10. Mamonova, I.O. (2022) 'Attracting private capital to modernization of municipal infrastructure: world experience and prospects for Ukraine', *Ekonomika ta derzhava* [Economics and State], No. 3, pp. 78–85.
11. Bachynska, N.Ya. (2020) 'Institutional conditions for successful implementation of public-private partnership projects at the municipal level', *Scientific Bulletin of Uzhgorod University*, Issue 2, pp. 102–110.
12. Hodge, G. and Greve, C. (2018) 'Public-Private Partnerships: An International Performance Review', *Public Administration Review*, 78(3), pp. 317–327. doi: 10.1111/puar.12821.
13. Momot, T. and Savenko, K. (2020) 'Economic and organizational aspects of public-private partnership under institutional instability', *Journal of Public Administration and Policy Research*, 12(5), pp. 89–101.