

*Круглов В. В., к.держ.упр., доц., ХНУБтаА, м. Харків,
Горлова А. О., магістрант, ХТЕІ КНТЕУ, м. Харків*

*Kruhlov V., PhD in Public Administration, Associate Professor of
Department of Management and Public Administration Kharkiv National Univer-
sity of Construction and Architecture, Kharkiv,
Gorlova A., graduate student, Kharkiv Institute of Trade and Economy of
Kiev National University of Trade and Economy, Kharkiv*

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМІ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SYSTEM OF INTER- MUNICIPAL COOPERATION

У статті розглянуто особливості співпраці у системі міжмуніципального співробітництва на рівні місцевих громад. Запропоновано здійснювати реалізацію соціально важливих інфраструктурних проектів шляхом державно-приватного партнерства.

Ключові слова: *державно-приватне партнерство, приватний бізнес, партнерство, міжмуніципальне співробітництво, проект.*

The paper considers the peculiarities of collaboration in the system of inter-municipal cooperation at the local communities' level. It is proposed to implement socially important infrastructure projects through the public-private partnerships.

Keywords: *public-private partnership, private business, partnership, inter-municipal cooperation, project.*

Постановка проблеми. Світові глобалізаційні процеси дають нове бачення розвитку територій на місцевому рівні. Особливості економічного, соціального, культурного стану місцевих громад є відправною точкою, з якої починають формуватися плани розбудови держави на локальних територіях. Вектор децентралізації посилюється шляхом отримання місцевими громадами все більшої самостійності, а, отже, зростають владні повноваження та рівень відповідальності за власну громаду. Класичний підхід, коли громади формували власний розвиток за рахунок факторів виробництва та місця розташування, поступово втрачає свою перевагу, а на зміну приходить нове бачення шляхів розвитку територій – залучення інновацій, мережеве управління, партнерські об'єднання для розвитку

інфраструктури. В процесі глобалізації виникла можливість конкуренції на рівні регіонів та місцевих територіальних громад за інвестиційні ресурси. Економічно привабливі території забезпечують високий рівень розвитку місцевої громади. В цьому сенсі виникають проблеми спроможності територіальної громади вирішувати нагальні потреби, пов'язані з розвитком підвладної території, створення умов для підвищення рівня конкурентоспроможності територіальної одиниці.

Реформа місцевого самоврядування оптимізує систему адміністративно-територіального устрою, змінює систему державного управління, вирішує завдання надання якісних послуг населенню, створює можливості для реалізації інфраструктурних проектів. В ситуації дефіциту ресурсів питання міжтериторіального співробітництва є достатньо актуальним підходом щодо подальшого розвитку місцевих територій, підвищення ефективності управління та посилення конкурентних переваг місцевого утворення.

Незважаючи на окремі приклади успішного досвіду співпраці у сфері міжмуніципального співробітництва (далі – ММС), така практика не набула широкого розповсюдження в Україні, враховуючи інституційну нерозвиненість зазначеного способу взаємодії. Крім того, місцеві органи влади не достатньо використовують в розвитку територій окремі інструменти, одним з яких є державно-приватне партнерство (далі – ДПП). Реалізація інфраструктурних проектів за допомогою ДПП дозволяє органам державної влади залучити кошти, ресурси та можливості приватного власника для розв'язання проблем у сфері транспорту, житлово-комунального господарства, медицини, освіти та інших сферах, які знаходяться в управлінні місцевої влади. Вищезазначені сфери досить часто мають об'єкти зі складною територіальною локалізацією, що передбачає розміщення на декількох територіальних одиницях. Окремі об'єкти можуть надавати відповідні послуги фізичним чи юридичним особам двох чи більше територіальних одиниць. В таких випадках реалізація проектів державно-приватного партнерства може застосовуватись в системі міжмуніципального співробітництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Державно-приватне партнерство, його різні аспекти розглядали такі дослідники як В. Варнавський, Л. Федулова, І. Яненко та ін. Питання міжмуніципального співробітництва вивчали у своїх працях вітчизняні науковці – В. Демчишин, Т. Журавель, Д. Записний, В. Толкованов, Р. Чухвицький та ін. Але, варто зауважити, що окремим питанням застосування державно-приватного партнерства в системі міжмуніципального співробітництва приділено недостатньо уваги, та потребує окремого розгляду механізм реалізації зазначеної співпраці.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у аналізі сучасного стану міжмуніципального співробітництва та можливість використання державно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних проектів.

Виклад основного матеріалу. Будь-які адміністративні одиниці в

межах окремої держави мають свої особливості – географічне розташування; природні, економічні, демографічні, соціальні умови та ресурси; рівень конкурентоспроможності; інфраструктурну розбудову та ін. Враховуючи нерівномірність розміщення продуктивних сил та природно-ресурсний потенціал, локальні територіальні утворення значно відрізняються одне від одного, маючи як стимулюючі так і стримуючі фактори. Одним із напрямів регіональної політики було зменшення територіальних диспропорцій в соціальному та економічному розвитку адміністративних суб'єктів шляхом застосування різних фінансових інструментів. Поступово регіональна політика трансформується в напрямі децентралізації владних повноважень, партнерської взаємодії між регіонами, залучення приватного власника до реалізації соціально важливих проектів.

Децентралізація, враховуючи зміни до Бюджетного та Податкового кодексів України, зміцнила ресурсну базу місцевих громад шляхом збільшення надходжень до місцевих бюджетів. Одним із головних чинників розвитку місцевих громад є фінанси, наявність котрих слугує запорукою вирішення нагальних потреб громади, в т.ч. реалізацію інфраструктурних проектів.

За 2016 р. надходження власних ресурсів до загального фонду місцевих бюджетів зросли в 1,5 рази (+49,3%) або на 48,5 млрд. грн. більше порівняно з 2015 р. та склали 146,6 млрд. грн. За 2016 р. місцеві бюджети одержали з державного бюджету базову дотацію у сумі 4,7 млрд. грн., освітню субвенцію – 44,5 млрд. грн., медичну субвенцію – 44,4 млрд. грн., субвенцію на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад – 1,0 млрд. грн. [1].

Незважаючи на значне збільшення надходжень до місцевих бюджетів, загальні потреби для реалізації завдань, які існують на рівні громад, досить суттєві та вимагають пошуку додаткових шляхів вирішення. Здійснення повноважень органів місцевого самоврядування у більшості територіальних громад не забезпечує необхідного для сучасного суспільства життєвого середовища, яке сприяє розвитку людини, її самореалізації, надання населенню органами місцевого самоврядування, публічними організаціями та підприємствами якісних і доступних публічних послуг [2]. В свою чергу, розширення повноважень суб'єктів місцевого самоврядування закономірно призводить до необхідності добровільних об'єднань між територіальними громадами. Зазначене співробітництво реалізується в формі міжмуніципального співробітництва.

Міжмуніципальне співробітництво – це відносини між двома або кількома органами базового рівня місцевого самоврядування, які мають статус юридичних осіб та мають певну політичну, юридичну та фінансову автономію [3].

Відповідно до Закону України "Про співробітництво територіальних громад", співробітництво здійснюється у формі:

- 1) делегування (декілька суб'єктів співробітництва передають одному

суб'єкту співробітництва виконання одного чи кількох завдань разом з необхідними для цього ресурсами);

2) реалізації спільних проектів (координація діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів);

3) спільного фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності – інфраструктурних об'єктів;

4) утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій – спільних інфраструктурних об'єктів;

5) утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень [4].

Актуальність розвитку ММС в Україні обумовлено надмірною фрагментацією громад базового рівня [5]. Місцеві громади, маючи можливість об'єднати власні ресурси, реалізують наміри у формі міжмуніципального співробітництва для розширення окремих повноважень та підвищення ефективності управлінських дій. Досвід деяких європейських країн (наприклад, Франції) демонструє, що на законодавчому рівні врегульовуються вимоги щодо надання певних публічних послуг (утилізація відходів, водопостачання, транспорт тощо) шляхом міжмуніципального співробітництва [6].

Конституцією України (ст. 142) встановлена можливість територіальним громадам об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, а також кошти бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ, створеними для цієї мети відповідними органами і службами [7]. Відповідно до інформації Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, станом на травень 2016 року до реєстру договорів про співробітництво територіальних громад внесено лише 37 таких договорів [8].

Обмежений бюджет розвитку органів місцевого самоврядування, територіальні особливості розміщення призводять до ситуації, коли будівництво інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг спрямовані на задоволення потреб мешканців сусідніх адміністративно-територіальних одиниць. Існуюча економічна непривабливість для приватного інвестора угод ДПП внаслідок їх малого масштабу та невикладання коштів в інфраструктурні об'єкти, де майбутні надходження від надання послуг не відшкодують початкових інвестицій внаслідок малої чисельності населення, вимагає сусідні муніципалітети до об'єднання інфраструктурних об'єктів та ресурсів в межах одного проекту ДПП, що дозволяє досягти інвестиційної привабливості в очах приватного бізнесу та залучити їхні кошти [9].

Основними характеристиками міжмуніципального співробітництва є [10]:

– наявність двох чи декілька органів місцевого самоврядування, які співпрацюють між собою;

– домовленість про спільну роботу, надання окремих ресурсів для отримання обопільної користі, яка була б недосяжною у разі їх самостійної діяльності;

– спільні зусилля стосуються однієї або кількох галузей, які належать до визначеної компетенції органів місцевого самоврядування;

– витрати партнерів (зусилля, фінансування), спільне використання ресурсів (кадри, земля, обладнання, будівлі тощо);

– добровільність та усвідомленість угоди про співпрацю, хоча в деяких випадках закон може наполегливо рекомендувати або спонукати муніципалітети до пошуку шляхів співпраці;

– нові вигоди для ОМС-партнерів (створення ресурсів для надання послуг, які є недоступними для малих громад, заощадження витрат при наданні послуг, підвищення якості послуг, краща координація у плануванні майбутнього розвитку);

– певний період співробітництва, а в більшості випадків – обумовлений постійною угодою без визначеної дати завершення терміну дії;

– постійний трансфер повноважень органів місцевого самоврядування відсутній, муніципалітети зберігають непрямий контроль за рішеннями та послугами, які є результатом співробітництва.

5 лютого 2015 р. було прийнято Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад", який регулює відносини, що виникають у процесі добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст. У вищевказаному законі (ст. 3) визначені суб'єкти добровільного об'єднання територіальних громад, а саме: суміжні територіальні громади сіл, селищ, міст [11]. Таким чином, міжмуніципальне співробітництво може враховувати різні випадки розміщення інфраструктурних об'єктів чи реалізації зручного та економічно обґрунтованого надання послуг населенню.

Економічними перевагами ММС буде зменшення витрат завдяки нарощуванню об'ємів (послуг), збільшення загальних фінансових ресурсів у проекті шляхом об'єднання можливостей місцевих органів, підвищений рівень значимості проекту, довіра інвесторів, в т.ч. приватних партнерів.

Можливість і необхідність організації ММС визначена актами міжнародного законодавства, зокрема, пунктом 18 Європейської декларації прав міст, яка є складовою Європейської хартії міст. Вищевказана декларація визначає, що громадяни мають право на міжміську співпрацю, що стосується, крім іншого, питань житлової сфери; охорони здоров'я; спорту та дозвілля; культури; якісної архітектури та фізичного оточення; економічного розвитку; послуг і товарів [12, с. 19]. Аналогічне коло питань є в компетенції і органів місцевого самоврядування, які все частіше намагаються залучати до співпраці приватних інвесторів в межах чинного законодавства.

Світовий досвід, реалізація окремих суспільно важливих проектів в

Україні шляхом державно-приватного партнерства, демонструє достатньо позитивні результати об'єднання зусиль держави та суб'єктів підприємницької діяльності. Комітет ОЕСД з наукової та технологічної політики представляє ДПП як спосіб надання та фінансування державних послуг з використанням капітальних активів, при якому проектні ризики розподіляються між державним і приватним сектором. Крім того, ДПП відрізняється довгостроковим характером в рамках угоди між державою і приватним партнером, при цьому метою держави є якісне надання послуг, а приватних партнерів – отримання прибутку [13, с. 3].

Іншої точки зору дотримується І. Нейкова, яка пропонує розглядати ДПП з позиції раціонального використання суспільних ресурсів, що лежать в основі підвищення якості факторів виробництва, які застосовуються з метою переходу до довгострокового і якісного економічного зростання [14]. ДПП є формою здійснення компромісу інтересів між учасниками, що виражається в залученні інвестицій у реальний сектор економіки та призводить до економічного розвитку, а також до полегшення виходу на ринки капіталу [15]. Іншим підходом до ДПП є розгляд останнього як особливої заміни приватизаційних програм, що дозволяє реалізувати потенціал приватної підприємницької ініціативи, з одного боку, і зберегти контрольні функції держави в соціально значущих секторах економіки, з іншого [16, с. 34-37].

В зазначеному контексті існуючий потенціал приватного сектору, технології, інвестиційні ресурси, управлінський капітал дають можливість державному сектору реалізувати значну кількість завдань щодо розвитку місцевої інфраструктури, розбудови сфери житлово-комунального господарства, медицини, освіти, культури, впровадженні енергозберігаючих технологій. Як наслідок – зменшення ризиків реалізації проектів (за рахунок розподілу), довгостроковість реалізації проектів, отримання прибутку, наповнення місцевого бюджету, створення нових робочих місць, покращання якості послуг та зниження їх ціни. Міжмуніципальне співробітництво може дати поштовх до оптимізації окремих проектів, збільшення їх масштабності та ефективності. Перспективним напрямом є створення туристично-рекреаційних кластерів, в основі яких лежить розвиток туристичної та рекреаційної інфраструктури на відповідних територіях місцевих рад, в межах яких сформовано кластер. В процесі реалізації кластерного проекту за рахунок залучення приватних інвесторів в межах ДПП створюються нові підприємства (сфера харчування, музейні заклади, об'єкти сільського туризму, сфера рекламних послуг), збільшуються фінансові надходження до місцевих бюджетів, стимулюється зайнятість населення. В процесі комплексних заходів поступово відбувається розбудова сільських територій.

Значною мірою планування та розбудова місцевих територій потребує значної попередньої роботи з боку державних органів щодо розробки стратегічних напрямів розвитку територій, виокремлення та деталізація першочергових проектів створення інфраструктури у формі державно-

приватного партнерства, підготовки перспективних земельних ділянок, створення розвиненої системи інформування потенційних інвесторів щодо пріоритетів місцевої влади (у т. ч. по напрямках міжмуніципального співробітництва), проведення консультативної роботи, розвиток центрів з надання послуг бізнесу, залучення зацікавлених в розвитку територій сторін.

Висновки. Отже, низка невирішених проблем, з якими стикається місцева влада, може вирішуватися в процесі об'єднання зусиль двох чи більше громад базового рівня за рахунок міжмуніципального співробітництва. Формами співробітництва пропонується – реалізація спільних проектів, спільне утримання або утворення спільних інфраструктурних об'єктів, утворення спільного органу управління для виконання визначених законом повноважень. Вказані об'єднання дозволяють утримувати та створювати більш масштабні інфраструктурні об'єкти, що може зацікавити потенційних приватних інвесторів. Особливої актуальності набуває забезпеченість соціальною інфраструктурою та перспективи її розбудови в процесі формування об'єднаних громад на місцевому рівні. Враховуючи обмежені можливості місцевих бюджетів, значний об'єм робіт, пов'язаних з підвищенням якості надання публічних послуг, доцільним є використання потенціалу державно-приватного партнерства. ДПП дозволяє збільшити кількість інфраструктурних проектів (як в межах однієї місцевої територіальної одиниці так і в межах двох чи більше органів місцевого самоврядування, які уклали угоду про міжмуніципальне співробітництво), тим самим підвищуючи конкурентоспроможність відповідних місцевих територій та вирішуючи нагальні соціальні потреби у сфері медицини, освіти, культури та житлово-комунального господарства.

Список використаних джерел

1. Фінансова децентралізація в Україні. Перший етап успіхів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/5244>.
2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
3. Розвиток міжмуніципального співробітництва: вітчизняний та зарубіжний досвід: посіб. / Під редакцією В. В. Толкованова. – К.: Вид-во «Крамар», 2011. – 249 с.
4. Про співробітництво територіальних громад [Електронний ресурс]: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.
5. Адміністративно-територіальний устрій України. Проблемні питання та можливі шляхи їх вирішення / заг. ред. В. Г. Яцуби. – К.: Секретаріат КМУ, 2003. – 321 с.
6. Inter-municipal cooperation: Manual of the Europ. Committee on Local and Regional Democracy (CDLR) / prep. with the coll. of Clotilde Deffigier. – Stras-

bourg, 2008. – 100 p.

7. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

8. Міжмуніципальне співробітництво : збірник нормативно-правових та інформаційно-аналітичних документів / [Т. В. Журавель, Д. Ю. Записний, Р. П. Чухвицький]. – К., 2015. – 154 с.

9. Шилепницький П. І. Особливості використання державно-приватного партнерства в регіональному розвитку / П. І. Шилепницький // Ефективна економіка. – 2014. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2894>.

10. Демчишин В. Про деякі аспекти розвитку міжмуніципального співробітництва як інноваційного інструменту в реалізації державної регіональної політики в Україні / В. Демчишин, В. Толкованов // Віче журнал Верховної Ради України. – № 24, грудень 2010.

11. Про добровільне об'єднання територіальних громад [Електронний ресурс]: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

12. Міжмуніципальне співробітництво : навч. посіб. / Уклад.: В. Вакуленко, О. Ігнатенко, Г. Борщ, О. Курт, Ф. Тедік, Т. Журавель. – К. : Фенікс. 2012. – 392 с.

13. From Lessons to Principles for the use of Public-Private Partnerships [Electronic resource]. – Access to: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/48144872.pdf>.

14. Нейкова І. С. Державно-приватне партнерство як складова інвестиційного механізму інноваційного розвитку / І. С. Нейкова // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 1 (48). – С. 152–160.

15. Федулова Л. І. Організаційний ресурс державно-приватного партнерства в умовах подолання наслідків кризи / Л. І. Федулова, І. Г. Яненкова // Наукові праці: науково-методичний журнал. – Т. 109, Вип. 96. – Економіка. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. – С. 57–60.

16. Варнавский В. Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски / В. Г. Варнавский. – РАН; Институт мировой экономики и международных отношений. – М. : Наука, 2005. – 315 с.

References

1. "Financial decentralization in Ukraine. The first stage of success [Finansova detsentralizatsiia v Ukraini. Pershyi etap uspikhu]." Web. 2017, <<http://decentralization.gov.ua/news/item/id/5244>>.

2. Ukraine. The Cabinet of Ministers of Ukraine. *On Approval of the Concept of Reforming Local Self-Government and Territorial Organization of Power in Ukraine*. N.p., 1 Apr. 2014 Web. Sept. 2017, <<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>>.

3. Tolkovanov, V.V. *The manual "Development of inter-municipal cooperation: domestic and foreign experience [Rozvytok mizhmunitsypal'noho spivrobitnyt-*

stva: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid]. Kyiv: Kramar, 2011. Print.

4. Ukraine. The Verhovna Rada of Ukraine. *On Cooperation of Territorial Communities*. N.p., 16 Jun. 2014. Web. Sept. 2017, <<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>>.

5. Yatsuba, V.H. *Administrative and territorial system of Ukraine. Problematic issues and possible ways of their solution [Administratyvno-terytoria'lnyiustrii Ukrainy. Problemni pytannia ta mozhlyvi shliakhy yikh vyrishenia]*. Kyiv: Secretariat of the Kyiv International University, 2003. Print.

6. *Inter-municipal cooperation: Manual of the Europ. Committee on Local and Regional Democracy (CDLR)*. Strasbourg, 2008. Print.

7. Ukraine. The Verhovna Rada of Ukraine. *The Constitution of Ukraine*. N.p., 28 Jun. 1996. Web. Sept. 2017, <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>>.

8. Zhuravel, T. V., Zapysnyi, D. Yu. and Chukhvytskyi, R. P. *Inter-municipal cooperation: collection of normative-legal and informational-analytical documents [Mizhmunitsypal'ne spivrobitnytstvo: zbirnyk normatyvno-pravovykh ta informatsiino-analitychnykh dokumentiv]*. Kyiv, 2015. Print.

9. Shilepnitskyi, P.I. "Features of the use of public-private partnership in regional development [Osoblyvostivykorystanniaderzhavno-pryvantohopartnerstva v rehional'nomurozvytku]." *Efektivna ekonomika* 4 (2014). Web. Sept. 2017, Print. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2894>>.

10. Demchyshyn, V. and Tolkanov, V. "On some aspects of the development of inter-municipal cooperation as an innovative tool in the implementation of the state regional policy in Ukraine [Pro deyaki aspekty rozvytku spivrobitnytstva yak innovatsiinoho instrument v realizatsij derzhavnoj polityky v Ukraini]." *Viche* 24 (12) 2010.

11. Ukraine. The Verhovna Rada of Ukraine. *On Voluntary Association of Territorial Communities*. N.p., 05 Feb. 2015. Web. Sept. 2017. <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19>>.

12. Vakulenko, V., Ihnatenko, O. and Borshch, H. (ed.) *Inter-municipal co-operation [Mizhmunitsypal'ne spivrobitnytstvo]*. Kyiv: Fenix. 2012. Print.

13. "From Lessons to Principles for the use of Public-Private Partnerships." *OECD*. Web Sept. 2017, <<http://www.oecd.org/gov/budgeting/48144872.pdf>>.

14. Neykova, I.S. "Public-private partnership as a component of the investment mechanism of innovation development [Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak skladova investytsiinoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvutku]." *Scientific Bulletin of the National University of the State Tax Administration of Ukraine (Economics, Law)* 1 (48) (2010). Print.

15. Fedulova, L.I. and Yanenkova, I.H. "Organizational resource of public-private partnership in the context of overcoming the crisis [Orhanizatsiinyi resurs derzhavno-pryvatnoho partnerstva v umovakh podolannia naskidkiv kryzy]." *Research papers: scientific and methodical journal* 109 (96) (2009). – Print.

16. Varnavskii, V.G. *Partnership of Government and Private Sector: Shapes, Projects, Risks [Partnerstvo gosudarstva i chastnogo sektora: formy, proekty, riski]*. Moscow: Science, 2005. Print.