

4. Жукович І., Кузнєцова О., Параян В. Динаміка основних показників діяльності наукової та науково-технічної сфер України. Проблеми науки. 2003. № 11. С. 42–44.
5. Кобець А. Державна політика інтеграції освіти і науки України в системі інноваційної економіки: засади, механізми управління, напрями забезпечення: монографія. Донецьк, 2012. 472 с.
6. Марцин В. Вища школа України на шляху трансформації у європейський освітній простір. Вища школа. 2007. № № 27–35.
7. Луценко Т. Механізми економічного становлення наукових досліджень в Україні. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління». Х., 2015. Вип. № 2. С. 156–166.



УДК 334.723:338.49

**В. В. Круглов**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування Харківського національного університету будівництва та архітектури

### МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

*У статті розглядаються питання, пов'язані з використанням державно-приватного партнерства в логістичній інфраструктурі. Розглянуто особливості логістичної галузі України, місце в рейтингу показника ефективності логістики і вартість інфраструктури. Розглянуто державно-приватне партнерство як механізм створення логістичних інфраструктурних проєктів, організаційно-господарська структура державно-приватного партнерства, представлені його форми і моделі, ризики сторін партнерства.*

Ключові слова: логістика, механізми, інфраструктура, державно-приватне партнерство, проєкти державно-приватного партнерства.

#### ***V. V. Kruhlov. Mechanisms of public-private partnership in the implementation of logistic infrastructure projects***

*In the article issues related to the use of public-private partnership in the logistic infrastructure. The article considers the peculiarities of logistics industry Ukraine, place in the rating of Logistics performance index and the cost of infrastructure as a percent GDP. A wide-spread phenomenon in the economics of different countries is an interaction between the business and the state that is called public-private partnership. Public-private partnership is examined as a mechanism for creation of a logistic infrastructure projects, organizational and economic entity of public-private partnership is revealed, its forms and models, risks between the sides of partnership are given. Despite the advantages and their effectiveness, a number of domestic of public-private partnership in infrastructure projects are scarce. We suppose, the problem is caused by imperfection of the legislation that regulates the formation and activities of logistic infrastructure and also public-private partnership, lack of investors, and lack of financing. We accept as reasonable further development of a financial initiative of the private business which has a possibility and is ready to invest in the logistics sector with the feedback in the form of state guarantees within public-private partnership that is currently one of a few tools of implementation of infrastructure projects with support from the government.*

Key words: logistic, mechanisms, infrastructure, public-private partnership, public-private partnership projects.

© **В. В. Круглов, 2018**

**Постановка проблеми.** Постійні соціально-економічні виклики спонукають державу до пошуку оптимальних шляхів реалізації власних функцій. Політика, пов'язана зі зростанням державного впливу на економічні процеси чи, навпаки, мінімізація контролю за ринковим середовищем не надає чітких відповідей щодо значних переваг якогось конкретного підходу. Окреме застосування ринкових механізмів та державного регулювання не вирішує всі наявні проблеми суспільства, пов'язані з реалізацією масштабних, соціально важливих інфраструктурних проєктів. Інноваційні теорії в управлінні пропонують підходи, засновані на поєднанні позитивних можливостей державного та приватного секторів на основі партнерських відносин. Більшість країн світу використовують зазначені механізми, що дістали назву «державно-приватне партнерство» (далі – ДПП). Досвід реалізації проєктів ДПП доводить, що створення інфраструктури саме таким шляхом є досить успішним і перспективним, враховуючи як державні, так і приватні цілі. Інвестування в розвиток інфраструктури дозволяє забезпечити соціально-економічне зростання, досягнення цілей сталого розвитку та зниження кліматичних ризиків.

На жаль, галузь транспортно-логістичного забезпечення в Україні десятиліттями перебувала в стані технологічного відставання, недостатнього рівня фінансування проєктів, низької ефективності функціонування, маючи високий відсоток зношеності основних засобів. Запропонований проєкт Національної транспортної стратегії до 2030 р. визначає розвиток транспорту як базової галузі економіки, що формує ефективні механізми державного управління транспортно-логістичною системою, інтегрованість України в європейську інфраструктурну мережу, зростання безпечових чинників держави, підвищення якості послуг. Метою зазначеної вище стратегії є створення інтегрованої у світову транспортну мережу транспортної інфраструктури України, орієнтація на потреби споживачів транспортних послуг та формування сприятливих умов для бізнесу, що забезпечить конкурентоспроможність та ефективність національної економіки [1].

Впровадження масштабних планів потребує значних фінансових ресурсів (лише для створення сучасної мережі автомобільних доріг необхідна потреба становить 322,5 млрд. грн., з яких майже 176 млрд. грн. – кошти держбюджету [2]), які держава повинна залучити з різних джерел, зокрема використанням механізмів державно-приватного партнерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню механізмів державно-приватного партнерства присвятили свої наукові праці такі вчені, як: М. Кумар, Х. Рудольф, С. Кастро, С. Карпінтеро та ін. Проблематику розвитку логістичної інфраструктури розглядали М. Григорак, Г. Жовтяк, С. Фаббро, В. Салет та ін. Проте недостатньо висвітленими залишаються окремі питання застосування механізмів державно-приватного партнерства в реалізації проєктів логістичної інфраструктури.

**Мета статті** – аналіз розвитку інфраструктурних проєктів та визначення дієвих механізмів залучення державно-приватного партнерства у сферу реалізації проєктів логістичної інфраструктури.

**Виклад основного матеріалу.** Для довгострокового національного і регіонального розвитку логістична інфраструктура має вирішальне значення, тому потребує ретельного планування та здійснення. Під час реалізації проєктів розвитку й експлуатації логістичної інфраструктури необхідно зупинитися на основних складових елементах, які задіяні в більшості проєктів будівництва чи експлуатації об'єктів логістики. До логістичної інфраструктури належать шляхи, морські порти, залізниці, аеропорти й аналогічні об'єкти [3, с. 49].

Складниками логістичної інфраструктури також є: будівлі, виробничі площі; склади, вантажно-розвантажувальні термінали і логістичні центри; засоби транспортування або комунікації (зв'язок); торговельні мережі; виробничі підприємства; оператори [4]. Відповідно до цілей статті, ми будемо акцентувати увагу на елементах логістичної інфраструктури, пов'язаних із транспортними об'єктами, що містить: автодорожню, залізничну, водну, повітряну

системи (автошляхи, вокзали, термінали, залізниці, порти, канали, аеропорти та ін.) з усіма їхніми складовими частинами та ланками [5].

За оцінками Міжнародного валютного фонду [6], для країн із розвинутою економікою інвестування додатково 1% валового внутрішнього продукту (далі – ВВП) в інфраструктуру в середньому приведе до збільшення ВВП на 1,5% протягом чотирьох років. У країнах, де ринок перебуває в стадії формування, у разі проведення інституційних та бюджетних реформ результат може бути навіть кращим.

З погляду інвестиційної привабливості в Україні є певні зрушення позитивного характеру. За результатами опитування компаній-членів Європейської бізнес-асоціації, індекс інвестиційної привабливості України в 2-му півріччі 2017 р. залишається в нейтральній площині з показником 3,03 бали за 5-бальною шкалою (шкала Лайкерта). У першому півріччі 2017 р. індекс, що дорівнював 3,15 балів, залишив негативну площину вперше із 2011 р. [7]. З огляду на масштаби транспортних магістралей в Україні та майбутні потреби, вищезазначені показники, що відображають інвестиційну привабливість, потребують покращення. За даними Державної служби статистики [8], Україна має 20,9 тис. км залізничних колій загального користування, 1 569 км річкових судноплавних шляхів загального користування, 159,5 тис. км автомобільних доріг загального користування із твердим покриттям.

Враховуючи пріоритетність євроінтеграції України, наявна потреба в залученні значних інвестиційних ресурсів у розвиток логістичної інфраструктури, розбудови транспортно-логістичного сполучення. Важливим етапом в плануванні інфраструктури є розширення карти TEN-T (Транс'європейської транспортної мережі) та проект TRASECA з побудови транспортного коридору Європа – Кавказ – Азія.

Логістичні показники відіграють центральну роль в економічному зростанні і конкурентоспроможності країн, а сектор логістики в даний час визнаний одним з основних елементів економічного розвитку. З боку держави продовжується впровадження послідовної політики для стимулювання безперебійних і стійких операцій ланцюжка поставок як рушійної сили зростання. Ефективна логістика пов'язує підприємства із внутрішніми і міжнародними ринками через надійні мережі. Країни, які характеризуються низькою логістичною продуктивністю, стикаються з високими витратами не тільки через транспортні витрати, а й через ненадійні ланцюжки постачання, що є основною перешкодою для інтеграції та конкуренції.

За індексом ефективності логістики (2,74), за результатами 2016 р., Україна посідає 80 місце зі 160 країн. Зазначений показник є результатом оцінки країн за п'ятибальною системою за декількома характеристиками логістичної сфери: ефективність митного оброблення вантажу (Customs), можливості організації міжнародних вантажовідправлень (International shipments), ефективність місцевої логістичної інфраструктури (Logistics quality and competence), контроль і відстеження міжнародних вантажовідправлень (Tracking and tracing), якість інфраструктури (Infrastructure), своєчасність доставки вантажів у пункти призначення (Timeliness) [9].

У таблиці 1 наведено порівняння оцінки логістичної інфраструктури окремих країн за критеріями індексу ефективності логістики. В Україні низькі показники в оцінці можливостей організації міжнародних перевезень, якості логістичних послуг та ефективності митного оброблення вантажу.

Проблеми, з якими стикається сектор транспортної інфраструктури, пов'язані з ринковими особливостями, коли транспортний попит занадто низький, щоб виправдати приватні інвестиції в цей сектор, та труднощами держави, коли великі бюджетні витрати створюють незначні соціальні і територіальні вигоди. Загалом, інфраструктурні об'єкти сприяють економічно-соціальному розвитку, створюють системи, здатні швидко і надійно перемішувати товари, людей та інформацію на великі відстані, покращують добробут населення.

Оцінка логістичної інфраструктури окремих країн за критеріями індексу ефективності логістики [9]

Критерії індексу ефективності логістики (LPI)	Україна	Єгипет	В'єтнам	Індонезія	Білорусь
Ефективність митного оброблення вантажу	2,3	2,75	2,75	2,69	2,06
Якість інфраструктури	2,49	3,07	2,7	2,65	2,1
Можливості організації міжнародних перевезень	2,59	3,27	3,12	2,9	2,62
Якість логістичних послуг	2,55	3,2	2,88	3	2,32
Відстеження відправлень	2,96	3,15	2,84	3,19	2,16
Своєчасність постачання	3,51	3,63	3,5	3,46	3,04

Трансформаційні процеси в інфраструктурі пов'язані з технічними проблемами, інституційними питаннями, фінансовими інвестиціями і стратегіями регіонального розвитку, що потребує спільної участі технічних фахівців, політиків та управлінців. Інфраструктура відіграє вирішальну роль у будівництві території у фізичному та соціально-економічному напрямках [10]. Під час підготовки регіону до створення транспортних інфраструктурних проєктів останні інтегруються в багатоцільову стратегію регіонального розвитку, привносять зміни в стратегічну місію, враховуючи вплив на навколишнє середовище, економічний розвиток тощо [11]. Розуміння особливостей регіону, потреб та можливостей, промислового, культурного, туристично-рекреаційного, транспортного, науково-освітнього потенціалу дає можливість формувати стратегії залучення механізмів державно-приватного партнерства.

Неефективність державної монополії на надання суспільних послуг та дефіцит державних інвестицій спонукає приватний капітал залучатися до участі в інфраструктурні проєкти для надання послуг [12]. Партнерські відносини між державним і приватним секторами вважаються важливим механізмом розвитку логістичних інфраструктур, особливо в країнах із ринковою економікою, що формується [13]. ДПП виникає як поєднання державного і приватного секторів у різних вимірах, за збереження власних характеристик, взаємної конкуренції або співпраці на ринку [14, с. 65].

Сьогодні у світі інвестується 9,5 трлн. дол., або приблизно 14% світового ВВП в інфраструктуру та нерухомість. Але, незважаючи на це, країни стикаються зі значними прогалинами в інфраструктурі. Потреба в інвестиціях в транспортну інфраструктуру до 2035 р. передбачається на рівні 29,6 трлн. дол. Майже дві третини глобальних інвестицій в інфраструктуру в період до 2035 р. потребують країни з економікою, що розвивається [15]. Інвестиційні зобов'язання в транспортному секторі в країнах із низьким та середнім рівнем доходів в першому півріччі 2017 р. становили 8,7 млрд. дол., що еквівалентно 34% річних зобов'язань ДПП у 2016 р. у секторі. Із 31 транспортного проєкту, який досяг фінансового завершення в першому півріччі 2017 р., 19 були дорожніми проєктами, а вісім – портами. Проєкти автошляхової інфраструктури залучили найбільші інвестиції в транспорт у першому півріччі 2017 р., водночас на 19 проєктів було виділено 5,8 млрд. дол. Це майже вдвічі більше виділених на шляхи в першому півріччі 2016 р., протягом яких шляхові інвестиції скоротилися, а залізниці отримали найбільший обсяг коштів. Порти посіли друге місце за обсягом інвестицій у ДПП, 2,4 млрд. дол. спрямовано на вісім проєктів [16].

Транспортний сектор є однією із пріоритетних галузей для ДПП, оскільки дає можливість: економії, враховуючи масштаби; отримання плати за користування; забезпечення якості

послуг. Інституційна та нормативна бази ДПП спираються на комплексні програми ретельно підготовлених проектів у сфері інфраструктури, супроводжувані істотними умовами ДПП; посилення підготовки проекту з адекватним і симетричним рівнем інформації для зацікавлених сторін, прозорі процеси конкурсу, які дають достатній час для підготовки пропозицій із боку міжнародних інвесторів; стандартизацію угод ДПП для спрощення участі приватного сектора і зниження трансакційних витрат; створення умов для конкуренції іноземних суб'єктів у програмах ДПП; залучення на ринку капіталу проектних облігацій, акціонерних і боргових фондів для використання як орієнтирів внутрішніми інституціональними інвесторами; стимулювання довгострокових інвестицій [17].

Відповідно до проведеного дослідження [18], основними напрямками використання стратегії ДПП в інфраструктурних проектах визначено: вирішення проблеми обмеження витрат бюджету в державному секторі, скорочення загальної вартості проекту, економія часу на виконання проекту, прискорення розроблення проекту, зобов'язання (відповідальність) державного та приватного секторів, якісна і правильна оцінка витрат та вигод.

Про широке використання механізмів ДПП у логістичній інфраструктурі говорить поширеність зазначеної моделі реалізації проектів. Як приклад, у портах за останні 20 років у майже 60 країнах, що розвиваються, реалізовано понад 350 проектів за участю приватного сектора. Найбільшу кількість проектів ДПП реалізовано за допомогою моделі концесійних угод (48%) та інвестицій у нові інфраструктурні проекти (40%). Менш популярними моделями виявилися контракти на управління й оренду (7%), продаж частки в капіталі (6%). Найбільш поширеними приватними партнерами є глобальні термінальні оператори, регіональні оператори, вантажовідправники, транспортні компанії, виробники обладнання, промислові конгломерати і фінансові установи.

Під час будівництва й експлуатації портів за моделями ДПП державний сектор відповідає за планування порту, регулюючі функції і право власності на земельну ділянку і базу інфраструктури. Приватний сектор несе відповідальність за морські та термінальні операції, а також за будівництво, придбання і володіння об'єктом та обладнанням. Успішне використання ДПП засноване на оптимальному співвідношенні ціни й якості, що передбачає: розподіл ризиків; максимально можливий вигравш від ефективності, знань, навичок, гнучкості й інновацій приватного сектора; принцип збереження цілісності надання державних послуг і наявності суспільної корисності; принцип передачі експертних і професійних знань від приватного партнера до державного. Пріоритетними критеріями для оцінки ДПП залишаються: поліпшення функції управління, інтелектуальний капітал, тривалість партнерства і контроль бізнес-процесів. Тривалість партнерства визнається важливим критерієм, оскільки вона сприяє довгостроковим відносинам і стабільності партнерства на більш тривалий період часу відповідно до умов, зазначених в основній угоді [19, с. 226–228].

Поширеною формою ДПП у логістичному ланцюгу є концесія – право використовувати земельні ділянки, інфраструктуру й об'єкти протягом обмеженого періоду часу в обмін на зобов'язання надавати послуги (оброблення вантажів). Ключовими особливостями концесії є те, що основна термінальна інфраструктура залишається в державній власності, а термінальні операції контролюються самостійним підприємством, яке частково належить приватним компаніям. Оператору надається право використовувати публічні активи протягом певного періоду часу і діяти зі значною підприємницькою свободою. У багатьох випадках оператор також має право або зобов'язання інвестувати в термінал [20]. Концесійна форма реалізації державно-приватного партнерства приваблива як для приватного власника, так і для держави.

Мультиmodalьні логістичні платформи (далі – МЛП) дозволяють забезпечити найкращі терміни доставки, знижують витрати і збільшують гнучкість щодо невизначеностей,

## Механізми державного управління

---

які можуть виникнути під час логістичного потоку. Є три класифікації МЛП: зони логістики порту (морські термінали), вантажні термінали (спеціалізовані в області повітряного чи сухопутного обміну) і контейнерні порти (термінали без доступу до водних шляхів, розташовані всередині країни). 73% МЛП функціонують на основі механізмів державно-приватного партнерства. Державний орган сприяє у вирішенні правових питань, як-от митні та податкові закони. Приватний партнер несе відповідальність за управління платформою, контроль своїх постачальників послуг і облік обслуговування та розвитку платформи [21].

Значні фінансові масштаби і технічна складність проектів стимулюють інвесторів до створення широких консорціумів із ДПП і вибору партнерів із багатим досвідом в інфраструктурних проектах ДПП. Очікується, що ці стратегії пом'якшать ризик і невизначеність, пов'язані зі складністю проектів ДПП, а також мінімізують наявність слабких інституційних структур і політичних обмежень. Більш висока технічна складність привертає приватних інвесторів до спільних транскордонних проектів ДПП, схожих із тими, що реалізуються в їхній рідній країні.

Державні органи, яким доручено оцінювати пропозиції інвесторів, можуть визначати критерії проведення конкурсного відбору на користь великих і досвідчених консорціумів приватних підприємств, що передбачає залучення найбільш конкурентоспроможних учасників партнерства для їх активної участі в цьому процесі. Законодавчо доцільно впроваджувати закони і нормативні акти для спрощення процедур конкурсного відбору та залучення найбільш відповідних проекту партнерів [3].

Коли механізми ДПП якісно сформовані, це приводить до позитивних результатів, а саме: підвищення фінансової ефективності завдяки залученню приватного капіталу, створення фіскального простору для розширення надання державних послуг в інших секторах; поліпшення управління завдяки збільшенню підзвітності постачальника послуг за допомогою конкурентних торгів, політики розкриття інформації, публічного звітування. Монопольні особливості концесій шляхової інфраструктури дають можливість за ефективного державного управління проводити конкурентний відбір стратегічного приватного інвестора, здійснювати нормативний нагляд за контрактними угодами та розкривати відповідну інформацію для суспільства [22].

Хоча транспорт незамінний і корисний для суспільства, він також є причиною декількох проблем, найбільш важливими з яких є затори, забруднення і дорожньо-транспортні пригоди. Використання технологій зменшує наслідки проблем і водночас надає нові конкурентні рішення для підприємств. Отже, це проблематика, яку вирішують інтелектуальні транспортні системи – сучасне програмне забезпечення, призначене для поліпшення транспортної мобільності, безпеки і продуктивності, оптимізації використання глянних інфраструктур, підвищення ефективності споживання енергії та підвищення пропускнуєї спроможності транспортних систем [23, с. 14]. Ключовим елементом в інтелектуальних транспортних системах є інформація та управління нею. Всі партнери логістичного сектора (відправники, перевізники й одержувачі вантажів) зацікавлені в отриманні якісної інформації (точної, повної та своєчасної) щодо транспортних операцій. Приватний власник шукає більш ефективних і надійних способів доставки вантажу, державний сектор орієнтований на гарантування безпеки й електронного контролю за транспортними засобами. У приватному секторі найбільш типовим програмним забезпеченням є відстеження вантажних автомобілів і контейнерів, у державному секторі провідними системами є технології контролю (наприклад, електронне зважування, перевірка облікових даних) [24, с. 196].

Світовий досвід демонструє різні підходи використання державно-приватного партнерства в розбудові логістичної інфраструктури. У Великобританії в угодах ДПП транспортної

інфраструктури застосовують механізм оплати, заснований на чинниках безпеки, доступності смуги руху, перевантаження і мінімальних критеріях ефективності. Проте проблеми з фінансуванням припускають використання реальних зборів у майбутніх проектах ДПП у сфері автомобільних доріг. Іспанія має 15-річний національний план, що охоплює період 2005–2020 рр., для різних видів транспорту, протягом якого очікується, що приблизно 25% необхідного фонду для управління національними автомагістралями буде надходити із джерел позабюджетних концесій. У Португалії 15% від нинішніх загальних автомобільних доріг експлуатуються відповідно до договорів ДПП.

Здатність управляти партнерством протягом усього терміну дії контракту має суттєве значення для надання очікуваних послуг і підтримки відносин між державним і приватним секторами. Готовність державного сектора забезпечити сприятливі умови, які будуть залучати і підтримувати приватний сектор, має вирішальне значення для успішного здійснення програми. Крім того, якість управління дозволить скористатися всіма можливими перевагами участі й інвестицій приватного сектора: належною процедурою конкурсного відбору приватного власника, повним розкриттям інформації про відповідні проекти для суспільства і створенням регулюючого органу для нагляду за контрактними угодами протягом всього інсування концесії [25].

Реалізація проектів ДПП у країні залежить від наявності високого рівня: державного і корпоративного управління; прозорості і правових механізмів, зокрема права власності та договірного права; контролю над корупцією і відповідних нормативних напрацювань. Країни з більш високою участю своїх громадян у виборі представників різних гілок влади, свободи слова мають більш високий рівень інвестицій у ДПП. Показники ефективності уряду, нормативної якості та контролю над корупцією теж впливають на інвестиції, але меншою мірою. Країни, які із часом поліпшили якість регулювання і контроль над корупцією, зазвичай мають більш високий рівень інвестицій [26]. Складник прозорості роботи державних органів влади, ефективність адміністративних та правових механізмів, відсутність бюрократичних перепон та мінімізація корупційних впливів дозволяють значно знизити окремі ризики проектів ДПП.

Проблеми, пов'язані з логістикою, вирішуються шляхом розроблення структурованих планів логістики територій. Частина таких планів полягає в залученні всіх зацікавлених сторін до процесів експлуатації та планування, а також суб'єктів, які беруть участь у процесах розроблення політики та стратегічного планування [27, с. 87]. Відкритість органів державної влади передбачає поліпшення системи розміщення капітального будівництва. Стратегічне планування розвитку територій, управління інвестиційними потоками потребує розгляду пріоритетних інфраструктурних проектів з урахуванням пропозицій зацікавлених сторін, зокрема об'єднаних територіальних громад. Державно-приватне партнерство є одним із суттєвих механізмів розвитку територій, елементів збільшення зайнятості населення, рушієм формування сучасної системи логістичної інфраструктури країни. Зважений підхід до залучення інвесторів неможливий без формування необхідної законодавчої бази, сучасного територіального маркетингу й ефективного державного управління у сфері державно-приватного партнерства.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Отже, у результаті дослідження визначено значний вплив інфраструктури на зростання економіки держави та її конкурентоспроможність. Сучасні фінансові потреби не забезпечують необхідного рівня розбудови логістичної інфраструктури. Залучення приватного власника до будівництва й експлуатації транспортних мереж та їхніх елементів (порти, вокзали, термінали тощо) дозволить відповідати високим вимогам до інфраструктурних об'єктів та потребам в інвестиційних ресурсах. Світова практика демонструє приклади широкого використання механізмів державно-приватного партнерства в розвитку логістичної стратегії. Важливими критеріями під час реалізації проектів ДПП є: зменшення бюджетних витрат, мінімізація

вартості та часу виконання проекту, розподіл ризиків між партнерами, підвищення якості послуг, тривалість партнерських відносин, прозорість інформації та належні процедури конкурсного відбору, необхідний рівень інституційного середовища, мінімізація корупційного впливу на реалізацію проекту.

Можливості державно-приватного партнерства в розвитку логістичної інфраструктури в Україні нададуть необхідного імпульсу економіці загалом, враховуючи залучення іноземних інвестицій, створення сучасної інфраструктури, що підвищить рівень критеріїв ефективності логістики та посилять конкурентні переваги нашої держави як транспортного хабу між Європою й Азією.

### Список використаних джерел:

1. Проект Національної транспортної стратегії України на період до 2030 р. // Міністерство інфраструктури України: офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/projects/115/>.
2. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018–2022 рр.: розпорядження КМУ від 11 січня 2018 р. № 34-р / Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/34-2018-%D1%80>.
3. An empirical investigation of logistics infrastructure projects in emerging economies / F. Parola, J.S.L. Lam. *Maritime Economics & Logistics*. 2018. № 20 (1). P. 48–71.
4. Григорак М. Концептуальні засади розвитку логістичної інфраструктури в умовах економіки знань. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». 2013. Вип. 26. С. 212–222.
5. Жовтяк Г. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «транспортна інфраструктура регіону». *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_11\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_35).
6. Is it time for an infrastructure push? The macroeconomic effects of public investment. *World Economic Outlook*. October 2014: Legacies, Clouds, Uncertainties. Washington, 2014. P. 75–114.
7. Підбиваємо підсумки року: які інвестори оцінили бізнес-клімат України у 2-му півріччі 2017 р. // Сайт Європейської бізнес-асоціації. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2017/12/Release\\_IAI\\_2\\_half\\_2017\\_UKR.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2017/12/Release_IAI_2_half_2017_UKR.pdf).
8. Транспорт // Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/tz/tz\\_rik/tz\\_u/ts\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/tz/tz_rik/tz_u/ts_u.htm).
9. Arvis J.F. et al. Trade logistics in the global economy: the logistics performance index and its indicators. Washington, 2016. 62 p.
10. Fabbro S. *Mega Transport Infrastructure Planning*. Springer, 2015. 264 p.
11. Complexity and uncertainty: problem or asset in decision making of mega infrastructure projects? / W. Salet, L. Bertolini, M. Giezen. *International Journal of Urban and Regional Research*. 2013. № 37 (6). P. 1984–2000.
12. Zhang Y. From state to market: private participation in China's urban infrastructure sectors, 1992–2008. *World Dev*. 2014. № 64. P. 473–486.
13. *Public-Private Partnerships. Reference Guide*. Washington, D.C., 2012. 230 p.
14. Kumar M. Law, Statistics, Public-Private Partnership and the Emergence of a New Subject. *Accumulation in Post-Colonial Capitalism*. Singapore: Springer, 2017. P. 59–74.
15. Woetzel J. et al. *Bridging global infrastructure gaps*. New York: McKinsey and Company, 2016. 9 p.
16. *Private Participation in Infrastructure (PPI). Database 2017*. Washington, 2017. 17 p.
17. *Private Financing of Public Infrastructure through PPPs in Latin America and the Caribbean* / C. Garcia-Kilroy, H.P. Rudolph. Washington: World Bank, 2017. 14 p.



18. Chou J.S. et al. Critical factors and risk allocation for PPP policy: Comparison between HSR and general infrastructure projects. *Transport Policy*. 2012. № 22. P. 36–48.
19. Criteria for the management partnership model in Croatian seaports / A. Perić Hadžić, A. Jugović, M. Perić. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*. – 2015. – № 28(1). – P. 226–242.
20. Farrell S. The ownership and management structure of container terminal concessions. *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*. 2012. № 39 (1). P. 7–26.
21. Mamede B.M. Multimodal logistic platforms structure analysis worldwide: a comparative study between Brazilian and foreign projects. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. 2017. № 14 (3). P. 288–295.
22. Public-private partnerships in roads and government support: trends in transition and developing economies / C. Queiroz, N. Vajdic, G. Mladenovic. *Transportation Planning and Technology*. 2013. № 36 (3). P. 231–243.
23. Ortiz M.C. Los Sistemas Inteligentes de Transporte. Su aplicación a los modos terrestre, marítimo y aéreo. Madrid: Secretaría General de Transporte. Ministerio de Fomento, 2010. 72 p.
24. Javato-Martín M. et al. A Study of the Innovative Applications of Intelligent Transport Systems Works to Logistics and Freight Transport: Public-Private Collaboration Projects. *Advances in Management Engineering*. 2017. P. 195–205.
25. Road Transport Infrastructure Management in Selected Countries: an Appraisal / A. Adetola, J. Goulding, C.L. Liyanage. *International Conference on Public Private Partnerships Body of Knowledge*, 18–20 March 2013, University of Central Lancashire. 2013. P. 399–413.
26. Pérez-D’Oleo J. et al. The influence of the institutional environment on public–private partnership transport projects. *WIT Transactions on The Built Environment*. 2015. № 146. P. 399–410.
27. Private public collaboration on logistics in Norwegian cities / O. Eidhammer, J. Andersen, B. G. Johansen. *Transportation Research Procedia*. 2016. № 16. P. 81–88.