

**ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

**PECULIARITIES OF THE PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP
DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION PROCESS**

Канова О.А.

старший викладач кафедри менеджменту та бізнесу
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

В даній статті узагальнені основні етапи процесу розробки та реалізації проектів публічно-приватного партнерства у світовій практиці в залежності від стадій життєвого циклу проекту. Розглянуті ключові аспекти процесу розробки та реалізації проектів публічно-приватного партнерства. Визначено основні вимоги та рекомендації щодо кожного з етапів даного процесу. Визначено можливе коло відповідальностей кожної зі сторін публічно-приватного партнерства.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, державно-приватне партнерство, проект публічно-приватного партнерства, етапи публічно-приватного партнерства.

В данной статье обобщены основные этапы процесса разработки и реализации проектов публично-частного партнерства в мировой практике в зависимости от стадий жизненного цикла проекта. Рассмотрены ключевые аспекты процесса разработки и реализации проектов публично-частного партнерства. Определены основные требования и рекомендации для каждого из этапов данного процесса. Определен возможный круг ответственностей каждой из сторон публично-частного партнерства.

Ключевые слова: публично-частное партнерство, государственно-частное партнерство, проект публично-частного партнерства, этапы публично-частного партнерства.

The scientific article generalizes main stages of the development and implementation process of public-private partnership projects worldwide according to the stages of a project lifecycle. Key aspects of the development and implementation process of public-private partnership are considered. Main requirements and recommendations to the stages are provided. Possible areas of responsibilities for each party of the public-private partnership are defined.

Key words: public-private partnership, public-private partnership project, public-private partnership stages.

Постановка проблеми. У зв'язку зі зростаючою популярністю публічно-приватного партнерства (ППП) у світовій практиці, багато провідних агенцій та міжнародних інститутів зайняти розробкою практичних рекомендацій щодо реалізації механізмів PPP. Сам процес розробки та реалізації проектів в рамках такого партнерства є досить складним та ризиковим. Розвиток публічно-приватного партнерства можливий лише за умови, що його процедура буде зрозумілою та прозорою для всіх потенційних учасників. Тому розробка детальних процедур щодо впровадження проектів публічно-приватного партнерства є однією з передумов розвитку ефективної співпраці між публічними агенціями та бізнесом в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі існує досить багато рекомендацій щодо визначення специфіки проектів публічно-приватного партнерства, що розроблені міжнародними організаціями, такими як Економічна і соціальна комісія для Азії та Тихого океану (UNESCAP), Азіатський банк розвитку, Асоціація держав Південно-Східної Азії, Світовий банк, Фонд Східна Європа, Комісія Європейського Союзу з публічно-приватного партнерства, та інші. Багато країн СНД наразі мають певні напрацювання в сфері регулювання публічно-приватного партнерства. В

Україні існує певна нормативна база щодо публічно-приватного партнерства, проте вона ще не досить повна, деякі етапи та особливості партнерства в ній не відображені. Питаннями визначення сутності та особливостей процесу розробки та реалізації проектів публічно-приватного партнерства присвячені роботи таких вчених, як Т. Кришталь, С. Грищенко, І. Запатріна, О. Зверев, А. Родіна, О. Сімсон, О. Пильтяй та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дана стаття присвячена узагальненню та деталізації підходів до визначення змісту етапів процесу розробки та реалізації проектів в рамках публічно-приватного партнерства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є узагальнення міжнародного досвіду щодо розробки та реалізації проектів публічно-приватного партнерства, виділення особливостей кожного етапу даного процесу, що зможе стати запорукою подальшого розвитку публічно-приватного партнерства в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом останніх десятиліть спостерігається значний інтерес багатьох країн світу до впровадження проектів публічно-приватного партнерства (ППП). Це така форма співпраці між урядовими агентствами та приватним сектором, що дозволяє більшою мірою залучити приватні підприємства до реалізації соціально-значимих (державних) проектів.

Проекти, що розробляються в рамках PPP, мають досить складну та унікальну форму, супроводжуються значними ризиками для усіх сторін партнерства, тому у міжнародній практиці прийнято проводити ретельний аналіз ключових напрямків перед прийняттям остаточного рішення про доцільність реалізації проекту в рамках PPP. Напрямки такого аналізу можна згрупувати наступним чином:

- технічні питання;
- правові, нормативні та політичні рамки;
- інституційні рамки та компетенції;
- комерційні, економічні та фінансові питання [1].

Проведення попереднього аналізу дозволяє оцінити поточний стан певного сектору економіки, виявити його слабкі місця, та розробити стратегію його реформування з викладенням необхідних заходів та інструментів. У багатьох випадках отримання повної та надійної інформації з певних питань є обмеженою, наприклад інформація щодо фінансового становища або технічних інновацій. Тоді, рекомендується сфокусуватися на зборі обмежених ключових показників, що забезпечать огляд загальної продуктивності та ефективності діяльності певного сектору.

Для проведення комплексного дослідження сектору залучають як місцевих, так і закордонних фахівців (інженерів, юристів, економістів, фінансових аналітиків, тощо). Дана процедура є критичною для того, щоб майбутній проект був ефективним, тому вимагає досить багато часу. В залежності від того, наскільки складним є сектор, чи є доступною необхідна інформація, даний процес може займати до 1-2 років.

Перш ніж впроваджувати проект ППП, потрібно визначити вірогідність його реалізації, тобто розкрити цілі проекту, необхідні передумови його реалізації, зацікавленість сторін угоди. Після цього необхідно визначити ключові завдання, що має вирішити проект ППП, а саме якісний рівень інфраструктури, який необхідно досягти, потенційні ризики проекту та відповідальність сторін за них, співвідношення витрат та отриманих результатів проекту, а також визначення форми ППП, що є найбільш прийнятною для даного проекту. Відтак необхідно обґрунтувати ефективність використання ресурсів в рамках конкретного проекту ППП. Таким чином, до практичного впровадження рекомендуються тільки ті проекти ППП, що мають переконливі та обґрунтовані завдання та переваги [2].

Незважаючи на специфіку національного законодавства, а також тип та форму ППП, у загальному вигляді механізм реалізації ППП можна представити у наступним чином:

Етап 1. Ініціювання та розробка проекту ППП.

Етап 2. Розгляд (оцінка та погодження) проекту ППП.

Етап 3. Вибір приватного партнера (підготовка та проведення конкурсної процедури) та підписання угоди.

Етап 4. Передінвестиційний етап.

Етап 5. Інвестиційний етап.

Етап 6. Експлуатаційний етап.

Ініціювання та розробка проекту ППП зазвичай базується на розробці концепції майбутнього проекту ППП та, після її ухвалення, – пакету супровідної документації [3]. Ініціювання проекту ППП може здійснюватись як публічною організацією, так і приватною стороною. Вибір проекту ППП, в першу чергу, має бути погодженим зі стратегічними документами розвитку держави, а також відповідати певним критеріям соціально-економічної ефективності, що мають бути попередньо розроблені.

Проекти ППП є зазвичай досить масштабними та складними, тому механізм підготовки та реалізації партнерства передбачає залучення різних місцевих та закордонних консультантів (з маркетингу, юридичних, фінансових, технічних питань, тощо).

При запуску проекту ППП можна виділити такі основні етапи:

1. Розробка та погодження попередньої концепції проекту, формування робочої (проектної) групи.

2. Технічний, правовий та маркетинговий аналіз умов реалізації проекту.

3. Підготовка техніко-економічного обґрунтування проекту, в тому числі фінансової моделі проекту.

4. Розробка проекту угоди, визначення суттєвих та інших значимих умов угоди.

5. Проведення переговорів с можливими стейкхолдерами (за необхідністю).

6. Опис проекту відповідно до встановленої форми та направлення його та погодження та оцінку (за необхідністю).

Незважаючи на те, що концепція проекту ППП є одним з базових документів, що забезпечують майбутню ефективність реалізації партнерства, єдиного визначення та вимог до її складу не існує в багатьох країнах світу, в

тому числі і в Україні. Зустрічаються як концепції у вигляді коротких презентацій проектів з найбільш значущими параметрами, так і розгорнуті аналітичні документи, на кілька сотень сторінок, з детальним аналізом переваг та недоліків застосування тієї чи іншої форми реалізації проекту, а також умов, в яких реалізується проект.

На відміну від цього в Республіці Казахстан існує законодавчо визначені правила та вимоги щодо складання концепції проекту ППП. Так, відповідно до [4] під концепцією проекту ППП розуміється документ, який передбачає опис цілей, завдань, основних напрямків діяльності проекту ППП, джерел відшкодування витрат та отримання доходів, одержувачів вигод від реалізації проекту ППП, заходів державної підтримки, в тому числі опис об'єкта ППП.

Не дивлячись на відмінності у підходах можна виділити перелік питань, на які має відповідати концепція проекту ППП:

1. Проблема, на вирішення якої спрямовано проект, та його актуальність.
2. Цілі проекту та їх кореляція з цілями і цільовими показниками відповідних документів стратегічного планування.
3. Основні учасники проекту: потенційний публічний партнер, потенційний приватний партнер, інші стейкхолдери. Склад проектної команди на етапі запуску проекту.
4. Основні техніко-економічні показники об'єкта (об'єктів), які планується створити (побудувати / реконструювати), в тому числі інформація про земельну ділянку, функціональне призначення об'єкта, потужності об'єкта, передбачувана загальна і корисна площа об'єкта.
5. Опис послуги або послуг, що планується надавати з використанням об'єкта (об'єктів) угоди.
6. Передбачувані строки основних етапів реалізації проекту: передпроектний етап, проектування, будівництво / реконструкція, експлуатація та (або) технічне обслуговування.
7. Передбачувана загальна вартість створення (будівництва або реконструкції) об'єкта угоди.

8. Можливість публічного партнера брати участь у фінансуванні створення і (або) експлуатацію (технічне обслуговування) об'єкта, та обсяг.

9. Очікуваний обсяг приватних інвестицій в проект. Передбачуваний розподіл зобов'язань сторін в проекті.

10. Ризики, які готовий взяти на себе публічний партнер.

11. Ризики, які повинен нести приватний партнер (на думку публічного партнера-ініціатора).

12. Переваги використання механізмів державно-приватного партнерства для реалізації проекту (якісна або кількісна оцінка).

Після отримання принципової згоди проекту ППП, проводиться технічний, правовий та маркетинговий аналіз умов реалізації проекту. Такий аналіз може бути проведений як публічним партнером-ініціатором самостійно, так і з залученням потенційного приватного партнера, консалтингових компаній, спеціалізованих інститутів розвитку, тощо.

Глибина маркетингового аналізу може сильно відрізнятись в залежності від наявності ресурсів та цілей проекту. В рамках даного аналізу визначаються насамперед наступні аспекти реалізації проектів ППП: необхідність послуг, що планується надавати за допомогою об'єкту інфраструктури, що створюється, ринок попиту на об'єкт або послугу в розрізі географії, цільових груп споживачів і їх чисельності, в тому числі й довгострокові тенденції. Також аналізується рівень конкурентної пропозиції, наявність запланованих конкуруючих проектів та врахування їх впливу.

В межах проведення технічного аналізу умов реалізації проекту, зазвичай реалізуються такі завдання. Визначається поточний технічний стан майнового комплексу, якщо в рамках проекту передбачається передача приватному партнеру будь-якого майна. Визначається перелік техніко-економічні показників створюваних (реконструйованих) об'єктів, формулюються технологія та процес експлуатації та технічного обслуговування об'єкта. Готується технічне завдання для проектно-кошторисної документації. Визначаються вимоги до необхідної інженерної інфраструктури, таких як підведення електромереж, водопостачання, водовідведення, газопостачання,

під'їзних шляхів та ін. Наприкінці, проводиться укрупнена оцінки вартості капітальних і операційних витрат проекту ППП та розробляється графік будівельних робіт і необхідних ремонтів.

При проведення правового аналізу умов реалізації проектів, перш за все, оцінюються наступні аспекти, як принципова правомірність проекту, доступні правові форми і моделі реалізації проекту, правові обмеження і особливості реалізації проекту, регуляторні ризики реалізації проекту: бюджетне законодавство, законодавство про захист конкуренції, екологічне законодавство, тарифне регулювання та ін. А також аналізуються податкові аспекти реалізації проекту [5].

Наступним етапом механізму запуску проекту ППП є підготовка техніко-економічного обґрунтування проекту, в тому числі фінансової моделі. Як і для концепції, єдиного визначення і вимог до техніко-економічного обґрунтування проекту ППП в міжнародній практиці не існує. Під техніко-економічним обґрунтуванням проекту будемо розуміти комплексний документ, що обґрунтовує доцільність реалізації проекту ППП, що містить як аналіз початкових умов реалізації проекту (правових, технічних, економічних), так і аналіз витрат і доходів при реалізації проекту, а також оцінку ефективності проекту. Головною складовою частиною техніко-економічного обґрунтування проекту є його фінансова модель. але, перед тим як перейти до її розробки, ініціатор повинен визначитись з механізмом платежів в проекті, для цього потрібно визначити джерела та структуру фінансування проекту на етапі будівництва, необхідний рівень участі публічного партнера в фінансуванні реалізації проекту. Розробити порядок та умови розподілу надприбутку в проекті, якщо такий буде. А також визначити оптимальну модель розподілу ризиків між сторонами партнерства.

Хоча загальний принцип розподілу ризику (сторона, яка знаходиться в кращому становищі для управління цим ризиком повинна взяти на себе його на себе) застосовується до всіх ситуацій, сторона в кращому становищі, щоб керувати певним ризик може варіюватися від однієї ситуації до іншої, в залежності від специфіки проекту і конкретної ситуації.

Склад та значення ризику може суттєво різнитися в залежності від специфіки конкретного проекту ППП.

Слід звернути увагу, що ризики, які можуть реалізуватися вже після комерційного закриття проекту, повинні бути також чітко описані у тексті угоди про ППП з зазначенням сторони, що буде їм керувати та обсягом її відповідальності за їх реалізацію.

Наступним етапом запуску проекту ППП є розробка проекту угоди, а також визначення суттєвих та значимих умов партнерства. В більшості випадків в міжнародній практиці угода в підсумковому вигляді розробляється тільки до моменту комерційного закриття (підписання). Важливо виділити істотні та інші значущі умови угоди до спрямування її на узгодження, з метою комплексної оцінки умовних і безумовних зобов'язань публічного партнера і прийняття зваженого рішення про реалізацію проекту.

Крім цього, в залежності від специфіки національного законодавства можуть бути установлені й наступні умови угоди про ППП: права та зобов'язання всіх сторін, максимальний термін дії угоди, арбітраж, компенсація за завершенням, тощо.

Наступним етапом запуску проекту ППП є проведення переговорів з потенційними зацікавленими сторонами партнерства, а також розробка інвестиційного меморандуму.

Інвестиційний, або інформаційний меморандум – це документ, який повинен продемонструвати потенційним учасникам проекту, в тому числі організаціям, що фінансують проект, інвестиційну привабливість проекту та дати можливість оцінити найбільш ймовірні ризики.

Акцент в інвестиційному меморандумі, як правило, робиться на описі проекту, бізнес-моделі, основних фінансових потоків і соціально-економічної ефективності. Важливість меморандуму полягає в тому, що це перша інформація, яку отримує інвестор, і саме вона служить відправною точкою при прийнятті інвестором рішення про участь в проекті.

Інвестиційний меморандум дозволяє ініціатору проекту провести первинну ринкову оцінку проекту, подивитися на реакцію основних учасників

ринку, організацій, які фінансують проект, консультантів, різних органів влади і кінцевих споживачів послуг.

З метою максимального покриття ринку інвестиційні меморандуми, як правило, публікуються у відкритих джерелах. Часто, після публікації проводяться експертні обговорення, за результатами яких в проект можуть вноситися певні зміни. Саме тому цю процедуру доцільно проводити до направлення проекту на підсумкове узгодження і оцінку.

При цьому слід звернути вагу на те, що розробка інвестиційного меморандуму та тестування проекту на ринку не є обов'язковою умовою. Більш того, через значну трудоемність та збільшення загальних строків запуску проекту, вважається доцільним розробляти інвестиційний меморандум лише в разі масштабних капіталоемних та унікальних проектів.

Інформаційне наповнення інвестиційного меморандуму може змінюватися в залежності від специфіки кожного конкретного проекту і необхідності відобразити ті чи інші особливості, наприклад, характерні для окремо взятої галузі.

При фінальному описі проекту слід дотримуватися єдиної форми. Така форма може містити наступні відомості:

1. Опис проекту, а також обґрунтування його актуальності.
2. Цілі і завдання реалізації проекту, що визначаються з урахуванням цілей і завдань державних або регіональних програм.
3. Термін реалізації проекту або порядок визначення такого терміну.
4. Відомості про публічного партнера.
5. Відомості про орган / юридичну особу, який забезпечив розробку пропозиції.
6. Відомості про об'єкт, що пропонується до створення і (або) реконструкції.
7. Оцінка можливості отримання сторонами угоди доходу.
8. Відомості про прогнозований обсяг фінансування проекту.
9. Відомості про фінансову ефективність проекту.
10. Відомості про соціально-економічний ефект від реалізації проекту.

11. Відомості про порівняльні переваги проекту.

12. Опис ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту.

Також є доцільним вказати особливості застосування проекту ППП, а саме додати проект угоди, фінансову модель, проектну документацію (або завдання на проектування), обґрунтування порівняльних переваг даного проекту, детальний опис ризиків.

Другим етапом механізму реалізації ППП після ініціювання та розробки проекту є оцінка та узгодження проекту.

Процедура узгодження і експертизи (оцінка ефективності) проекту ППП передбачена у законодавствах багатьох країн світу, проте специфіка даного процесу має багато відмінностей.

Незважаючи на це, наступна послідовність дій є доречною при узгодженні та оцінці проекту ППП:

1. Проведення попереднього обговорення проекту з органами влади, які будуть залучені до процесу узгодження і реалізації проекту (в рамках раніше створеної робочої групи або іншого міжвідомчого органу).

2. Відправлення проекту ППП на оцінку в уповноважений на таку оцінку (експертизу) орган.

3. Оцінка (експертиза) уповноваженим органом ефективності проекту ППП та його порівняльної переваги, а також підготовка уповноваженим органом звіту про ефективність проекту.

Основною метою оцінки соціально-економічних ефектів від реалізації проекту є визначення відповідності проекту документам цілепокладання, а також відповідності його техніко-економічних показників цільових показників діючим документам програмування відповідного рівня.

Мета оцінки порівняльних переваг реалізації проекту – визначити наявність переваги в використанні коштів бюджету, необхідних для реалізації проекту ППП перед використанням цих коштів для реалізації контракту, за умови що ціни, обсяги, якість та інші характеристики товарів, робіт і послуг рівні в обох випадках.

Простіше кажучи, завдання оцінки порівняльних переваг – обґрунтувати бюджетну доцільність застосування механізмів ППП для реалізації конкретного проекту з урахуванням розподілу ризиків і інших припущень, прийнятих в проекті.

Серед особливостей оцінки порівняльних переваг проекту ППП можна виділити наступні:

1. Загальний обсяг витрат за проектом не залежить від обраної форми, тобто витрати на створення і експлуатацію об'єкта при ППП і при закупівлях приймаються рівними. Різняться тільки частка участі бюджету у фінансуванні цих витрат.

2. При розрахунку витрат бюджетних коштів на етапі експлуатації не враховуються: податкові виплати за проектом, амортизаційні відрахування, виплати відсотків за борговими зобов'язаннями, тощо.

3. Якщо проект передбачає надання платних послуг населенню при реалізації угоди, то при закупівлях також необхідно враховувати можливість отримання виручки публічною стороною.

4. Для ППП і для закупівель розрізняються витрати на залучення фінансування в проект в залежності від джерел і структури такого фінансування (в ставці дисконтування).

Одним з ключових факторів, що впливають на наявність порівняльної переваги в проекті ППП, є кількісна оцінка ризиків.

Для кількісної оцінки ризиків при розгляді альтернативного варіанта реалізації проекту за допомогою прямої бюджетної участі (державного замовлення), в залежності від методики оцінки, може бити використаний нормований підхід. Тобто при кількісній оцінці ризиків необхідно, ґрунтуючись на заданих ймовірних відхиленнях витрат, вибрати із запропонованих діапазонів те ймовірне відхилення витрат, яке найбільш релевантне специфіці даного проекту, і помножити це значення на відповідні статті витрат або надходжень за проектом.

Після дисконтування та сумування отриманих значень ймовірних відхилень витрат, отримаємо наведене значення зобов'язань публічно-

правового формування в разі виникнення ризиків (в грошовому вираженні). Для кількісного розрахунку ризиків при реалізації проекту ППП враховуються тільки ті ризики, які, згідно з проектом угоди та опису ризиків, бере на себе публічний партнер.

У разі якщо не виконуються критерії фінансової ефективності або соціально-економічної ефективності від реалізації проекту ПДПП, а також якщо критерії наявності порівняльних переваг, це унеможлиблює подальшу реалізацію проекту.

Процедура підготовки та проведення конкурсного відбору приватного партнера регламентується, як правило, на законодавчому рівні. В Україні дана процедура регламентується Законом України «Про державно-приватне партнерство» [6]. Відповідно до нього, під час прийняття рішення про проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення ППП необхідно визначити строк здійснення ППП, форма його реалізації та основні етапи; обирається державний партнер та об'єкти партнерства. Визначається можливість, обсяг та форми державної підтримки для здійснення ППП. Також визначаються строки проведення конкурсу з визначення приватного партнера, терміни подання заявок на участь в ньому та основні вимоги до учасників конкурсу. Формулюються критерії визначення переможців конкурсу. Переможцем конкурсу може бути визначено як одна, так і декілька осіб з боку приватного партнера.

Публічний партнер має опублікувати оголошення про проведення конкурсу з визначення приватного партнера у засобах масової інформації. Орган, що проводив конкурс, має оприлюднити інформацію про переможця конкурсу та дати пояснення щодо свого вибору.

Далі укладається договір між органом, який прийняв рішення про здійснення ППП з переможцем конкурсу на умовах.

Після того, як договір між усіма сторонами ППП укладений, переходимо на наступний етап реалізації партнерства – передінвестиційний. Протягом даного етапу зазвичай проводяться такі заходи:

1. Проведення проектно-дослідницьких робіт, якщо це необхідно в рамках даного проекту.
2. Передача необхідного для виконання угоди майна.
3. Залучення приватним партнером фінансування для реалізації проекту.
4. Розробка та затвердження регламентів взаємодії публічного та приватного партнера, а також інших договорів і угод, необхідних для реалізації проекту. Це можуть бути, наприклад, договори оренди земельної ділянки, технічного регламенту та інші [7].

Наступний етап ППП – інвестиційний. На даному етапі здійснюється найбільший обсяг інвестицій в рамках ППП. Також на даному етапі приватний партнер здійснює створення-реконструкцію-модернізацію-оснащення об'єкта угоди, тощо, відповідно до умов договору про ППП.

Останній, експлуатаційний етап полягає в здійсненні приватним партнером технічного обслуговування та експлуатації об'єкта відповідно до умов проекту. Після чого проводиться процедура завершення проекту.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проекти, що реалізуються в рамках публічно-приватного партнерства, є досить складними в розробці та реалізації. Тому механізм їх впровадження має бути чітко регламентованим на державному рівні. В міжнародній практиці існують різні підходи щодо визначення як самих етапів публічно-приватного партнерства, так і їх змісту. Деякі методики пропонують досить стислі та узагальнені вимоги щодо розробки та впровадження проектів публічно-приватного партнерства, інші ж надають більш розгорнуті вимоги до кожного з етапів процесу. Проте для забезпечення ефективності партнерства, вбачається необхідним наявність чітких, зрозумілих та детальних рекомендацій щодо розробки та реалізації проектів ППП. Це дасть змогу не тільки підвищити якість самих проектів, а й зацікавленість в партнерстві як серед представників публічного та приватного секторів, а також і населення. Це обумовлено тим, що наразі характер та процедура публічно-приватного партнерства в Україні є не досить зрозумілою для деяких його потенційних учасників. Деякі дослідження, що проводились в Україні, також засвідчують невелику

обізнаність про можливості та переваги публічно-приватного партнерства, що гальмує його розвиток. Тому визначення детального механізму реалізації публічно-приватного партнерства в Україні дає можливість забезпечення його подальшого розвитку. Серед можливих шляхів подальшого опрацювання даної теми вбачається розробка механізму реалізації публічно-приватного партнерства, користуючись методологією процесного підходу, що наразі є актуальним трендом в сфері бізнесу.

Бібліографічний список:

1. Quium A. A guidebook on public-private partnership in infrastructure / A. Quium. – Bangkok: UNESCAP, 2011. – 83 p.

2. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу /С. Грищенко – К., ФОП Москаленко О.М., 2011. – 140 с.

3. Закон Республики Беларусь «О государственном-частном партнерстве» от 30.12.2015 г. № 345-З [Электронный ресурс] // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: http://www.pravo.by/upload/docs/op/H11500345_1451595600.pdf.

4. Закон Республики Казахстан «О государственном-частном партнерстве» от 31.10.2015 г. №379-V [Электронный ресурс] // Комплекс правовой информации (законодательство) Республики Казахстан. – Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37704720.

5. Study on PPP Legal & Financial Frameworks in the Mediterranean Partner Countries [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.eib.org/attachments/med/ppp-study-volume-2.pdf>.

6. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/2404-17.

7. Public-private partnership (PPP) projects: project guidebook [Electronic resource]. – Access mode: www.ptb.gov.kw/pdf/PTB%20Guidebook.pdf.