

О. В. Бугров,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління проектами,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2325-1545>

О. О. Бугрова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8447-282X>

І. О. Лук'янчук,
магістрант, Національний університет "Києво-Могилянська академія",
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0077-092X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.3.112

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

О. Bugrov,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Project Management, Kyiv National University of Construction and Architecture
О. Bugrova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economic Theory, National University of "Kyiv-Mohyla Academy"
І. Lukyanchuk,
Master's student, National University of "Kyiv-Mohyla Academy",
Kyiv National University of Construction and Architecture

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MECHANISM FOR REDUCING THE RISKS OF INVESTMENT PROJECTS

Механізм партнерства між державним і приватним секторами є однією з продуктивних стратегій в реалізації крупних і комплексних проєктів, насамперед у сфері розвитку інфраструктури та енергетики, а також реалізації соціальних ініціатив. Дослідження впливу ДПП на ризики проєктів в умовах турбулентності і сучасних викликів набуває все більшої актуальності. Особливої важливості ця тема має у контексті повоєнної розбудови України.

Мета статті — дослідити як механізм державно-приватного партнерства впливає (через його взаємодоповнюючі важелі, тригер і драйвер) на зниження ризиків проєктів.

Краща міжнародна практика показує, що механізм ДПП довів свою ефективність у зниженні проєктних ризиків за допомогою таких важелів як: (1) розподіл ризиків шляхом структуризації угод, (2) ефективного управління проєктами, (3) управління всім бізнес-циклом "проєкт-продукт"; (4) інноваційні фінансові моделі, (5) прозорість і підзвітність, а також (6) адаптивні стратегії. У складному ландшафті сучасного виконання проєктів, точне розуміння цих шести ключових засобів, за допомогою яких ДПП впливають на ризик проєкту, є обов'язковим для зацікавлених сторін, які прагнуть успішних і стабільних результатів проєкту.

Тригером механізму ДПП щодо зниження загроз і посилення позитивних можливостей є розподіл ризиків шляхом структуризації угод, а драйвером (рушійною силою) — цілісне (холістичне) бачення.

Охоплюючи комплексну перспективу, яка враховує весь життєвий цикл проєкту і його продукту, від планування до експлуатації, цілісне бачення виступає каталізатором ефективного управління ризиками. У сфері ДПП цей підхід сприяє створенню середовища співпраці, де державні та приватні організації стратегічно розподіляють ризики, сприяючи інноваціям, прозорості та адаптивним стратегіям. Через цілісну призму ДПП постають не лише як фінансові домовленості, але й як динамічна співпраця, яка активно усуває і знижує ризики проєкту, забезпечуючи стійкість, адаптивність і успіх у постійно змінюваному середовищі.

Виходячи з проведеного дослідження, можна стверджувати, що державно-приватне партнерство, як механізм зниження кредитних ризиків інвестиційних проєктів, зможе ефективно застосовуватись у післявоєнній розбудові України.

Структура ДПП, яка є моделлю кращої практики від Світового банку, може слугувати базисом для удосконаленого управління ризиками інфраструктурних проєктів.

The mechanism of partnership between the public and private sectors is one of the productive strategies in the implementation of large and complex projects, primarily in the field of infrastructure and energy development, as well as the implementation of social initiatives. The study of the impact of PPP on the risks of projects in the conditions of turbulence and modern challenges is gaining more and more relevance. This topic is of particular importance in the context of the post-war development of Ukraine.

The purpose of the article is to investigate how the mechanism of public-private partnership affects (through its complementary levers, trigger and driver) the reduction of project risks.

The best international practice shows that the PPP mechanism has proven its effectiveness in reducing project risks with the help of such levers as: (1) risk distribution through the structuring of agreements, (2) effective project management, (3) management of the entire project-product business cycle; (4) innovative financial models, (5) transparency and accountability, and (6) adaptive strategies. In the complex landscape of today's project delivery, an accurate understanding of these six key means by which PPPs affect project risk is imperative for stakeholders seeking successful and sustainable project outcomes.

The trigger of the PPP mechanism to reduce threats and increase opportunities is the distribution of risks through the structuring of agreements, and the driver is a holistic vision.

Encompassing a comprehensive perspective that takes into account the entire life cycle of a project and its product, from planning to operation, a holistic vision acts as a catalyst for effective risk management. In the field of PPPs, this approach fosters a collaborative environment where public and private organizations strategically share risks, promoting innovation, transparency and adaptive strategies. Through a holistic lens, PPPs appear not only as financial arrangements, but also as a dynamic collaboration that proactively mitigates project risks, ensuring sustainability, adaptability and success in an ever-changing environment.

Based on the conducted research, it can be stated that the public-private partnership, as a mechanism for reducing the credit risks of investment projects, can be effectively applied in the post-war development of Ukraine.

The PPP structure, which is a model of best practice from the World Bank, can serve as a basis for improved risk management of infrastructure projects.

Ключові слова: управління ризиками, державно-приватне партнерство, фінансові моделі, контракти, управління проєктами.

Key words: risk management, public-private partnership, financial models, contracts, project management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Механізм державно-приватного партнерства (ДПП) створює сприятливі умови для ефективних стосунків

державного і приватного секторів у процесі підготовки і реалізації проєктів і програм. Кожен з учасників такого партнерства виконує саме ті завдання, які спроможний виконати краще за інших, забезпечуючи отримання спільних результатів у найбільш вигідний спосіб [1]. Розподіл ризиків між суб'єктами державного і приват-

ного секторів є одним з ключових елементів механізму ДПП [2].

Механізм партнерства між державним і приватним секторами є однією з продуктивних стратегій в реалізації крупних і складних проєктів, насамперед у сфері розвитку інфраструктури та енергетики, а також реалізації соціальних ініціатив. У зв'язку з цим тема ДПП стає все більш ваговою в системі розвитку проєктного менеджменту, а дослідження впливу ДПП на ризики проєктів в умовах турбулентності і сучасних викликів набуває все більшої актуальності. Пропонована стаття присвячена дослідженню ключових факторів, завдяки яким партнерства між державним і приватним секторами можуть суттєво і позитивно впливати на ризики і можливість проєктів. Особливої важливості ця тема набуває у контексті повоєнної розбудови України.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Державно-приватне партнерство (ДПП) застосовується задля отримання більш високої цінності на витрачені на проєкт кошти (Value for Money). При цьому в рамках такого проєкту спроба перекласти всі ризики на приватний сектор є хибною. Натомість має застосовуватись реальне партнерство з мотивацією партнерів на максимально ефективно досягнення спільних цілей [3]. Тут слід також зазначити, що мотиви приватних партнерів у ДПП можуть розглядатись у площині зниження фінансових ризиків [4].

Більшість систематизованих оглядів наукових джерел щодо ДПП зазначає, що фінансові аспекти є найбільш впливовими темами у цій сфері знань [5]. Це підтверджує актуальність теми дослідження цієї статті.

Для більш успішного застосування ДПП уряди та міжнародні інституції поширюють досвід, який певною мірою ґрунтується на академічній літературі. Наприклад, Група Світового Банку (World Bank Group) посилила своє сприяння успіху ДПП шляхом надання широкого спектру експертної підтримки, інструментів та послуг. Схожим чином, Європейський Інвестиційний Банк (European Investment Bank) заснував Європейський експертний центр з питань ДПП (European PPP Expertise Centre) для підтримки проєктів державно-приватного партнерства [6].

ДПП часто пов'язано з укладенням довготермінових контрактів, що має певний потенціал підвищення ризиків [7]. Але, з іншого боку, правильне структурування угоди в рамках ДПП і відповідний доцільний розподіл ризиків між учасниками проєкту призводить до максимізації якості ризик-менеджменту.

Правильне структурування угод партнерства, відповідно до результатів проведених досліджень (опитувань), може вважатись найбільш важливим фактором успіху проєктів ДПП [8]. Отже, розподіл ролей, повноважень, отримуваних вигід і відповідних ризиків між стейкхолдерами має бути у фокусі уваги — саме шляхом цього досягається можливість продуктивної співпраці учасників проєкту.

Значний інтерес до ДПП можна пояснити тим, що в умовах партнерства створюються нові ефективні фінансові моделі [9]. Ці моделі застосовують інтеграцію можливостей різних стейкхолдерів, досягаючи бажаних ре-

зультатів зокрема шляхом доцільно структурованого ризик-менеджменту.

Ключовою метою ДПП є досягнення кращої віддачі (цінності) на вкладені у проєкт кошти завдяки, серед іншого, оптимальній передачі ризиків та найкращому управлінню ними [10].

Розподіл ризиків є важливим питанням економіки контрактів. Економічна теорія принципала та агента зосереджується на розробці "оптимальних контрактів" з огляду на відмінності (асиметрії) в інформації та цілях договірних сторін. Акцент робиться на оптимальному розподілі ризику як засобу "стимулювання" агентів для досягнення цілей принципала. В рамках проєктів ДПП ризики на належному рівні мають бути передані приватному сектору. Для цього, зокрема, контрактом визначаються категорії ризиків і узгоджується, які ризики несе замовник (принципал), а які підрядник (агент) [10].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити механізм державно-приватного партнерства (його взаємодоповнюючі важелі, тригер і драйвер) у контексті зниження ризиків проєктів.

Зазначена мета може бути окреслена наступними задачами дослідження:

- сформулювати сукупність ключових важелів (засобів) покращення управління ризиками у проєктах ДПП;

- визначити, який з ключових важелів покращення управління ризиками у проєктах ДПП є базовим (тригерним);

- визначити, що виступає рушійною силою (драйвером) трансформаційного впливу ДПП на ризик проєкту;

- на основі вивчення кращої практики запропонувати структуру ДПП, яка у часи повоєнної розбудови України може слугувати основою для удосконаленого управління ризиками інфраструктурних проєктів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах післявоєнного періоду значну роль в зниженні кредитних, фінансових ризиків буде відігравати модель державно-приватного партнерства — ДПП (public-private partnership — PPP). Нижче визначено ключові засоби (важелі) впливу механізму партнерства між державним і приватним секторами на ризики проєктів і програм.

Розподіл та алокація ризиків. Одним з основних аспектів ДПП є розподіл ризиків між державними та приватними суб'єктами. Через ретельні переговори з оптимізації структури бізнес-взаємостосунків стейкхолдерів та досконалі контрактні угоди ризики розподіляються між сторонами таким чином, що кожен ризик лягає на того учасника, який має найкращі можливості для управління ним. Цей принцип розподілу ризиків зменшує тиск на кожного окремого учасника проєкту та сприяє спільному, синергетичному підходу до їх зменшення.

Інноваційні фінансові моделі. ДПП часто впроваджують інноваційні фінансові моделі, які можуть покращити результати проєктів завдяки удосконаленню інтеграції осіб з різними профілями ризиків. Приватні су-

б'єкти, спрямовані на отримання прибутку та зниження ризиків, можуть урізноманітнити джерела фінансування проєкту в рамках загальної оптимізації фінансової моделі. Це різноманіття джерел фінансування може не тільки зменшити фінансові ризики, пов'язані з реалізацією проєкту, але і створити більш надійну фінансову основу. Інноваційна фінансова модель може також включати хеджування та страхування ризиків.

Ефективне управління проєктом. Участь приватного сектору часто призводить до більш високого рівня ефективності управління проєктами, порівняно з ситуацією у проєктах, які здійснюються суто державними суб'єктами. Приватні підприємства за своєю кореневою суттю орієнтовані на максимізацію статків їх власників (акціонерів) і, отже, мають велику мотивацію на досягнення проєктом максимально високих показників ефективності. Ця підвищена націленість на ефективність слугує тригером для запровадження усіх сприятливих можливостей, а також уникнення і пом'якшення ризиків. Водночас, робота державного сектору у проєкті надає менеджменту кращих можливостей завдяки посиленню зв'язків з громадськістю.

Управління життєвим циклом. Державно-приватне партнерство часто передбачає комплексний підхід до управління життєвим циклом, до якого в такій стратегії включається не тільки термін до введення об'єкту в експлуатацію, але і строк роботи продукту проєкту. Зацікавленість в довгостроковій життєздатності проєкту сприяє ретельному і далекоглядному фінансовому плануванню, що знижує ризики всього циклу зі збалансованим підходом до всіх етапів та врахуванням вартості грошей у часі. Ця інтегрована перспектива управління життєвим циклом може істотно знизити експлуатаційні ризики та ризики технічного обслуговування об'єкту будівництва.

Прозорість і підзвітність. Залучення приватних організацій часто забезпечує більш високий ступінь прозорості та підзвітності. Менеджмент приватних партнерів, підзвітний акціонерам та інвесторам, за правилами корпоративного управління [11], сфокусований на підтримуванні прозорості у виконанні проєктів. Це може покращити загальне управління та відповідно зменшити ризики, пов'язані з корупцією чи неефективним управлінням, у порівнянні з варіантом, якщо б проєкт виконувався організаціями суто державного сектору.

Адаптивні стратегії управління ризиками. ДПП за своєю суттю (і за наявною об'єктивною необхідністю через довго-тривалість контрактів, що укладаються) заохочують динамічний підхід до управління ризиками. Приватні структури, будучи більш адаптивними до змін ринку та технологій, можуть оперативніше реагувати на виникаючі ризики. Гнучкість, вбудована в структури ДПП, дозволяє коригувати стратегії та ресурси в режимі реального часу, мінімізуючи вплив непередбачуваних проблем на результати проєкту.

Серед шести зазначених вище важелів покращення управління ризиками в проєктах ДПП тригером виступає розподіл та алокація ризиків через структуру угоди. Розглянемо як діє цей тригер, спираючись, зокрема, на досвід Світового банку.

У моделі ДПП уряд (відповідна державна установа або орган місцевої влади) проводить тендер на один

контракт щодо інфраструктурного проєкту, або інколи пакет проєктів за одним контрактом. Контракт надає приватному консорціуму відповідальність за всі аспекти фінансування проєкту, доставки, обслуговування та експлуатації на тривалий період, який часто охоплює десятиліття. ДПП зазвичай фінансуються за схемою проєктного фінансування, де значна частина інвестицій фінансується за рахунок залученого капіталу у формі синдікованих позик або облігацій. У поєднанні залученого та власного капіталу позики надають кредитори/ банки, а власний капітал надають приватні спонсори та інвестори.

З точки зору фінансування проєкту, майбутні грошові потоки проєкту повинні бути достатніми для повернення основної суми боргу, обслуговування та експлуатацію об'єкта будівництва, обслуговування боргу (кредиту), а також для отримання прибутку акціонерам. Рішення про фінансування проєкту, в основному, приймається виходячи зі здатності проєкту погасити борг і відсотки на інвестований капітал за ставкою, що відповідає ступеню ризику, притаманному відповідному підприємству. Сектори відрізняються один від одного за доходністю, яка віддзеркалює ризик. Середня очікувана дохідність (IRR) інвестицій для проєктів соціальної інфраструктури становить 5—8%; для виробництва електроенергії для домогосподарств 6—8%; для надання комунальних послуг 8-10%; для платних доріг 8—12%; для аеропортів 10—15%; для морських портів 11—16%; для залізниць 12—16%; для телекомунікаційної інфраструктури 12—18% і для комерційної генерації електроенергії 14—20% [12].

У післявоєнний час однією з ключових задач стає залучення коштів через механізм державно-приватного партнерства (включаючи гранти, кошти міжнародних фінансових установ, банків, приватних інвесторів тощо).

В числі міжнародних фінансових організацій, які прийматимуть участь в розбудові економіки України (в тому числі, на місцевому рівні), насамперед, будуть:

- Група Світового банку;
- Європейський банк реконструкції та розвитку;
- Регіональні валютно-кредитні та фінансові організації Європейського союзу (зокрема, Європейський інвестиційний банк).

Роль міжнародних фінансових інститутів полягатиме, у тому числі, в:

- відпрацюванні нових методів і схем проєктного фінансування для подальшого використання комерційними банками та іншими кредитно-фінансовими інституціями;

- організації фінансування проєктів на основі схем проєктного фінансування;

- участі у фінансуванні проєктів, яке організоване іншими інституціями.

Блок-схема, що представлена на рис. 1, показує ключові сторони та контракти, структуровані в рамках проєкту ДПП. Орган-наймач (відповідна державна установа або орган місцевої влади) укладає контракт з Приватним партнером через договір ДПП, а також укладає окрему "Пряму угоду" з Кредиторами. Кредитори надають фінансування Приватному партнеру на основі плану управління ризиками Приватного партнера щодо повернення такого фінансування. Кредитори та-

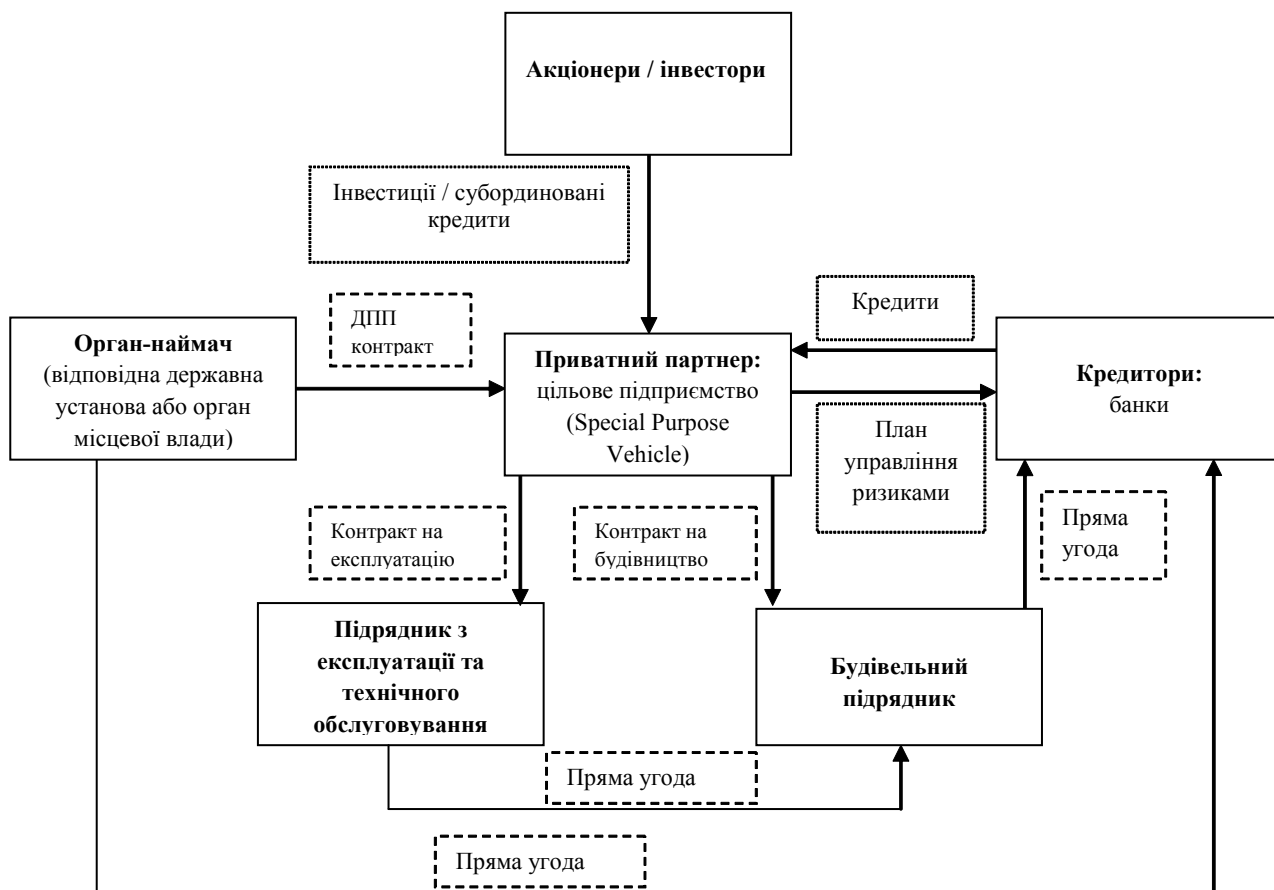


Рис. 1. Структура ДПП (для проектного фінансування в післявоєнний час)

Джерело: адаптовано авторами з [13].

кож укладають прямі угоди з Підрядником будівництва та Підрядником з експлуатації та технічного обслуговування, які зазвичай залучаються Приватним партнером для будівництва та експлуатації проекту відповідно до Контракту ДПП. Акціонери/Інвестори в акціонерний капітал є власниками Приватного партнера, надаючи йому фінансування за допомогою власного капіталу та позик акціонерів (погашення яких підпорядковане фінансуванню Кредиторів).

Орган-наймач оцінюватиме технічні та фінансові можливості ключових сторін у кожній заявці (тобто приватного партнера та запропонованих ним ключових субпідрядників та інвесторів) у рамках процесу закупівлі (тендеру).

Через високу частку кредитних коштів у проекті, для погашення кредиту банки проводять ретельну належну перевірку перед фінансуванням, щоб оцінити, чи є проект ДПП "придатним для банків". Щоб проект ДПП був придатним для участі в ньому банків, Кредитори повинні бути впевнені, що Приватний партнер може обслуговувати борг, залучений для реалізації проекту ДПП.

На практиці це означає, що операційні грошові потоки Приватного партнера повинні бути достатньо високими, щоб покрити обслуговування боргу, а також забезпечити прийнятну маржу для покриття ризику зміни грошових потоків. Тому кредитори зосереджуються на механізмі платежів та будь-яких ризиках, які мо-

жуть негативно вплинути на очікуваний потік грошових коштів. При цьому вони оцінюють технічну та фінансову життєздатність проекту ДПП, беручи до уваги всі суттєві ризики проекту і те, як ризики розподіляються між сторонами та управляються ними. Кредитори також оцінюють здатність Приватного партнера конвертувати платежі, отримані в місцевій валюті (у гривні) від Органу-наймача або користувачів, в іноземну валюту, якщо це необхідно для покриття витрат проекту або погашення боргу, номінованого в цій іноземній валюті. Валютний ризик може бути одним з ключових ризиків і потенційною перешкодою для міжнародних інвестицій.

Ці питання також є ключовими для інвесторів, які прагнуть захистити свої інвестиції та гарантувати, що приватний партнер зможе отримувати достатньо високі доходи не лише для обслуговування боргу, але й для досягнення очікуваного рівня капіталізації.

Оскільки розподіл ризику є надзвичайно важливим для прийняття рішення банками, застосовується структурування проекту ДПП.

Основний принцип структурованої угоди ДПП полягає в тому, що той чи інший ризик, пов'язаний з виконанням проекту ДПП, покладається на Сторону, яка найкраще спроможна ним керувати. Це передбачає визначення того, яка Сторона найкраще спроможна керувати ймовірністю виникнення ризикової події, а також керувати впливом, якщо така подія виникне. Оцінюючи ймовірний вплив на витрати, Сторони розглядатимуть

здатність одна одної нести такі витрати та пов'язаний із цим вплив на ціну товару чи послуги. Крім того, вивчається яким чином можна зменшити або передати ризик, наприклад, шляхом страхування. Кредитори (банки) тісно залучені до цього аналізу.

Якщо ризики ретельно оцінені та передані Стороні, яка найкраще може їх контролювати або пом'якшувати, це має призвести до підвищення ефективності інвестиційного проєкту. Якщо ризики не розподілені належним чином, Орган-наймач та банки можуть не мати достатнього інтересу до проєкту ДПП.

Найважливішим є те, що Сторони повинні прагнути досягти збалансованого та розумного розподілу ризиків в угодах про ДПП, що забезпечить належну основу для довгострокового партнерства. Через довгу тривалість і складність проєктів, не можна передбачити події, які потенційно можуть виникнути протягом проєктного циклу.

Оскільки розподіл ризику здійснюється насамперед через договірну структуру, важливо, щоб Сторони розуміли не лише принцип дії Контракту ДПП, а й його взаємозв'язок із відповідними угодами (в тому числі, з кредитною угодою з банком).

Важливо зазначити, що на розподіл ризику впливають різні фактори, зокрема зрілість ринку, досвід учасників та рівень конкуренції між учасниками тендеру.

Останнім питанням цього дослідження є визначення драйверу, який генерує дію механізму ДПП щодо удосконалення управління ризиками інфраструктурних проєктів.

Отже, рушійною силою трансформаційного впливу державно-приватного партнерства (ДПП) на ризики проєкту є цілісне (холістичне) бачення. Охоплюючи комплексну перспективу, яка враховує весь життєвий цикл проєкту і його продукту, від планування до експлуатації, цілісне бачення виступає каталізатором ефективного управління ризиками. У сфері ДПП цей підхід сприяє створенню середовища співпраці, де державні та приватні організації стратегічно розподіляють ризики, сприяючи інноваціям, прозорості та адаптивним стратегіям. Через цілісну призму ДПП постають не лише як фінансові домовленості, але й як динамічна співпраця, яка активно усуває і знижує ризики проєкту, забезпечуючи стійкість і успіх у постійно змінюваному середовищі.

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що державно-приватне партнерство, як механізм зниження кредитних ризиків інвестиційних проєктів, зможе ефективно застосовуватись у післявоєнній відбудові України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Краща міжнародна практика показує, що механізм ДПП довів свою ефективність у зниженні проєктних ризиків за допомогою таких важелів як: (1) розподіл ризиків через структуру угод, (2) ефективне управління проєктами, (3) управління всім бізнес-циклом "проєкт-продукт"; (4) інноваційність фінансової моделі, (5) прозорість і підзвітність, а також (6) адаптивні стратегії. У складному ландшафті сучасного виконання проєктів, точне розуміння цих шести ключових засобів,

за допомогою яких ДПП впливають на ризик проєкту, є обов'язковим для зацікавлених сторін, які прагнуть успішних і стабільних результатів проєкту.

Тригером механізму ДПП щодо зниження загроз і посилення позитивних можливостей є розподіл ризиків через структуру угод, а драйвером (рушійною силою) — цілісне (холістичне) бачення.

У період повоєнної розбудови України структура ДПП, яка є прикладом кращої практики від Світового банку, може слугувати базисом для удосконаленого управління ризиками інфраструктурних проєктів.

Подальші дослідження у даному напрямі доцільно здійснювати шляхом вивчення досвіду Європейського банку реконструкції та розвитку, регіональних валютно-кредитних та фінансових організацій Європейського союзу, кращої практики міжнародних проєктів. Елементи цього досвіду, набутого різними поважними організаціями, можуть слугувати з'єднаними модулями для побудови оптимальної інтегрованої структури ДПП по кожному окремому проєкту, на основі цілісного бачення.

Література:

1. Бургова О. О. Державно-приватне партнерство як середовище для формування ефективних стратегій розвитку підприємств. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2017. № 2 (1). С. 14—20. <https://doi.org/10.18523/2519-4739212017119751>
2. Yescombe E. R., Farquharson E. What Are Public-Private Partnerships? Public-Private Partnerships for Infrastructure. 2018. P. 7—24. URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-100766-2.00002-4>
3. Yescombe E. R., Farquharson E. What Are Public-Private Partnerships? Public-Private Partnerships for Infrastructure. 2018. P. 7—24. URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-100766-2.00002-4>
4. Quan X., Solheim M. C. W. Public-private partnerships in smart cities: A critical survey and research agenda. City, Culture and Society. 2023. Vol. 32. P. 100491. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2022.100491>
5. Castelblanco G., Guevara J. Building bridges: Unraveling the missing links between Public-Private Partnerships and sustainable development. Project Leadership and Society. 2022. P. 100059. URL: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100059>
6. Pagoni E. G., Patroklos G. A system dynamics model for the assessment of national public-private partnership programmes' sustainable performance. Simulation Modelling Practice and Theory. 2019. Vol. 97. P. 101949. URL: <https://doi.org/10.1016/j.simpat.2019.101949>
7. Koppenjan J. F. Public-Private Partnerships for green infrastructures. Tensions and challenges. Current Opinion in Environmental Sustainability. 2015. Vol. 12. P. 30—34. URL: <https://doi.org/10.1016/j.coesust.2014.08.010>
8. Agro-energy districts contributing to environmental and social sustainability in rural areas: Evaluation of a local public-private partnership scheme in Greece / B. Manos et al. Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2014. Vol. 29. P. 85—95. URL: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2013.08.080>

9. Sadykova Z. B. Public-Private Partnership in Conditions of Innovative Development of the Republic of Kazakhstan. *Public Policy and Administration*. 2021. Vol. 20, no. 3. P. 464—473. URL: <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.20.3.28345>
10. Reeves E. Public Private Partnerships in the Irish Roads Sector: an Economic Analysis. *Research in Transportation Economics*. 2005. Vol. 15. P. 107—120. URL: [https://doi.org/10.1016/s0739-8859\(05\)15009-4](https://doi.org/10.1016/s0739-8859(05)15009-4)
11. Бугров О. В., Бугрова О. О., Лук'янчук І. О. Синергетична модель розвитку у контексті фінансових аспектів корпоративного управління. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 108—118. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.5.108>
12. Demirel H. C., Leendertse W., Volker L. Mechanisms for protecting returns on private investments in public infrastructure projects. *International Journal of Project Management*. 2022. Vol. 40, no. 3. P. 155—166. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.11.008>
13. The World Bank. *Guidance on PPP Contractual Provisions*. 2019. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/guidance-ppp-contractual-provisions-2019>.

References:

1. Bugrova, O. (2017), "The Public-private Partnership as the Environment for Creating Strategies for Enterprises' Effective Development", *Scientific Papers NaUKMA. Economics*, vol. 2, no. 1. <https://doi.org/10.18523/2519-4739212017119751>
2. Yescombe, E. R. and Farquharson, E. (2018), "What Are Public-Private Partnerships?", *Public-Private Partnerships for Infrastructure*, pp. 7-24. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-100766-2.00002-4>
3. Zhao, J., Liu, H. J., Love, P. E. D., Greenwood, D. and Sing, M. C. P. (2023), "Value for money assessments for public-private partnerships: Characteristics, research directions, and policy implications", *Developments in the Built Environment*, 100246. <https://doi.org/10.1016/j.dibe.2023.100246>
4. Quan, X. and Solheim, M. C. W. (2023), "Public-private partnerships in smart cities: A critical survey and research agenda", *City, Culture and Society*, vol. 32, 100491. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2022.100491>
5. Castelblanco, G., & Guevara, J. (2022), "Building bridges: Unraveling the missing links between Public-Private Partnerships and sustainable development", *Project Leadership and Society*, 100059. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100059>
6. Pagoni, E. G., & Patroklos, G. (2019), "A system dynamics model for the assessment of national public-private partnership programmes' sustainable performance", *Simulation Modelling Practice and Theory*, vol. 97, 101949. <https://doi.org/10.1016/j.simpat.2019.101949>
7. Koppenjan, J. F. (2015), "Public-Private Partnerships for green infrastructures. Tensions and challenges", *Current Opinion in Environmental Sustainability*, vol. 12, pp. 30—34. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2014.08.010>
8. Manos, B., Partalidou, M., Fantozzi, F., Arampatzis, S. and Papadopoulou, O. (2014), "Agro-energy districts contributing to environmental and social sustainability in rural areas: Evaluation of a local public-private partnership scheme in Greece", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 29, pp. 85—95. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2013.08.080>
9. Sadykova, Z. B. (2021), "Public-Private Partnership in Conditions of Innovative Development of the Republic of Kazakhstan", *Public Policy and Administration*, vol. 20 (3), pp. 464—473. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.20.3.28345>
10. Reeves, E. (2005), "Public Private Partnerships in the Irish Roads Sector: an Economic Analysis", *Research in Transportation Economics*, vol. 15, pp. 107—120. [https://doi.org/10.1016/s0739-8859\(05\)15009-4](https://doi.org/10.1016/s0739-8859(05)15009-4)
11. Bugrov, O., Bugrova, O. and Lukyanchuk, I. (2021), "Synergetic model of development in the context of financial aspects of corporate governance", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 108—118. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.5.108>
12. Demirel, H. C., Leendertse, W., & Volker, L. (2022), "Mechanisms for protecting returns on private investments in public infrastructure projects", *International Journal of Project Management*, vol. 40 (3), pp. 155—166. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.11.008>
13. The World Bank (2019), "Guidance on PPP Contractual Provisions", available at: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/guidance-ppp-contractual-provisions-2019> (Accessed 15 Jan 2024).
Стаття надійшла до редакції 22.01.2024 р.