

*A.O. КАСИЧ, О.Р. КАСИЧ*

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИВАТНО-ДЕРЖАВНИХ ПАРТНЕРСТВ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

Реалізація ПДП є складним процесом, який передбачає взаємодію держави та приватного сектора в процесі реалізації масштабних, довгострокових проєктів, а тому процес аналітичного обґрунтування має важливе значення. Ключовою характеристикою і проєктів ПДП є ефективність, для оцінювання якої в практиці аналітичного обґрунтування використовується ціла низка методичних підходів та показників. Проєкти ПДП слід вважати втіленням поняття ефективності у розрізі економічної, соціальної та екологічної ефективності. В міжнародній практиці сформована практика, яка базується на оцінюванні вартості коштів у часі та врахуванні соціальної значимості таких проєктів. В Україні в рамках законодавства щодо ПДП розроблена Методика проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства. Позиції авторів базуються на традиційних принципах аналізу, тобто співставлення витрат та результатів, акцентуванні на рентабельності, врахуванні ризиків. В статті представлено основні методи, які використовуються в міжнародній практиці, зокрема метод визначення компаратора публічного сектор, методи аналізу співвідношення ціни та якості, метод аналізу вигод і витрат. Також у статті було детально опрацьовано сучасні підходи до аналізу ефективності саме ПДП та виокремлено декілька методів. Так, надано характеристику метод врахування цілей проєкту, метод врахування стадій життєвого циклу, метод оцінювання ефективності через успіх. Також було систематизовано ефекти участі партнерів в ПДП через прямі ефекти та супутні ефекти. Загалом автори приходять до висновку щодо необхідності врахування особливості проєктів та їх галузевої приналежності. Зважаючи на складність процедури аналізу в процесі його проведення мають бути враховані як чинники, що впливають на ефективність, так і ризики, які суттєво впливають на ефекти реалізації ПДП. Подальших досліджень потребують питання розробки рекомендацій щодо врахування секторальної специфіки ПДП.

**Ключові слова:** ефект; ефективність; приватно-державне партнерство; методика; проєкти; етапи аналізу; ризики; чинники

*A.O. KASYCH, O.R. KASYCH*

### **ENSURING THE EFFICIENCY OF PRIVATE-PUBLIC PARTNERSHIPS IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE**

The implementation of the RAP is a complex process that involves the interaction of the state and the private sector in the process of implementing large-scale, long-term projects, and therefore the process of analytical justification is important. The key characteristic of RAP projects is efficiency, for the evaluation of which a number of methodological approaches and indicators are used in the practice of analytical reasoning. PDP projects should be considered the embodiment of the concept of efficiency in terms of economic, social and environmental efficiency. In international practice, a practice has been formed, which is based on evaluating the cost of funds over time and taking into account the social significance of such projects. In Ukraine, the Methodology for analyzing the effectiveness of the public-private partnership has been developed within the framework of the PDP legislation. The authors' positions are based on traditional principles of analysis, i.e. comparison of costs and results, emphasis on profitability, consideration of risks. The article presents the main methods used in international practice, in particular, the method of determining the comparator of the public sector, the methods of analyzing the ratio of price and quality, the method of analyzing benefits and costs. Also, the article elaborated in detail modern approaches to the analysis of the effectiveness of the PDP and highlighted several methods. Thus, the method of taking into account project goals, the method of taking into account life cycle stages, and the method of assessing efficiency through success are described. The effects of partners' participation in the PPP through direct effects and collateral effects were also systematized. In general, the authors come to a conclusion regarding the need to take into account the specifics of the projects and their branch affiliation. Given the complexity of the analysis procedure, both factors affecting efficiency and risks that significantly affect the effects of RAP implementation should be taken into account in the process of its implementation. The issue of developing recommendations for taking into account the sectoral specificities of the RAP require further research.

**Keywords:** effect; efficiency; private-public partnership; methodology; projects; stages of analysis; risks; factors

Актуальність дослідження. В останні роки уряди багатьох країн поступово відходять від прямого надання споживачам низки послуг через залучення приватного сектора і досить часто це відбувається через створення приватно-державних партнерств (ПДП). Формування ПДП має базуватись на якісному інформаційно-аналітичному обґрунтуванні, оскільки об'єктом партнерств стають, перш за все, масштабні інфраструктурні проєкти. Експерти компанії McKinsey взагалі вважають, що ПДП слід розглядати як інструмент для реалізації ефективних, економічно ефективних проєктів і відповідних послуг. Відповідно завдання забезпечення ефективності ПДП набувають актуальності.

В Україні в умовах війни, коли відбувається знищення і промислової, і соціальної інфраструктури, а також в умовах посилення бюджетних обмежень механізм ПДП має перспективи на етапі повоєнного відновлення. Масштаби знищення транспортної, енергетичної, соціальної та комунальної інфраструктури в Україні свідчать про необхідність

забезпечення значних інвестицій на її відновлення. Бюджет України не спроможний буде забезпечити реалізацію всіх необхідних проєктів самостійно. Саме механізм ПДП дозволить консолідувати зусилля й ресурси органів державної влади, приватних компаній та спрямувати їх на повоєнне відновлення.

Причому акцент буде ставитись саме на участі приватного сектора, оскільки у держави сфера відповідальності буде зміщуватись в площині національної безпеки, а не орієнтуватись виключно надання певних послуг. Участь бізнесу у партнерствах з державою значною мірою залежить від перспективності проєктів та їх ефективності, а тому питання оцінювання ефективності приватно-державних партнерств потребує дослідження.

Огляд літератури. Питання ефективності ПДП певним чином досліджуються і зарубіжними вченими, і українськими вченими. Безумовно зарубіжний досвід є потужним та має велику кількість праць. Слід виокремити такі основні напрями дослідження ефективності ПДП: мотивів реалізації ПДП, їх

ресурсного забезпечення, принципів оцінки життєздатності та ефективності.

Так, *Ali Z., Irfan S. ma Salman Y.* [1] зазначають, що привабливість ПДП у всьому світі зростає і для підкріплення цих процесів доцільно посилити аргументацію щодо успішності. *Barr D. A.* [2] розробив вісім принципів оцінки життєздатності ДПП, які охоплюють увесь спектр впровадження ДПП. *Moszoro M.* [3] зазначає, що ДПП можуть надавати державні послуги дешевше, ніж виключно приватна або виключно державна організація. І це є безумовно один з найбільш потужних аргументів доцільності реалізації ПДП з позицій ефективності. В праці *Chidochashe J.M.* [4] досліджено вплив ресурсної підтримки ПДП на продуктивність проекту.

Для український вчених питання ефективності ПДП є проблемним напрямом, оскільки проекти ще не набули поширення, а тому дослідження мають невелику потужну інформаційну базу. І все ж слід вказати дослідження *Круглова В.В.* [5], який розкрив моделі визначення ефективності ПДП. Основні методичні питання оцінювання ефективності ПДП розкрито в працях *Кузнєцової А., Кліпкової О. та Маслова В.* [6], *Мащенко М.А., Кліменко О.М.* [7].

Зважаючи на зазначене вище, а також на важливість обґрунтування ефективності проектів ПДП для України у майбутньому доцільно розкрити сутність поняття «ефективність ПДП» та узагальнити існуючі підходи до аналізу ефективності ПДП.

Метою статті є дослідження поняття «ефективність ПДП» з теоретичної та методичної точок зору, а також систематизація існуючих методів аналізу ефективності ПДП.

Основний виклад матеріалу. Питання ефективності є важливим в процесі створення ПДП, оскільки вони, як зазначається в роботі [8] вважаються ефективним інструментом фінансування стратегічних інфраструктурних проектів.

Сучасні проекти ПДА є надзвичайно складними та вимагають ефективного, надійного та рентабельного планування, структурування, реалізації та фінансування [7].

Особливості ПДП як об'єкта аналізу мають бути враховані в процесі розробки методики аналізу ефективності: по-перше, проекти ПДП потребують залучення значних ресурсів; по-друге, вони передбачають реалізацію у довгостроковому періоді часу. Відповідно, в процесі аналізу слід використовувати методи та показники, які дозволять вимірювати характеристики проекту в поточному та перспективному періоді часу.

Дослідження питання ефективності ПДП має, на нашу думку, базуватись на традиційній методиці аналізу ефективності, базисними принципами якої є:

співставлення витрачених ресурсів та очікуваних результатів;

визначення показників рентабельності;

оцінювання ймовірності настання ризиків.

Питання ефективності ПДП є важливими на трьох основних етапах:

на етапі обґрунтування проектів ПДП та прийняття рішення про їх реалізацію;

на етапі реалізації проекту ПДП задля моніторингу проміжних результатів та управління ризиками;

після завершення проекту з метою оцінки потенційних ефектів для учасників та користувачів.

На етапі обґрунтування проекту важливим є поняття доцільності та мотивації.

Економічна доцільність проекту – комплексне поняття, що узагальнює показники економічної ефективності та співвідношення витрат (у тому числі втрат, негативних наслідків) та вигід для суспільства в процесі здійснення проекту, та означає перевищення економічних вигід проекту над економічними витратами пов'язаними з його реалізацією [9].

Оцінка мотивів формування ПДП з боку держави представлено в роботі [4]. Так, *Chidochashe J. M., Wadesango N. ma Malatji S. K.* зазначають, що основними факторами прийняття рішення щодо створення ПДП для держави є розвиток інфраструктури, підвищення ефективності, зменшення бідності та стимулювання економічного зростання. Оцінювання ключових мотивів на етапі формування ПДП дозволяє певним чином визначити очікувані ефекти в результаті їх реалізації.

Далі дамо характеристику основних методичних підходів, які існують та мають найбільше поширення в процесі обґрунтування реальних проектів ПДП в тих чи інших країнах.

В міжнародній практиці існує декілька підходів до аналізу ефективності ПДП.

1. *Метод визначення компаратора публічного сектора (Public Sector Comparator (PSC))* – це інструмент, який використовується для визначення належного постачальника послуг в рамках ПДП; це оцінка чистих поточних витрат для уряду, якби він мав реалізувати проект за більш традиційним методом закупівель або якби він самостійно надавав послугу [10].

Предбачається формування портфеля пропозицій від приватного сектора та порівняння вартості пропозицій з PSC.

2. *Методи аналізу співвідношення ціни та якості (Value for Money (VfM))* – розглядає фінансові наслідки вибору моделі доставки РЗ замість більш традиційного підходу [11]. Аналіз виконується з точки зору закупівельного агентства та не передбачає кількісної оцінки нефінансових суспільних вигід і недоліків. Метод досить часто використовується для оцінки пропозицій щодо концесії.

3. *Метод аналізу вигід і витрат (Benefit-Cost Analysis (BCA))* — це метод, який визначає майбутні вигоди від зменшення ризику від проекту зі зменшення небезпеки та порівнює ці вигоди з його витратами [12].

Результатом є співвідношення вигід і витрат (BCR). Проект вважається економічно ефективним, якщо BCR становить 1,0 або більше.

Додатково може здійснювати аналіз вартості та прибутку від реалізації проекту (Project Delivery Benefit-Cost Analysis, PDBCA).

В Україні рекомендується використовувати Методику проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, яка затверджена Міністерством економіки України [9].

Вона передбачає детальне обґрунтування соціально-економічних та екологічних наслідків здійснення ДПП за результатами аналізу:

по-перше, економічних показників здійснення державно-приватного партнерства;

по-друге, фінансової моделі здійснення державно-приватного партнерства.

Щодо економічних показників вказана необхідність аналізу вигід та витрат проекту для суспільства та держави, включаючи опис основних результатів.

Чітко прописано необхідність розрахунку економічної чистої приведеної вартості (ENPV), економічної норми дохідності (EIRR), коефіцієнту вигід до витрат (BCR). Фінансова життєздатність визначається з точки зору кредитних установ і потенційних інвесторів, та/або майбутніх витрат державного та/або місцевого.

Також Методика визначає необхідність обґрунтування вищої ефективності проекту в разі його реалізації із залученням приватного партнера порівняно з реалізацією проекту без такого залучення.

Однак на цьому методика дослідження та обґрунтування ефективності ПДП не вичерпуються. Зупинись додатково, які на нашу думку, заслуговують на увагу.

#### 1. Метод врахування цілей проекту.

В якості підходу до оцінювання ефективності ПДП Yin W. та Zhirong J. [13] пропонують в процесі аналізу брати за основу методики визначені цілі. Так, наприклад, якщо були зазначені такі цілі як інноваційне фінансування, зниження ризиків та підвищення ефективності, той показники для оцінки проектів доцільно систематизувати за вказаними напрямками.

На процеси оцінювання ПДП впливає дисциплінарний підхід. Зокрема економістів цікавить ефективність з точки зору використання ресурсів, ефективності управління, ефективності взаємодії учасників. Політологів цікавлять більше політичні дебати навколо створення ПДП та ефективності публічного управління.

Інший підхід передбачає врахування видів ефективності ПДП. В роботі [7] розрізняють такі види ефективності ПДП, які можуть бути взяті за основу аналізу:

економічну ефективність розуміють як отримання більшої результативності виробництва у порівнянні з витратами;

соціальну ефективність полягає у забезпеченні кращих умов праці та життя населення;

екологічну ефективність полягає у забезпеченні безпеки навколишньому середовищі у результаті виробничої діяльності.

Відповідно показники ефективності ПДП доцільно згрупувати саме відповідно до такої класифікації. Також класичне поняття ефективності ПДП має бути розширене, зважаючи на специфіку партнерств. Об'єктом ПДП досить часто стають соціально-значимі проекти, а отже, поняття ефективності має враховувати не лише економічний ефект від реалізації проекту.

В окремих випадках вчені в процесі розробки методики аналізу ефективності ПДП роблять дещо інші акценти. Так, Yin W. та Zhirong J. виокремлюють показники, згруповані за такими основними напрямками [13]:

*фінансові домовленості* (вартість проекту, термін проекту, структура фінансових ресурсів, обслуговування боргу, державні фінанси (з державного бюджету, з місцевого бюджету, з інших джерел), приватні фінанси (приватний капітал, приватний борг);

*інноваційні інструменти державного фінансування* (згідно державних програм, прийнятих в країні);

*види ризиків* (приватний ризик, адміністративний ризик, функціональний ризик, галузевий ризик, ...).

Представлена класифікація показників робить акценти на ключових питаннях, які впливають на ефективність реалізації ПДП.

Зацікавленість держави як учасника ПДП базується не лише на очікуваному економічному ефекті від реалізації проекту, а більше на формуванні «суспільного блага». З іншого боку, держава має орієнтуватись на цілі, що лежать в економічній площині – прибутки, які мають перевищувати витрати на проєкт, а також ресурси, які можна збільшити за рахунок приватного партнера. Саме цей ефект можна вважати економічним мотивом участі держави у таких партнерствах.

2. Метод врахування стадій життєвого циклу. Liu J., Love P., Davis P. та інші [14] обґрунтували доцільність аналізу результатів ПДП відповідно до стадій життєвого циклу: планування та проектування; закупівлі; та партнерство (будівництво, експлуатація та технічне обслуговування). Зважаючи на той факт, що проєкт ПДП є динамічним процесом автори запропонували використовувати перспективу життєвого циклу. Відповідно доцільно застосовувати два види оцінки: попередня оцінка (ex-ante) спрямована на обґрунтування інвестиційного рішення та оцінка результатів (ex-post) дозволяє провести порівняння очікуваних результатів та фактичних досягнень.

Слід розрізнити ефективність проекту та ефективність участі у проєкті.

3. Метод оцінювання ефективності через успіх. Інколи відбувається підміна поняття ефективності проекту чи його успіху. Так, в статті [1] зазначається, що успіх визначається такими необхідними чинниками: інституційними, економічними, фінансовими та технічними, соціальними, правовими та регулятивними, регіональними та лідерськими. Говорячи про умови слід вказати також і важливість макроекономічних умов. Так, в роботі [3] зазначається, що ДПП може бути найефективнішим у країнах, уряди яких дотримуються орієнтованої на стабільність і передбачуваної макроекономічної політики, яка сприяє забезпеченню дешевшого фінансування. Не менш важливою перевагою є надійна правова система, яка надає інструменти для захисту інтересів державного партнера по відношенню до приватного партнера.

В праці [15] також розкривають ефективність ПДП через поняття успіху. На прикладі реальних ПДП автори наводять такі критерії успіху проекту: успіх управління проектом, успіх продукту та успіх на ринку. Також вони пропонують розглядати макрокритерії та мікрокритерії успіху. Так, в роботі [4] зазначається, що основними фактори прийняття рішення щодо створення ПДП для держави є потреба у фінансових ресурсах, розвиток інфраструктури, підвищення ефективності, зменшення бідності та стимулювання економічного зростання.

Загалом основні ефекти участі партнерів у ПДП узагальнено та наведено в табл. 1.

Таблиця 1 - Ефекти участі в ПДП

Приватний учасник	Держава
<b>Прямі ефекти</b>	
Прибуток, ріст доходів	Прибуток
Імідж надійної компанії, конкурентоспроможність	Економія бюджетних коштів
Доступ до масштабних проєктів	Створення робочих місць та забезпечення довготривалої зайнятості населення регіону
Спроможність придбати нові технології	Підвищення рівня доходів населення регіону
Оптимізація податкових платежів (отримання субсидій)	Ріст регіонального ВВП та бюджетних платежів
<b>Супутні ефекти (умови прямих ефектів)</b>	
- можливість виходу на сферу державних послуг, яка має стабільний попит і є традиційною монополією держави; - реалізація проєктів, які без участі держави були б непривабливими для інвестування; - розподіл витрат і ризиків з державою.	- залучення додаткових інвестицій у сфери, які традиційно входять до сфери бюджетного фінансування (транспорт, охорона здоров'я, освіта тощо); - залучення менеджерів, технологій і техніки з приватного сектора; - розподіл витрат і ризиків з приватним партнером.

Джерело: побудовано автором

Все вищевикладене свідчить про те, що не існує єдиних рекомендованих науковцями підходів до аналізу ПДП.

В процесі аналізу ефективності не менш важливим є дослідження ключових чинників, які впливають на досліджувані процеси.

Так, *Zakharina O.V.*, *Korzhenko V.V.* та інші [16] приходять до висновку, що ефективність ПДП пов'язана з такими ключовими чинниками:

по-перше, раціональним розподілом ризиків, зобов'язань і відповідальності між сторонами угоди (внутрішня характеристика проєкту);

по-друге, розширення проєктного фінансування, у тому числі за рахунок кредитних коштів, повернення яких гарантується органами державної влади та місцевого самоврядування;

по-третє, законність і правова основа таких відносин (системна характеристика правового середовища країни).

Зважаючи на той факт, що ПДП все ж реалізується на основі проєктного підходу, доцільно в процесі оцінювання ефективності враховувати ризики.

Важливість оцінки ризиків в процесі аналізу ПДП є важливим, оскільки їх високі значення, які свідчать про ймовірність настання, можуть нівелювати доцільність реалізації проєктів, які потребують консолідації значних ресурсів.

В роботі [17] зазначається, що проєкти ПДП пов'язані також зі специфічними небезпеками, яких не мають приватні контракти. І це не може не впливати на ефективність.

Зважаючи на досліджені методичні підходи до аналізу ефективності ПДП, які сформовані в Україні та в інших країнах світу, доцільно рекомендувати такі основні етапи цього процесу:

1-й етап. Оцінка мотивації учасників та очікуваних ефектів участі в ПДП.

2-й етап. Аналіз ресурсного потенціалу учасників ПДП.

3-й етап. Аналіз умов формування ПДП.

4-й етап аналізу. Оцінка гарантій учасників щодо виконання взятих зобов'язань.

5-й етап аналізу передбачає дослідження ризиків проєкту.

**Висновки.** Потреба в оцінюванні ефективності ПДП зростає на етапі повоєнного відновлення України, коли буде відбуватись розбудова інфраструктури. Держава буде активно залучати підприємства до реалізації таких проєктів через бюджетний дефіцит, а тому буде виникати потреба в аналізі ефективності ПДП.

Проведене дослідження дозволило систематизувати існуючі в теорії та практиці методичні підходи до аналізу ефективності ПДП, яке засвідчило різноманітність підходів. Багатогранність та масштаби проєктів ПДП і у подальшому буде потребувати використання відповідних методів. Існуючі відмінності ПДП в неведених методиках не враховані, що і має стати основою подальших досліджень.

#### Список літератури

1. Ali Z., Irfan S., Salman Y. Effectiveness of Public-Private Partnerships: A Systematic Literature Review. *Journal of Management and Research*. December 2020. Volume 7(2). pp. 104-145.
2. Barr D. A. Ethics in public health research: A research protocol to evaluate the effectiveness of public-private partnerships as a means to improve health and welfare systems worldwide. *American Journal of Public Health*, 2007, 97(1), pp. 19-25.
3. Moszoro M. Efficient public-private partnerships. Working Paper WP-884. Business School University of Navarra, 2010. 25 p.
4. Chidochashe J. M., Wadesango N., Malatji S. K. A critical analysis of the Effectiveness of Public Private Partnership in enhancing good performance of an entity, *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 2021, vol. 0(4), pp. 25-31.
5. Круглов В. В. Моделі визначення ефективності проєктів державно-приватного партнерства. *Держава та регіони. Державне управління*. 2018. № 1 (61). С. 107-112.
6. Кузнецова, А., Кліпкова, О., & Маслов, В. Методологія оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022, 6(41), pp. 339-349. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i4.251466>.
7. Машенко М.А., Кліменко О.М. Визначення ефективності державно-приватного партнерства. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали V науково-практичної конференції / тези доповідей, 26-27 листопада 2020 р. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. С.94-95.

8. Jomo K., Chowdhury A., Sharma K., Platz D. Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose? DESA, 2016. Working Paper No. 148.
9. Методика проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства: Наказ №1067 від 14.12. 2021. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-22#Text>.
10. Public Private Partnerships Public Sector Comparator Policy Additional Policy Guidance. Government of Westrn Australia. 2013. 28 p.
11. Assessing Value for Money of the PPP. URL.: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/assessing-value-money-ppp>.
12. Benefit-Cost Analysis for Public-Private Partnership Project Delivery: A Framework. US Department of Transportation. 2016. 17 p.
13. Yin W., Zhirong J. Evaluating the Effectiveness of Public-Private Partnerships in Highway Development: The Case of Virginia. Transportation Research Record: *Journal of the Transportation Research Board*, 2020, Vol. 2672, Issue 4.
14. Liu J., Love P., Davis P., Smith J. and Regan M. Performance measurement framework in PPP projects. Conference: P3Book 2013: International Conference on PPP Body of Knowledge (CIB TG72) At: University of Central Lancashire, Preston, UK. 2013.
15. Kristiawan F., Rohman M., Machus A framework to assess success criteria performance of public private partnership (PPP) toll road projects in Indonesia. 4th International Conference on Civil Engineering Research (ICCER 2020). IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 930 (2020) 012004.
16. Zakharina O.V., Korzhenko V.V., Kovalenko N.V., Shashyna M.V., Tomashevskaya A.T., Mosiichuk I.V. Effective Public-Private Partnership Models and their Application in Public Policy Implementation. *International Journal of Economics and Business Administration* Volume VIII, Special Issue 1, 2020, pp. 239-247.
17. Estache A., Saussier S. Public Private Partnerships and Efficiency: A Short Assessment EPPP DP No. 2014-06. URL.: [https://chaire-eppp.org/files\\_chaire/estache\\_saussier\\_2014.pdf](https://chaire-eppp.org/files_chaire/estache_saussier_2014.pdf).
6. Kuznietsova, A., Klipkova, O., & Maslov, V. (2022). Metodolohiia otsiniuvannya efektyvnosti proiektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Methodology for evaluating the effectiveness of public-private partnership projects]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022, 6(41), rr. 339–349. URL.: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251466>.
7. Mashchenko M.A., Klimenko O.M. (2020). Vyznachennia efektyvnosti derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Determining the effectiveness of public-private partnership.]. *Ekonomichniy rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsia : materialy V naukovo-praktychnoi konferentsii / tezy dopovidei*, 26–27 lystopada 2020 r. Odesa : Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2020. 410 p., pp. 94-95.
8. Jomo K., Chowdhury A., Sharma K., Platz D. (2016). Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose? DESA, 2016. Working Paper No. 148.
9. Metodyka provedennia analizu efektyvnosti zdiisnennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Methodology for analyzing the effectiveness of public-private partnership]: Nakaz no 1067 vid 14.12. 2021. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-22#Text>.
10. Public Private Partnerships Public Sector Comparator Policy Additional Policy Guidance. Government of Westrn Australia. 2013. 28 p.
11. Assessing Value for Money of the PPP. URL.: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/assessing-value-money-ppp>.
12. Benefit-Cost Analysis for Public-Private Partnership Project Delivery: A Framework. US Department of Transportation. 2016. 17 p.
13. Yin W., Zhirong J. (2020). Evaluating the Effectiveness of Public-Private Partnerships in Highway Development: The Case of Virginia. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, Vol. 2672, Issue 4.
14. Liu J., Love P., Davis P., Smith J. and Regan M. (2013). Performance measurement framework in PPP projects. Conference: P3Book 2013: International Conference on PPP Body of Knowledge (CIB TG72) At: University of Central Lancashire, Preston, UK. 2013.
15. Kristiawan F., Rohman M., Machus (2020). A framework to assess success criteria performance of public private partnership (PPP) toll road projects in Indonesia. 4th International Conference on Civil Engineering Research (ICCER 2020). IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 930 (2020) 012004.
16. Zakharina O.V., Korzhenko V.V., Kovalenko N.V., Shashyna M.V., Tomashevskaya A.T., Mosiichuk I.V. (2020). Effective Public-Private Partnership Models and their Application in Public Policy Implementation. *International Journal of Economics and Business Administration* Volume VIII, Special Issue 1, 2020, pp. 239-247.
17. Estache A., Saussier S. (2014). Public Private Partnerships and Efficiency: A Short Assessment EPPP DP No. 2014-06. URL.: [https://chaire-eppp.org/files\\_chaire/estache\\_saussier\\_2014.pdf](https://chaire-eppp.org/files_chaire/estache_saussier_2014.pdf)

#### References (transliterated)

1. Ali Z., Irfan S., Salman Y. (2020). Effectiveness of Public-Private Partnerships: A Systematic Literature Review. *Journal of Management and Research*. Volume 7(2). pp. 104-145.
2. Barr D. A. (2007). Ethics in public health research: A research protocol to evaluate the effectiveness of public-private partnerships as a means to improve health and welfare systems worldwide. *American Journal of Public Health*, 97(1), pp.19-25.
3. Moszoro M. (2010). Efficient public-private partnerships. Working Paper WP-884. Business Scholl University of Navarra, 2010. 25 p.
4. Chidochashe J. M., Wadesango N., Malatji S. K. (2021). A critical analysis of the Effectiveness of Public Private Partnership in enhancing good performance of an entity, *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, vol. 0(4), pp. 25-31.
5. Kruhlov V. V. (2018). Modeli vyznachennia efektyvnosti proiektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Models for determining the effectiveness of public-private partnership projects]. *Derzhava ta rehiony. Derzhavne upravlinnia*. [Power and region. State administration] no 1 (61). pp. 107-112.

Надійшло (received) 20.06.2023

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Касич Алла Олександрівна (Kasych Alla Oleksandrivna)** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління та смарт-інновацій Київського національного університету технологій та дизайну; м. Київ, Україна; ORCID: 0000-0001-7019-1541 e-mail: [kasich.alla@gmail.com](mailto:kasich.alla@gmail.com)

**Касич Олександр Русланович (Kasych Oleksandr Ruslanovych)** – студент кафедри управління та смарт-інновацій Київського національного університету технологій та дизайну; м. Київ, Україна; ORCID: 0009-0007-7555-7523 e-mail: [kasych.or@gmail.com](mailto:kasych.or@gmail.com)