УДК 338.242

Н. Е. ДЄЄВА,
професор, доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту,
В. В. ХМУРОВА,
доцент, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту

***Київський національний торговельно-економічний університет*,**
вул. Кіото, 19, 02156, Київ, Україна

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: ІНТЕРЕСИ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Розглянуто питання світового досвіду публічно-приватного партнерства, визначення стейкхолдерів та узгодження інтересів учасників партнерства в країнах світу, принципів взаємодії публічних інститутів та бізнесу щодо реалізації спільних проектів, пропозицій і перспектив розвитку публічно-приватного партнерства. Проаналізовано стан та основні проблемні зони системи партнерських відносин влади і бізнесу в рамках діючих моделей публічно-приватного партнерства.

Ключові слова: партнерство; публічно-приватне партнерство; стейкхолдери; моделі публічно-приватного партнерства.

Бібл. 19; табл. 1.

UDC 338.242

NATALIYA DYEYEVA,
Professor, Doctor of Econ. Sci.,
Professor of the Department of Management,
VIKTORIA KHMUROVA,
Associate Professor, Cand. of Econ. Sci.,
Associate Professor of the Department of Management

Kyiv National University of Trade and Economics,
19, Kioto St., Kyiv, 02156, Ukraine

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: STAKEHOLDERS' INTERESTS

The article covers the following: (i) issues of the world experience of public-private partnership; (ii) definition of stakeholders and coordination of the partners' interests in the countries of the world; (iii) principles of interaction between public institutions and business for implementation of joint projects, proposals and prospects for the development of public-private partnership. The status and main problem areas of the system of partnership relations between government and business within the framework of existing models of public-private partnership are analyzed.

Keywords: partnership; public-private partnership; stakeholders; models of public-private partnership.

References 19; Table 1.

© Дєєва Наталія Едуардівна (Dyeyeva Nataliya), 2018; e-mail: dne280678@gmail.com;
© Хмурова Вікторія Валентинівна (Khmurova Viktoria), 2018; e-mail: chyydo@ukr.net.

В умовах стрімкого розвитку українського суспільства виникає потреба в партнерстві між суспільством, науковою спільнотою, приватним бізнесом і державним сектором. Механізми фінансування, які існують у країні, є недостатньо ефективними, а публічно-приватне партнерство може виступити необхідним інструментом для покращення ситуації. *Публічно-приватне партнерство (ППП)* – це модель співробітництва бізнесу та держави, яка дозволяє реалізовувати важливі соціальні проекти за допомогою інновацій, капіталу та ресурсів приватного бізнесу, без перевантаження бюджету. У загальному розумінні публічно-приватне партнерство передбачає, що приватний бізнес створює і протягом певного строку обслуговує інфраструктурний проект, за що отримує фіксовані платежі з бюджету. Після закінчення визначеного строку об'єкт переходить у державну власність. Публічно-приватне партнерство має бути інструментом, який дозволить поєднати соціальні пріоритети та управлінські навички, які є у приватного бізнесу, зменшивши державні витрати і передавши ризики приватному бізнесу. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки введення ППП тільки починається, і тому варто приділити увагу вивченню вдалого досвіду інших країн та моделей взаємодії учасників партнерства. Тому в успішній реалізації публічно-приватного партнерства істотну роль відіграють виділення груп стейкхолдерів, визначення їх значущості в проекті для подальшого прогнозування їх зацікавленості у здійсненні проекту, формування профілю ризиків, розробки механізмів побудови конструктивного діалогу між публічним сектором та приватними підприємствами.

Привабливість ідеї публічно-приватного партнерства для суспільства стимулює практичні спроби реалізувати такі проекти у різних країнах світу, але це ще не означає простоту її впровадження. Проте успішність даних проектів обгрунтовано у працях таких учених, як Р. Осеі-Кайеі, А.П.С. Чан [1], Й.-Ш. Чоу, Д. Прамудавардхані [2], К. Верхоест, О.Х. Петерсен, В. Шеррер, Р.М. Соесіпто [3], О.М. Полякова [4] та інших. Труднощі, пов'язані з реалізацією проектів ППП, і моделі таких проектів у світовій практиці досліджувались у працях, авторами яких є Т.Л. Тенг, Й.Ф. Юан, К.М. Лі [5; 6], К. Денг [6] та інші.

Висвітленню теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів) присвячено дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців: Р. Гранта, П. Данселмі, Т. Доналдсона, М. Кларксона, Дж. Луффмана, Дж. Ньюболда, Л. Престона, Е. Фрімена, А.О. Аммарі, Л. Гаценко, І.С. Репенка, Н.С. Краснокутської, М.А. Петрова, К.С. Солодухіна, Р.В. Струк, І.В. Краковецької та інших. Вони визначили еволюцію теорії стейкхолдерів, її головні підходи до взаємодії між групами та індивідами, сформували концептуальні підходи до класифікації зацікавлених сторін, розкрили питання визначення головних стейкхолдерів та кола їх інтересів. Проте актуальним нині залишається питання узгодження інтересів стейкхолдерів при реалізації публічно-приватного партнерства.

Отже, **мета статті** – визначити інтереси стейкхолдерів на основі аналізу успішного світового досвіду публічно-приватного партнерства та сформувати підходи до їх узгодження.

Визнаним лідером ефективного використання публічно-приватного партнерства є Великобританія, досвід якої налічує понад сотні проектів. Перші кроки було зроблено ще у 1980-х роках, ініціатива їх реалізації виходила від держави з метою збільшення впливу приватного бізнесу на економіку. У 1992 р. у країні почали запроваджувати цільову програму "Приватна фінансова ініціатива"

(Private Finance Initiative – PFI). Основна ідея цієї ініціативи – залучення фірм-виконавців з приватного сектору, які б відповідали за повний життєвий цикл проектів на базі стандартних контрактів. Поступово програма стала працювати і приносити прибутки [7; 8].

У Німеччині з 2002 р. (коли було створено центри публічно-приватного партнерства в усіх округах країни), після прийняття у 2005 р. закону "Про прискорення державно-приватного партнерства", який передбачає створення центрів на всій території країни, а також відкриття консалтингової компанії "Партнерства Німеччини" інститут публічно-приватного партнерства активно розвивається. Центри ППП спільно з оперативними групами проводять проектну, координаційну, консультаційну, а також науково-методичну діяльність [8; 9].

У рамках реалізації проектів публічно-приватного партнерства у будь-якій країні об'єкт, як правило, залишається у держави, а приватний сектор забезпечує його належний стан на певний строк. Країни з різним рівнем соціально-економічного розвитку здійснюють проекти публічно-приватного партнерства в різних сферах.

У країнах "Великої сімки" (США, Великобританія, Німеччина, Італія, Канада, Франція, Японія) першочергово реалізуються проекти в системах охорони здоров'я та освіти, а лише потім – пов'язані з будівництвом і реконструкцією автошляхів. Це країни з високим рівнем продуктивності праці та ВВП на душу населення, в яких держава гарантує жителям соціальний захист, тому у них є постійна потреба в якісних послугах з охорони здоров'я та освіти [7; 9].

В інших країнах (Австрія, Бельгія, Данія, Австралія, Ізраїль, Ірландія, Фінляндія, Іспанія, Португалія, Греція, Сінгапур) на першому місці серед проектів публічно-приватного партнерства знаходяться проекти, пов'язані з будівництвом та реконструкцією автошляхів, а за ними – вже проекти з охорони здоров'я та освіти [7; 8; 9].

Для правовідносин публічно-приватного партнерства як особливої форми держави та приватного бізнесу характерними є *:

– надання прав управління (користування, експлуатації) об'єктом партнерства або придбання, створення (будівництво, реконструкція, модернізація) об'єкта публічно-приватного партнерства з подальшим управлінням (користуванням, експлуатацією) за умови прийняття та виконання приватним партнером інвестиційних зобов'язань відповідно до договору, укладеного в рамках партнерства;

– довгостроковість відносин (5–50 років);

– передання приватному партнеру частини ризиків;

– вкладення приватним партнером інвестицій в об'єкти партнерства з джерел, не заборонених законодавством.

Досить важливим і неоднозначним є питання класифікації форм моделей публічно-приватного партнерства. У зарубіжній та вітчизняній літературі існує безліч класифікацій форм і моделей партнерства держави та бізнесу.

У рамках розвитку форм і моделей публічно-приватного партнерства визначаються права та обов'язки, що передаються для реалізації приватному сектору, і при цьому преференції, які отримують сторони, залежать від розподілу ризиків

* Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. – Ч. 1. – Ст. 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2404-17.

між ними та вибором механізмів платежу з боку держави приватному сектору. Результат партнерства залежатиме від якісно складених контрактів, які забезпечать правовий захист із значними стимул-реакціями та прозорими процедурами їх підписання.

Одним з видів договорів є контракти, які держава пропонує приватному бізнесу для виконання робіт і надання суспільних послуг, для постачання продукції за державним замовленням тощо. Інша форма співробітництва держави і приватного бізнесу охоплює орендні або лізингові відносини, які виникають у зв'язку з переданням державою в оренду приватному сектору будівель, обладнання тощо. Як оплату за використання державної власності приватні компанії сплачують орендну плату.

Ще одним видом співпраці державного і приватного секторів є державно-приватні компанії. Участь приватного сектору в капіталі державної компанії може передбачати корпоратизацію і створення спільних підприємств. Ступінь свободи приватного сектору в прийнятті рішень у даному разі визначається його часткою в капіталі. Чим меншою порівняно з державою є частка приватних інвесторів, тим вужчий спектр самостійних рішень вони зможуть приймати без її участі.

Національна рада з питань публічно-приватного партнерства США пропонує таку класифікацію форм публічно-приватного партнерства [4]:

– партнерства, створені з метою швидкої реалізації пріоритетних інфраструктурних проектів, відповідно до процедури пакетного тендера;

– партнерства, створені з метою залучення управлінської експертизи приватного бізнесу для реалізації великих комплексних програм;

– партнерства, пріоритетною метою яких є залучення нових технологій, розроблених у приватному секторі;

– партнерства, які мають на меті залучити різноманітні фінансові ресурси, доступні для бізнесу;

– партнерства, які дозволяють забезпечити сприятливі умови для розвитку інфраструктури, що створено приватним партнером.

У світовій практиці найбільш поширеною контрактною формою співробітництва держави та приватного бізнесу, яка використовується при реалізації великих проектів, є концесія. У рамках цієї класичної моделі публічний сектор передає об'єкт інфраструктури або право надавати послуги приватному бізнесу, який здійснює управління даним об'єктом певний час, визначений сторонами концесії.

Поряд з існуючим широким спектром форм і моделей партнерства публічного і приватного секторів, Європейська комісія також розрізняє:

– концесії договірного характеру, за якими партнерство держави і приватного сектору базується виключно на договірних відносинах. Відповідно до цього, приватний бізнес за виконану роботу чи надані послуги отримує преференції від публічної організації та/або безпосередніх споживачів. Такі концесії регулюються директивами ЄС щодо проведення публічних тендерів;

– концесії інституціонального характеру, за якими співпраця між державою і приватним бізнесом проходить у рамках визначеної структури. Ці концесії охоплюють усі форми загальних підприємств між державою і приватним бізнесом.

Залежно від характеру завдань, які вирішуються за допомогою механізмів ППП, виділяють декілька моделей. У світовій практиці існує така класифікація моделей публічно-приватного партнерства (табл.):

– публічно-приватні партнерства, в яких співпраця між державою і приватним сектором базується виключно на контрактних домовленостях;

– публічно-приватні партнерства з інституціональною природою, яка передбачає співпрацю між державою та приватним бізнесом у рамках визначеного права власності.

Класифікація моделей публічно-приватного партнерства

Моделі ППП	Сутність
Будівництво – володіння – експлуатація (Build – Own – Operation)	Приватний партнер будує та експлуатує об'єкти або надає послуги без права передання власності державному сектору
Будівництво – експлуатація – передання (Build – Operation – Transfer)	Приватний партнер будує об'єкти відповідно до специфікацій, погоджених з державними службами, експлуатує їх протягом певного часу (визначеного договором) і потім передає державі
Придбання – будівництво – експлуатація (Buy – Build – Operation)	Держава продає існуючий об'єкт підприємству приватного бізнесу, яке потім виконує оновлення та розширення, необхідні для ефективної експлуатації, не змінюючи основного виду діяльності підприємства
Проектування – будівництво – експлуатація (Design – Build – Operation)	Приватний партнер проектує, будує та експлуатує державні об'єкти з правом власності держави
Будівництво – розвиток – експлуатація (Build – Develop – Operation)	Приватний партнер бере в лізинг або купує існуючий об'єкт державної власності, інвестує власний капітал для оновлення, модернізації, а потім експлуатує його за домовленістю з державними органами
Будівництво – оренда – експлуатація – передання (Build – Lease – Operation – Transfer)	Приватний партнер одержує дозвіл на будівництво (за власний кошт) та експлуатацію споруди (а також на стягнення плати за її використання) на певний період, після закінчення якого право власності повертається державі
Будівництво – оренда – експлуатація – передання (Build – Lease – Operate – Transfer)	Приватний партнер одержує право на фінансування, проектування, будівництво та експлуатацію орендованої споруди (а також на стягнення плати із споживачів послуги) на період оренди, вносячи рентну плату
Проектування – будівництво – управління – передання (Design – Build – Operate – Transfer)	Приватний партнер несе відповідальність за виконання одразу декількох функцій: проектування, будівництво та утримання об'єкта
Відновлення – управління – передання (Reconstruct – Operate – Transfer)	Приватний партнер приймає в управління вже існуючий об'єкт, і в його обов'язки входить його відновити
Проектування – будівництво – фінансування – експлуатація (Design – Build – Finance – Operate)	Приватний партнер проектує, фінансує, будує та експлуатує нову споруду на основі довгострокової оренди. Приватний сектор передає нову споруду державному сектору після закінчення строку оренди

Закінчення таблиці

Участь у фінансуванні (Finance Only)	Приватний партнер (як правило, компанія з надання фінансових послуг) фінансує проект напряму або за допомогою різних механізмів, таких як довгострокова оренда або випуск цінних паперів (облігацій)
Контракт на експлуатацію та обслуговування (Operation & Maintenance Contract)	Приватний партнер відповідно до умов контракту певний період часу експлуатує майно, яке належить державному сектору. Право власності на майно зберігається за державною структурою
Право на експлуатацію (Operation License)	Приватний партнер одержує право (ліцензію) на виробництво і надання суспільної послуги, як правило, на певний період. Така модель часто використовується в проектах з інформаційних технологій
Угоди про розподіл продукції (Production Sharing Agreement)	Держава, як правило, доручає приватному інвестору на визначений строк проведення пошуку, розвідки та видобування корисних копалин на певній ділянці надр і здійснення пов'язаних з угодою робіт, а інвестор зобов'язується виконати доручені роботи за власний рахунок і на свій ризик з подальшою компенсацією витрат та отриманням плати (винагороди) у вигляді частини прибуткової продукції

* Складено авторами за [1; 2; 5; 6; 7; 8; 9].

Кожна з названих моделей має свої переваги і недоліки, тому структура проекту публічно-приватного партнерства повинна узгоджуватися з пріоритетністю та цілями проекту. Враховуючи широкі можливості вибору найбільш вигідних форм і моделей ППП, державні органи влади повинні розглядати питання щодо партнерства з приватним сектором за таких умов:

– послуги не можуть бути надані або проект не може бути реалізований за допомогою ресурсів, які є в наявності, або завдяки досвіду тільки місцевих органів влади;

– приватний партнер може забезпечити високий рівень якості послуг порівняно з тим, який було б надано тільки місцевими органами влади;

– приватний партнер може забезпечити швидші темпи реалізації інфраструктурного проекту порівняно з тими, які були б у разі їх здійснення тільки в рамках державних програм;

– споживачі послуг підтримують ідею залучення приватного бізнесу, тобто є можливість для конкуренції між потенціальними приватними партнерами;

– проект або послуга створює умови для інновацій;

– існують можливості для прискорення економічного розвитку та підвищення життєвого рівня населення.

При виборі моделі публічно-приватного партнерства також необхідно враховувати інтереси багатьох зацікавлених груп, які можуть мати своє бачення реалізації даного проекту.

Теорія стейкхолдерів (stakeholder theory) почала розвиватись у 1930-ті роки, набула популярності у 1990-ті і не втратила своєї актуальності дотепер. "Друге дихання" ця теорія дістала завдяки виходу у світ монографії Е. Фрімена "Страте-

гічне управління: роль зацікавлених сторін" [10]. Автор вводить новий термін – stakeholder (зацікавлена особа) та пропонує визначення, яке залишається незмінним і сьогодні: "стейкхолдер – будь-яка група (індивідуум), яка може впливати на досягнення організацією своєї мети або на роботу організації в цілому".

Погоджуючись з думкою Н. Краснокутської та Я. Ришкової [11], необхідно зазначити, що з урахуванням теорії зацікавлених сторін фундаментальною метою підприємства є задоволення інтересів усіх учасників. Тому ці автори пропонують, по-перше, обрати ті групи стейкхолдерів, які справді важливі і на чиї інтереси дійсно варто зважати, оскільки кількість зацікавлених сторін будь-якого підприємства є надзвичайно великою. У зв'язку з цим перша сфера дослідження теорії зацікавлених сторін має дати відповідь на запитання: "Хто?". По-друге, пропонується визначити сферу інтересів стейкхолдерів з урахуванням їх важливості та поділити їх на релевантні групи, тому наступні проблеми, які має вирішити теорія зацікавлених сторін, окреслюються запитаннями: "Що?", "Які саме інтереси можуть бути задоволені при об'єднанні зусиль стейкхолдерів підприємства?". По-третє, в дослідженні пропонується знайти відповіді на запитання: "Яким чином стейкхолдери досягають реалізації своїх інтересів?", а також вивчити можливий конфлікт інтересів для максимального задоволення інтересів стейкхолдерів.

Як правило, у стейкхолдерів інтереси є різноспрямованими, а іноді – і суперечливими. Вплив стейкхолдерів розглядають як єдине суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якого встановлює траєкторію розвитку компанії. Таким чином, виділення груп стейкхолдерів, визначення їх значущості в проекті, прогнозування їх зацікавленості в його реалізації, формування профілю ризиків, розробка механізмів побудови конструктивного діалогу відіграють істотну роль в успішній організації публічно-приватного партнерства.

Виходячи з цього, при розгляді публічно-приватного партнерства як об'єднання інтересів учасників з боку публічного та приватного секторів, необхідно пам'ятати, що кожна з цих груп має власних стейкхолдерів. Тому необхідно поєднати учасників з різних секторів з погляду їх взаємного впливу на об'єкти та суб'єкти ППП, виявити їх очікування від результатів партнерства, визначитися з можливими ризиками реалізації проекту та встановити шляхи моніторингу взаємовідносин із стейкхолдерами відповідно до їх значущості.

Щоб звузити коло стейкхолдерів публічно-приватного партнерства, варто використовувати результати дослідженнь М. Кларксона [12], в яких він пропонує виділяти стейкхолдерів залежно від виникнення ризиків. М. Кларксон зазначає, що стейкхолдери поділяються на добровільних та недобровільних. Добровільні стейкхолдери несуть ризики, пов'язані з вкладенням різних форм капіталу (грошового, фінансового, людського та ін.). На противагу їм недобровільні стейкхолдери несуть ризики від діяльності підприємства без безпосередньої участі та без вкладення ресурсів. Таким чином, у разі низької ймовірності ризику для цієї групи стейкхолдерів їх можна віднести до групи "латентні стейкхолдери".

Існує велика кількість досліджень, у яких вчені намагаються розподілити стейкхолдерів за групами. У більшості випадків учені базуються на працях Е. Фрімена [10], де він як найважливіші групи стейкхолдерів виділяє власників (акціонерів), топ-менеджмент компанії, співробітників, споживачів, постачаль-

ників, фінансові організації, суспільство, громадські організації, ЗМІ, державні органи влади.

С. Калверт, Дж. Вінч і С. Бонк [13; 14] розподіляють стейкхолдерів проекту на внутрішніх стейкхолдерів, які є учасниками проектної коаліції або спонсують проект, і зовнішніх стейкхолдерів, які залучені до проекту опосередковано і можуть впливати на організацію. Дж. Ньюболд і Дж. Луффман [15] класифікують зацікавлених осіб за такими групами: групи впливу, які фінансують підприємство; менеджери, які працюють на підприємство; працівники, які працюють на підприємстві; економічні партнери, у тому числі споживачі продукції. І. Олексів і В. Харчук [16] пропонують розділяти стейкхолдерів за такими типами взаємовідносин з підприємством: впливають на діяльність організації; перебувають під впливом організації; одночасно перебувають під впливом і впливають на діяльність організації; взаємовплив між зацікавленими сторонами та організацією відсутній, але може виникнути в майбутньому. Н. Крупіна [17] пропонує розділяти стейкхолдерів на три групи за ступенем значущості. До головної групи входять учасники проекту – спонсори, виконавці, ділові партнери, куратори. Інші зацікавлені сторони – це стейкхолдери першого і другого рівнів, які відрізняються можливістю і силою впливу на учасників партнерства. К. Молоней [18] пропонує розподіляти стейкхолдерів на тих, які отримують вигоду від організації, та тих, які мають збиток від організації й самі можуть завдати шкоди їй та її активності.

Через багатовекторність завдань, які стоять перед публічно-приватним партнерством, плюралізмом очікувань та підходів стейкхолдерів, а також наявністю потенціального конфлікту інтересів пропонуємо розділяти стейкхолдерів публічно-приватного партнерства на три групи.

Перша група – позитивно налаштована група впливу, до якої входять безпосередньо зацікавлені особи, на задоволення потреб яких спрямовано реалізацію проекту, і ті групи, які безпосередньо матимуть інші види зацікавленості в даному проекті (фінансову, політичну тощо).

1. Основна група впливу.

1.1. Громадськість, на реалізацію потреб якої спрямовано проект.

1.2. Підприємство, яке є партнером співробітництва, у тому числі власники (акціонери), рада директорів, топ-менеджмент.

1.3. Державні та/або муніципальні органи влади, які є партнерами у співробітництві.

1.4. Фінансові та банківські установи у тому випадку, якщо вони є складовою публічно-приватного партнерства, наприклад, у складі консорціуму.

2. Економічні партнери.

2.1. Співробітники підприємства (у тому числі постійні і наймані) для реалізації проекту.

2.2. Постачальники.

2.3. Споживачі, потреби яких реалізація проекту торкнеться опосередковано.

2.4. Фінансові та банківські установи.

2.5. Наукова спільнота.

2.6. Державні органи влади, які отримуватимуть додаткові преференції від реалізації проекту.

Друга група – стейкхолдери, у яких негативне ставлення до партнерства, найчастіше – неправильні уявлення про нього, або які особисто зацікавлені у недопущенні реалізації проекту. Однак з даної групи необхідно виключити "людей та групи, які отримують користь тільки у тому випадку, коли організація в цілому зазнає збитків. Вони не є стейкхолдерами, хоча можуть бути зацікавленими в її діях" [19, с. 50]. До них можна віднести стейкхолдерів, яким організацією може бути нанесено збитків (вони потенціально можуть піддаватися впливу) або самі можуть завдати шкоди організації та її активності.

3. Агенти негативного впливу.

3.1. Громадськість, якої можуть торкнутися зміни через реалізацію проекту, наприклад, жителі району, поблизу якого буде реалізовано проект.

3.2. Громадські організації.

3.3. Засоби масової інформації.

Третя група – латентні стейкхолдери, які не вкладають капітал і оцінюють ризики від проекту як нульові або низькі. За будь-яких змін вони можуть належати як до першої, так і до другої групи.

4. Латентні стейкхолдери.

4.1. Політичні партії.

4.2. Недержавні організації.

4.3. Конкуренти.

Одні й ті самі стейкхолдери під впливом різних обставин можуть "переходити" з однієї групи до іншої. Учасникам публічно-приватного партнерства необхідно оцінити ступінь впливу "негативної" групи стейкхолдерів та ймовірність переходу до неї з "латентної" групи. Тому важливою частиною підготовки до ППП є формування позитивного іміджу та поінформування громадськості про цінність реалізації проекту, щоб звести до мінімуму потенціальний опір встановленню партнерства. Для успішної взаємодії із зацікавленими сторонами у публічно-приватному партнерстві необхідно застосовувати міжнародний стандарт AA1000SES-2015 *, спрямований на розробку та реалізацію чітких принципів і критеріїв взаємодії із стейкхолдерами на основі транспарентності. Реалізація положень стандарту спрямована, насамперед, на мінімізацію ризиків для підприємств і організацій та підвищення їх репутації в очах громадськості, партнерів і конкурентів.

Висновки

Успіх реалізації проектів публічно-приватного партнерства залежить від визначення груп стейкхолдерів проекту, якості підготовки документації, дотримання стандартів, розробки критеріїв відбору приватних партнерів і виду договору, чим і зумовлюються майбутні взаємовідносини публічного та приватного учасників, а також від відсутності корупційного фактора. Без загальноприйнятих стандартів при формуванні проектів публічно-приватного партнерства може відбутися розторгнення договору, навіть із судовими скаргами. Узгодження інтересів стейкхолдерів дозволить успішно реалізувати проекти партнерства та вибрати найкращу модель ППП. Дослідивши головні моделі публічно-приватного партнерства, особливості класифікації зацікавлених осіб, можна назвати основні

* AA1000SES Stakeholder Engagement Standard. 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf.

моменти, які сприятимуть підвищенню ефективності публічно-приватного партнерства:

– виділення груп стейкхолдерів, визначення їх значущості в проекті, прогнозування їх зацікавленості в його реалізації, формування профілю ризиків, розробка механізмів побудови конструктивного діалогу;

– підвищення при відборі органами державного, муніципального управління чи самоврядування якості проектів, і головне – забезпечення своєчасності аналізу пропонованих проектів, визначення чіткого регламенту по кожному проекту на проведення конкурсу при виборі професійного і кредитоспроможного приватного партнера;

– розроблення контрактних моделей, інструментів гарантування і страхування, вдосконалення законодавчої бази;

– більш ефективне використання кадрового і професійного потенціалів.

Публічно-приватне партнерство стимулюватиме, з одного боку, постійне підвищення кваліфікації працівників як державного, так і приватного сектору, залучення капіталовкладень та розвиток співпраці, а з іншого – результативне використання сучасних досягнень і досвіду інших країн.

Список використаної літератури

1. *Osei-Kyei R., Chan A.P.C.* Review of studies on the Critical Success Factors for Public-Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013 // International Journal of Project Management. – 2015. – Vol. 33. – Iss. 6. – P. 1335–1346 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786315000411.

2. *Chou J.-Sh., Pramudawardhani D.* Cross-country comparisons of key drivers, critical success factors and risk allocation for public-private partnership projects // International Journal of Project Management. – 2015. – Vol. 33. – Iss. 5. – P. 1136–1150 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786314002117.

3. *Verhoest K., Petersen O.H., Scherrer W., Soecipto R.M.* How Do Governments Support the Development of Public Private Partnerships? Measuring and Comparing PPP Governmental Support in 20 European Countries // Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal. – 2015. – Vol. 35. – Iss. 2. – P. 118–139.

4. *Полякова О.М.* Світовий досвід фінансування розвитку автодорожньої інфраструктури на основі державно-приватного партнерства // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 48. – С. 69–73.

5. *Teng T.L., Yuan J.F., Li Q.M.* Analysis of the Formation Path of the Residual Value Risk in Public Private Partnership Projects Based on SEM Method // Advanced Materials Research. – 2014. – Vol. 1079–1080. – P. 1126–1130.

6. *Teng T., Li Q., Yuan J., Deng X.* An Attempt to Apply Vulnerability for Quantifying Risks in Public Private Partnership Projects / Proceedings of the 19th International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate. – 2015. – 28 April. – P. 799–808.

7. *Bult-Spiering M., Dewulf G.* Strategic issues in public-private partnerships. An international perspective. – Oxford : Blackwell Publishing, 2006. – 220 p.

8. *Hood J., Fraser I., McGarvey N.* Transparency of Risk and Reward in U.K. Public-Private Partnerships // Public Budgeting & Finance. – 2006. – Vol. 26. – Iss. 4. – p. 40–58.

9. *Sadka E.* Public-Private Partnerships: A Public Economics Perspective / IMF Working Paper No. 06/77. – 2006. – 27 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Public-Private-Partnerships-A-Public-Economics-Perspective-18865.

10. *Freeman E.* Strategic Management: A stakeholder approach. – Boston : Pitman, 1984. – 266 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://bookre.org/reader?file=1164948&pg=6.

11. *Краснокутська Н.С., Ришкова Я.С.* Теорія зацікавлених сторін: основні положення та сфери дослідження // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – Вип. 1. – С. 96–104 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_1_11.

12. *Clarkson M.* A Risk Based Model of Stakeholder Theory. Proceeding of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory. – Toronto : Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto, 1994. – 380 p.

13. *Calvert S.* Managing Stakeholders: The Commercial Project Manager. – London : McGraw-Hill, 1995. – 250 p.

14. *Winch G., Bonke S.* Project Stakeholder Mapping: analysing the interests of project stakeholders / The Frontiers of Project Management Resaerch. – Pennsylvania : Project Management Institute, 2002. – Chapter 23. – p. 385–403 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/publications/project-stakeholder-mapping-analysing-the-interests-of-project-stakeholders(dd9771e5-dc59-458a-bb28-da717da12a44)/export.html.

15. *Newbould G., Luffman G.* Successful Business Politics. – London : Gower, 1989. – 238 p.

16. *Олексів І.Б., Харчук В.Ю.* Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів // Демократичне врядування. – 2014. – Вип. 13 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_20.

17. *Крупина Н.Н.* Стейкхолдерский подход в бизнес-планировании // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 24 (423). – С. 12–23 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://cyberleninka.ru/article/n/steykholderskiy-podhod-v-biznes-planirovanii.

18. *Moloney K.* Rethinking Public Relations: PR Propaganda and Democracy (2nd edn.). – London : Routledge, 2006. – 220 p.

19. *Harris F.* A Historical Overview of Stakeholder Management / Construction Stakeholder Management. E. Chinyio, P. Olomolaiye (Eds.). – Chichester : Wiley-Blackwell, 2010. – 395 p.

References

1. Osei-Kyei R., Chan A.P.C. Review of studies on the critical success factors for public-private partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, 2015, Vol. 33, Iss. 6, pp. 1335–1346, available at: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786315000411.

2. Chou J.-Sh., Pramudawardhani D. Cross-country comparisons of key drivers, critical success factors and risk allocation for public-private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 2015, Vol. 33, Iss. 5, pp. 1136–1150, available at: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786314002117.

3. Verhoest K., Petersen O.H., Scherrer W., Soecipto R.M. How do governments support the development of public private partnerships? Measuring and comparing PPP governmental support in 20 European countries. *Transport Reviews*: *A Transnational Transdisciplinary Journal*, 2015, Vol. 35, Iss. 2, pp. 118–139.

4. Polyakova O.M. *Svitovyi dosvid finansuvannya rozvytku avtodorozhn'oi infrastruktury na osnovi derzhavno-pryvatnoho partnerstva* [World experience of financing the development road-transport infrastructure on the basis of state-private partnership]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The bulletin of transport and industry economics*, 2014, No. 48, pp. 69–73 [in Ukrainian].

5. Teng T.L., Yuan J.F., Li Q.M. Analysis of the formation path of the residual value risk in public private partnership projects based on SEM method. *Advanced Materials Research*, 2014, Vol. 1079–1080, pp. 1126–1130.

6. Teng T., Li Q., Yuan J., Deng X. An attempt to apply vulnerability for quantifying risks in public private partnership projects. Proceedings of the 19th International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate, 2015, 28 April, pp. 799–808.

7. Bult-Spiering M., Dewulf G. Strategic Issues in Public-Private Partnerships. An International Perspective. Oxford, Blackwell Publishing, 2006.

8. Hood J., Fraser I., McGarvey N. Transparency of risk and reward in U.K. Public-private partnerships. *Public Budgeting & Finance*, 2006, Vol. 26, Iss. 4, pp. 40–58.

9. Sadka E. Public-private partnerships: a public economics perspective. IMF Working Paper No. 06/77, 2006, available at: https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Public-Private-Partnerships-A-Public-Economics-Perspective-18865.

10. Freeman E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, Pitman, 1984, available at: http://bookre.org/reader?file=1164948&pg=6.

11. Krasnokutska N.S, Ryshkova Ya.S. *Teoriya zatsikavlenykh storin: osnovni polozhennya ta sfery doslidzhennya* [Stakeholder theory: basic provisions and field studies]. *Ekonomichna stratehiya i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects of trade and services*, 2014, Iss. 1, pp. 96–104, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_1_11 [in Ukrainian].

12. Clarkson M. A risk based model of stakeholder theory. Proceeding of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory. Toronto, Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto, 1994.

13. Calvert S. Managing Stakeholders: The Commercial Project Manager. London, McGraw-Hill, 1995.

14. Winch G., Bonke S. Project Stakeholder Mapping: Analysing the Interests of Project Stakeholders, in: The Frontiers of Project Management Research. Pennsylvania, Project Management Institute, 2002, Chapter 23, pp. 385–403, available at: https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/publications/project-stakeholder-mapping-analysing-the-interests-of-project-stakeholders(dd9771e5-dc59-458a-bb28-da717da12a44)/export.html.

15. Newbould G., Luffman G. Successful Business Politics. London, Gower, 1989.

16. Oleksiv I.B., Kharchuk V.Yu. *Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnya pidpryemstvom na zasadakh urakhuvannya interesiv steikkholderiv* [Theoretical and methodological grounds of company management on the basis of consideration of

stakeholder interests]. *Demokratychne vryaduvannya – Democratic governance*, 2014, Iss. 13, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_20 [in Ukrainian].

17. Krupina N.N. *Steikkholderskii podkhod v biznes-planirovanii* [The stakeholder approach in business planning]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika – Economic Analysis: Theory and Practice*, 2015, No. 24 (423), pp. 12–23, available at: https://cyberleninka.ru/article/n/steykholderskiy-podhod-v-biznes-planirovanii [in Russian].

18. Moloney K. Rethinking Public Relations: PR Propaganda and Democracy. 2nd edn. London, Routledge, 2006.

19. Harris F. A Historical Overview of Stakeholder Management, in: Construction Stakeholder Management. E. Chinyio, P. Olomolaiye (Eds.). Chichester, Wiley-Blackwell, 2010.

Стаття надійшла до редакції 20 червня 2018 р.
The article was received by the Editorial staff on June 20, 2018.