

**Набульсі Х.Н.**, здобувач ступеня доктора філософії  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
(м. Кропивницький)

## НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

### **Набульсі Х.Н. Національні особливості сучасних моделей державно-приватного партнерства.**

Статтю присвячено проблемам дослідження та узагальнення теоретико-методичних засад здійснення державно-приватного партнерства (ДПП) у масштабах національної економіки та розробленню рекомендацій щодо формування, практичного використання та подальшого поліпшення механізму його регулювання з урахуванням досвіду Китаю, Франції, Індії, Індонезії, Японії, Малайзії, Сінгапуру, Південної Кореї, Таїланду та Великої Британії. Узагальнено методологічні підходи до визначення сутності ДПП, механізму його регулювання. Уточнено класифікацію форм та методів регулювання ДПП. Систематизовано міжнародний досвід реалізації проектів ДПП у різних сферах діяльності для його застосування в економіці України.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, механізм регулювання, форми та методи державного регулювання, сфери застосування ДПП, ризики реалізації проектів ДПП та методи їх усунення, змішаний контракт життєвого циклу ДПП.

**Набульси Х.Н. Национальные особенности современных моделей государственно-частного партнерства.** Статья посвящена проблемам исследования и обобщения теоретических и методических основ осуществления государственно-частного партнерства (ГЧП) в масштабах национальной экономики, разработке рекомендаций по формированию, практическому использованию и улучшению механизма его регулирования с учетом опыта Китая, Франции, Индии, Индонезии, Японии, Малайзии, Сингапура, Южной Кореи, Таиланда, Великобритании. Обобщены методологические подходы к определению сущности ГЧП, механизма его регулирования. Уточнена классификация форм и методов регулирования ГЧП. Систематизирован международный опыт реализации проектов ГЧП в различных сферах деятельности для его применения в экономике Украины.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, механизм регулирования, формы и методы государственного регулирования, сферы применения ГЧП, риски реализации проектов ГЧП и методы их устранения, смешанный контракт жизненного цикла ГЧП.

**Nabulsi H.N. National features of public-private partnership' modern models.** The aim of the publication is to study and generalize theoretical and methodological principles of the implementation of the public-private partnership (PPP) in the scale of the national economy and the development of the recommendations for the formation, practical use and further improvement of the mechanism of its regulation based on China, France, India, Indonesia, Japan, Malaysia, Singapore, South Korea, Thailand, United Kingdom experience. The methodological approaches to defining the essence of the PPP and the content of the mechanism of its regulation are summarized; the classification of modern forms and methods of the regulation of the PPP is specified; the international experience to use it in the economy of Ukraine is systematized.

**Keyword:** public-private partnerships, regulatory mechanism, forms and methods of state regulation, the risks of PPP projects, mixed contract of life cycle of PPP projects.

**Постановки проблеми.** Багатовекторні трансформації системи ринкових відносин, що реалізуються на засадах співпраці держави та бізнесу, загострюють важливість прискіпливого вивчення міжнародного досвіду позиціонування ролі органів державного управління (ОДУ), а також приватного підприємництва у ході реалізації проектів ДПП. За таких умов особливої актуальності набуває запровадження послідовності апробованих у низці країн механізмів державного регулювання прикладних механізмів, що забезпечують одночасну можливість для ОДУ продовжувати виступати в ролі головного

суб'єкта регулювання, а для приватного бізнесу – активно та обґрунтовано втручатися в процеси реалізації партнерських проектів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна інтернаціональна практика використання та досвідного коригування проектів ДПП, що найбільш повною мірою враховує особливості розвитку національної ринкової економіки, специфіку функціонування органів державного управління (ОДУ), ступеня апробації моделей, форм та механізмів продуктивної співпраці державних управлінських структур та бізнесу, суттєво збагатила теоретичні

положення, сформульовані в класичних працях Д. Кейнса, П. Самуельсона, П. Друкера та інших представників академічної економічної науки. Найбільш ґрунтовно досліджено прикладні питання сучасних особливостей взаємодії держави та малого бізнесу в працях таких дослідників, як А. Акінтоїє, Б. Флавбйорг, Д. Хельм, Г. Ходж, Т. Мерна, Є. Савас, Г. Тейсман, Р. Вікерманн та ін. [1–3]. Однак проведені дослідження недостатньо детально висвітлюють національні особливості моделей ДПП, що ускладнює можливості їх успішної адаптації у вітчизняних умовах, з максимально повним урахуванням українських реалій.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних засад здійснення ДПП у масштабах національної економіки та розроблення рекомендацій щодо формування, практичного використання та подальшого поліпшення механізму його регулювання з урахуванням досвіду Китаю, Франції, Індії, Індонезії, Японії, Малайзії, Сінгапуру, Південної Кореї, Таїланду та Великої Британії.

**Виклад основних результатів.** Управління економікою з боку ОДУ здійснюється через регулятивний вплив на систему відносин між суб'єктами регулювання (державна – корпорації – громадські спілки підприємців та промисловців – споживачі товарів та послуг), що взаємодіють у рамках обмеженого економічного простору, для реалізації цілей та умов суспільного виробництва. Якщо в процесі регулювання постає питання про необхідність об'єднання матеріальних та нематеріальних ресурсів суспіль-

ства (в особі ОДУ), а також коштів приватного бізнесу для створення громадських благ або надання суспільних послуг, то за сучасних умов розвитку національної економіки це відбувається переважно у вигляді ДПП.

Із погляду досягнення мети дослідження здійснимо визначення сутності категорії «механізм регулювання ДПП» як упорядкованої системи заходів адміністративно-розпорядного впливу ОДУ на комплекс взаємовигідних відносин між представниками влади, бізнесу, інститутів громадянського суспільства, місцевих громад із перерозподілу повноважень у сфері виробництва товарів та надання послуг, які на даний момент здійснюються переважно державними підприємствами та установами.

Ефективне використання механізму регулювання ДПП забезпечує оптимальний характер погодження між сторонами співпраці широкого спектру питань: розподілу відповідальності, ризиків, зобов'язань стосовно фінансового забезпечення, проектування, будівництва, експлуатації, прав власності, участі в управлінні та розподілі прибутку.

Внаслідок прямого та опосередкованого впливу низки причин правового та організаційного характеру перелік застосовуваних моделей ДПП в Україні порівняно з міжнародною практикою суттєво звужено (рис. 1).

Він обмежується контрактами на технічні послуги, послуги соціального характеру, управління державними активами, договорами про співпрацю найпростішого типу, угодами лізингу зі сплатою оренди державі, концесії, розвитку інфраструк-

УЗАГАЛЬНЕНА КАТЕГОРІЯ	ОСНОВНІ ВАРІАНТИ	ВЛАСНИК АКТИВІВ	ДЖЕРЕЛО ІНВЕСТИЦІЙ	НОСІЙ РИЗИКУ	ТРИВАЛІСТЬ КОНТРАКТУ (РОКІВ)
		Д – держава, ПС – приватний сектор			
1. ПОСТАЧАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНТРАКТАМИ	OUTSOURCING	Д	Д	Д	1-3
	ТЕХНІЧНА ЕКСПЛУАТАЦІЯ	Д	Д	ПС / Д	3-5
	ОПЕРАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ	Д	Д	Д	3-5
2. ПІДГОТОВКА ОБ'ЄКТА “ПІД КЛЮЧ”		Д	Д	ПС / Д	1-3
3. ЛІЗИНГ	AFFERMAGE	Д	Д	ПС / Д	5-20
	LEASE (BLT)	Д	Д	ПС / Д	5-20
4. КОНЦЕСІЯ	FRANCHISE	Д / ПС	Д / ПС	ПС / Д	3-10
	ВОТ (BT, BTO, BOOT, BROT)			ПС / Д	15-30
5. ПРИВАТНА ВЛАСНІСТЬ НА АКТИВИ / ПРИВАТНА ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА	ВОО/DBFO	Д	Д	Д	Не визначено
	PFI	Д / ПС	Д / ПС	ПС / Д	10-20
	ПЕРЕДАВАННЯ ПРАВ НА БІЗНЕС / ІНВЕСТИЦІЇ	Д	Д	Д	Не визначено
BLT (Built-Lease-Transfer) – “будівництво-лізинг-передавання”; BOT (Built-Operate-Transfer) – “будівництво-експлуатація-передавання”; BT (Built-Transfer) – “будівництво-передавання”; BTO (Built-Transfer-Operate) – “будівництво-передавання-експлуатація”; BOOT – (Built-Own-Operate-Transfer) “будівництво-володіння-експлуатація-передавання”; BROT (Built-Rehabilitate-Operate-Transfer) – “будівництво-відновлення-експлуатація-передавання”; ВОО (Built-Own-Operate) – “будівництво-володіння-експлуатація”; DBFO (Design-Build-Finance-Operate) – “дизайн-будівництво-фінансування-експлуатація”; PFI (Private Finance Initiative) – приватна фінансова ініціатива					

Рис. 1. Міжнародна класифікація моделей ДПП

Джерело: складено автором

тури, надання послуг у межах соціальної відповідальності корпорацій. Міжнародний досвід застосування моделей ДПП порівняно з вітчизняним є набагато вагомим та розповсюджується на значно ширший перелік об'єктів інфраструктури. Зважаючи на це, вважаємо за необхідне запровадження у практику вітчизняного регулювання ДПП міжнародного досвіду співпраці ОДУ та приватних інвесторів, який передбачає здійснення низки заходів з його реформування.

**Китай.** Наявність принципових відмінностей у значенні коефіцієнтів фінансової самоокупності, послідовності та змістовній стороні технологічних процесів та інших операційно-проектних характеристиках зумовлює суттєві відхилення в процесі формування моделей ДПП у різних сферах прикладання партнерських взаємин.

Так, у секторі водопостачання національної економіки використовуються різні тарифи для оплати очищеної води та компенсації її сумарного споживання. У кінцевому підсумку водопостачальні компанії отримують кошти від ОДУ лише за очищену воду, а самі органи влади збирають кошти з кінцевих споживачів за дещо вищим тарифом. При цьому очисні споруди передаються приватному бізнесу за схемами BOT (рис. 1) або TOT (transfer-operate-transfer). BOT-схеми є найпопулярнішою моделлю для платних доріг, де саме приватні інвестори безпосередньо отримують надходження від користувачів. Між іншим, це означає, що саме на приватний бізнес покладаються ризики організації трафіку та пов'язаних із цим надходжень коштів. Особливістю китайського досвіду моделювання ДПП є поширення таких їх різновидів, як SBOT (subsidies in build-operate-transfer), BSOT (build-subsidise in operation-transfer). Такими ж є особливості організації муніципальними органами управління процесів обробки твердих відходів. Проектні компанії отримують кошти від органів влади, тоді як останні формують тарифи для населення. Слід розуміти, що певні полегшення в процесі отримання коштів за роботу з відходами для переробних компаній поєднуються із загрозою дефолту органів місцевого самоврядування.

Швидке економічне зростання Китаю призвело до суттєвого збільшення попиту на розвиток об'єктів інфраструктури. При цьому протягом першого етапу зростання – 1990-ті роки – основними гравцями на полі ДПП були іноземні інвестори, а протягом другого – 2000-ті роки – державні підприємства та холдинги. ДПП реалізовувалося переважно у сфері дорожнього будівництва, водопостачання, енергозабезпечення та переробки твердих відходів. Дещо пізніше до сфери ДПП було залучено бізнес (газопостачання, надання послуг залізничного транспорту та комунальних послуг). Незважаючи на поширення моделей ДПП на більшості напрямів інфраструктурного будівництва, у КНР до сьогодні відсутня доско-

нала національна база регулювання таких питань партнерства, як оцінювання проектів, організування закупівель, процеси прийняття рішень, публічна звітність партнерів, справедливий розподіл ризиків між ними, а також коригування тарифів [4; 5].

**Франція.** Економічна криза 2007 р. зумовила необхідність формулювання нової ролі приватних фінансів у справі подолання її наслідків [6; 7]. Провідними галузями ДПП у національному масштабі було проголошено інвестиції в залізничний, річковий та морський транспорт, університети та дослідницькі центри. Сприяння процесам підтримки економічної активності і зайнятості з боку приватного фінансування в різних його формах (включаючи концесію), за задумкою місцевих реформаторів, повинно було привести до прискорення інвестицій на користь суспільства й ефективно розподілити ризики між державним і приватним секторами. Матеріальною основою державної підтримки ДПП оголошено три головних елементи: бюджетні гарантії у сумі 10 млрд. євро; бюджетні видатки на формування довгострокових кредитів у сумі 8 млрд. євро, управління якими здійснюється через громадські ощадні банки (Caisse de Dépôts); нове законодавство 2009 р., покликане прискорити виконання програми ДПП у цілому, особливо за рахунок гарантування захисту інтересів приватного бізнесу в процесі партнерства. Ще одна ініціатива президента республіки полягає у проголошенні програми «великого займу» з бюджетом у 35 млрд. євро, 22 млрд. євро з яких забезпечують фінансові ринки. У планах – забезпечення інвестицій в обсязі 60 млрд. євро у чотирьох пріоритетних секторах: вищій освіті та дослідженнях (R&D) (додаткове фінансування університетів за програмою Plan Campus), промисловості, поновлюваних джерел енергії, цифровій економіці [7].

**Індія.** Проекти ДПП визначаються урядом як такі, що засновані на договорах підряду або концесії між ОДУ та компанією приватного сектора для інвестицій у будівництво та обслуговування інфраструктурних активів і/або надання послуг об'єктів інфраструктури. У цьому разі проекти ДПП передбачають передавання або оренду державних активів. Кошти в загальному розмірі 135 млрд. рупій (станом на 2010 р.) вкладено в проекти, що стосуються надання послуг освіти, охорони здоров'я, розвитку міст, надання послуг муніципалітетів, використання споруд водопостачання та промислової санітарії.

Інституційні механізми сприяння ДПП покликані максимізувати їх роль у розвитку національної економіки Індії [8; 9]. Цьому сприяють важливі політичні ініціативи уряду, що полягають у запровадженні діяльності PPP Appraisal Committee (PPPAC) – інституції, головним завданням якої є сприяння розробленню та затвердженню проектів ДПП; India Infrastructure Finance Company Limited (IFCL) – компанії зі сприяння притоку довгострокових інвестицій до національної економіки (НЕ);



India Infrastructure Project Development fund (IIPDF), покликанням якого є покриття частини витрат у процесі розроблення проектів ДПП. Уряд активно опікується своєчасним забезпеченням сторін партнерства методичними рекомендаціями щодо дотримання стандартних принципів та затвердження типових документів у ході розроблення конкретних проектів у сфері будівництва об'єктів транспортної інфраструктури, використання системи грантів, рефінансування банківських кредитів. Інші заходи централізованого впорядкування поширюються на процедури звільнення від стягування податку на прибуток, реалізації закону про арбітраж та погоджувальні процедури, безмитного імпорту будівельного обладнання, сприяння прямим іноземним інвестиціям (FDI), нарощування сум запозичень за FDI до розміру 500 млн. доларів, надання кредитів та їх послідовне здешевлення.

**Індонезія.** Роль уряду цієї країни в наданні послуг інфраструктурі вже тривалий час залишається достатньо значною [10; 11]. Уряд продовжує відігравати центральну роль в розробленні політики і здійснює дієвий контроль реалізації контрактів ДПП через систему державних органів, таких як Національне агентство з планування, ККРПІ, ІФ і Міністерство фінансів. Хоча приватний бізнес здійснює фінансування близько 69% інфраструктурних проектів, ОДУ залишаються ключовим гравцем у розвитку інфраструктури. У процесі еволюції проектів ДПП в Індонезії чітко відрізняються чотири етапи: до 1990-х років; 1990–1997 рр.; 1998–2004 рр.; починаючи з 2005 р. Останній етап розвитку відносин ДПП характеризується складною системою взаємодії ОДУ, фінансуючих організацій, інженерних установ, підрядників, операторів та клієнтів. Значні ризики неотримання очікуваних результатів від реалізації проектів ДПП сприяли розробленню детальних регламентів фінансування проектів за досвідом Індії, особливо тих, які пов'язані з необхідністю пом'якшення «розривів фінансування». Активну участь у фінансуванні проектів ДПП беруть місцеві ОДУ – уряди провінцій та муніципалітети. Спеціальними розділами укладання контрактів ДПП, якими опікуються органи нагляду, є деталі узгодження їх реалізації у сфері комерційного дорожнього будівництва, водопостачання. Одним із найбільш уразливих аспектів реалізації проектів ДПП в Індонезії залишається відсутність дієвих процедур оцінювання та моніторингу.

**Японія.** Використання приватного фінансування для надання державних послуг є одним із пріоритетів розвитку національної економіки Японії [12; 13]. Зокрема, у 1980-ті роки, коли спостерігався значний дефіцит державного бюджету, модель розвитку «третього сектора» було використано для забезпечення широкого доступу приватного капіталу як ресурсу додаткового фінансування громадських проектів. Зважаючи на певні проблеми, особливо у сфері

розподілу ризиків, оновлена модель PFI покликана забезпечити широкий доступ до контрактів ДПП для приватного капіталу, який буде забезпечено в питаннях справедливого розподілу ризику між державним і приватним секторами. Активно використовується, фактично домінуюча нині модель PFI *Nakomono* забезпечує виконання лише одного зобов'язання перед стейкхолдерами, що має назву «цінність за гроші». Натомість зусилля уряду нині покликані забезпечити реальну вартість PFI (Private Financial Initiative). Сьогодні можна відзначити чотири провідних напрями реформування політики підходів до ДПП в Японії: по-перше, відхід від традиційних моделей *hakomono*, переорієнтація на моделі концесійної співпраці; по-друге, акцент переноситься на аналіз співвідношення «ціна – якість» за рахунок поліпшення експлуатаційних характеристики проектів ДПП, увага до яких була недостатньою; по-третє, заходи щодо забезпечення всебічного зниження вартості угод у силу перегляду політики щодо обсягів державних закупівель, т. зв. «політика PFI без SPS» (Special Purpose Company); по-четверте, формування правильного розуміння моделі приватної фінансової ініціативи, яке має виключити потенційні ризики, які можуть бути викликані опортуністичною поведінкою приватних компаній.

**Малайзія.** Особливістю малайзійської моделі є те, що вона починала і продовжує складатися з двох основних компонентів, а саме приватизації та PFI. Першу з них було реалізовано в 1983 р. і останню – в 2006 р. [14; 15]. Терміни PFI і PPP (public-private partnership) у цій країні часто використовуються як взаємозамінні. PPP здійснюється на планомірній основі, у тому числі на основі стратегічних планів п'ятирічного розвитку. Проблеми запровадження ДПП у Малайзії є традиційними для цього регіону світу: відсутність формальної і надійної схеми оцінювання проектів ДПП, у тому числі відсутність Компаратора державного сектора (КДС); відсутність стандартних форм договорів для ДПП; незначна участь банків приватного сектора та інших ринкових фінансових установ у фінансуванні проектів ДПП; відсутність достатньої кількості державних службовців та фахівців із нагляду за проектами ДПП, особливо в режимі «контракту життєвого циклу». Та все ж, незважаючи на обґрунтовану критику, Малайзія набуває значної кількості вигід, що пов'язані з реалізацією контрактів ДПП.

**Сінгапур.** У цілому Сінгапур має дуже сприятливі умови для реалізації проектів ДПП [16; 17]. Проте наявність бар'єрів (шести основних різновидів) – соціальних, політичних та легалізаційних ризиків; несприятливих економічних та комерційних кондицій; неефективних процедур громадського нагляду; нестача досконалих технік фінансового інжинірингу; проблеми зв'язків з публічним сектором; проблеми зв'язків з приватним сектором – затримує процес повноцінної реалізації вза-

смовигідних контрактів. Унікальною особливістю реалізації моделі ДПП є її абсолютна ефективність для приватного бізнесу і недостатнє забезпечення дотримання інтересів публічного (державного) сектору. Це частково можна пояснити відсутністю центрального органу врегулювання партнерства. Ще однією особливістю моделі є превалювання участі державних університетів у розробленні національно значимих проектів ДПП. Недостатня увага, що приділяється питанню техніко-економічного обґрунтування проектів ДПП, декілька разів призводила до їх невдалої реалізації. Внаслідок зазначених причин уряд цієї країни не в змозі застосувати адекватні заходи, щоб запобігти ризикам утечі капіталу, експертів і експертних знань до інших країн світу, таких як Китай, Індія і В'єтнам.

**Південна Корея.** В умовах старіння населення, коли обсяги витрат на підтримання належного рівня витрат на добробут незмінно зростає, спостерігається обмеження державних інвестицій в об'єкти інфраструктури [18; 19]. Таким чином, уряд активно просуває приватні інвестиції в тих сферах, де використання ресурсів приватних підприємства здатні ефективно та конкурентоспроможнo доповнити бюджетні витрати. Тим часом використанню проектів ДПП перешкоджають, по-перше, тимчасові труднощі адаптації національної системи бухгалтерського обліку до вимог Міжнародних стандартів звітності. По-друге, надшвидке зростання чисельності старіючого населення в поєднанні з низьким рівнем народжуваності має наслідком скорочення чисельності населення працездатного віку. Це матиме за наслідок і скорочення обсягу державного фінансування, особливо спільних із приватним бізнесом проектів.

**Таїланд.** Країна в останні десятиліття опинилася перед різними інфраструктурними проблемами в результаті зростаючого попиту на інфраструктуру, яка відповідає високій стадії економічного розвитку, напруженій міжнародній конкуренції, стрімкому зростанню міських районів і загрозам глобальної енергетичної кризи [20]. Не загострюючи уваги на питаннях еволюції історії запровадження ДПП у Таїланді, проблемах розвитку національної політики у цій сфері, інституційних рамках, процедурах закупівлі, різновидах контрактів, взаємозв'язках між політикою приватизації і ДПП, іноземного впливу, приділимо більше уваги недолікам наявної системи ДПП.

За наявності чотирьох ключових секторів інфраструктури в Таїланді, де найбільш поширено практику укладання контрактів ДПП (транспорт, енергетика, телекомунікації та комунальні послуги), у

країні відсутня центральна інституція, що здійснює нагляд за усіма контрактами. При цьому передбачається схвалення досягнутих домовленостей канцелярією генерального прокурора. Нормативно-правова база країни характеризується як така, що є неповною і застарілою, спостерігається її відчужена інституційна та нормативна фрагментація, припустимим є неправомірне політичне втручання, існує загроза реалізації корумпованих схем ДПП, тривалий час не вдається реалізувати проекти в критичних інфраструктурних галузях: водопостачанні, енергопостачанні, телекомунікаціях.

**Велика Британія.** Універсально придатною для практичного використання з урахуванням специфіки вітчизняного законодавства є британська модель ДПП. Згідно з останніми тенденціями розвитку досліджень у цій царині, перспективними визнаються такі форми співпраці, за яких державний партнер на конкурсній основі укладає з приватним угоду на проектування, будівництво та експлуатацію об'єкту протягом усього життєвого циклу послуги, здійснює оплату проекту рівними частинами лише після його введення в експлуатацію за умови підтримання приватним партнером об'єкту відповідно до визначених функціональних вимог. Залучення інвестиційних коштів регламентується за аналогією до блендингу структурних та інвестиційних фондів із проектами ДПП, що розроблені Європейським центром експертизи.

**Висновки.** Модернізація розвитку проектів ДПП в Україні з урахуванням досвіду реформування їх системи у провідних країнах світу повинна базуватися на таких засадах: уточнення сутнісних характеристик проектів партнерства з урахуванням усіх особливостей функціонування національної економіки; раціоналізація національної моделі розвитку ДПП; оновлення переліку цілей реалізації політики ДПП; розширення переліку видів економічної діяльності, на які поширюється практика реалізації угод про співпрацю; розширення переліку різновидів юридичного оформлення угод; перегляд підходів до розширення переліку суб'єктів господарювання, що можуть виступати з ініціативою щодо укладання угод про партнерство; розширення та уточнення змісту окремих стадій реалізації ДПП; удосконалення чинного законодавства з питань регулювання ДПП; розширення повноважень сторін участі в угодах; удосконалення засобів та прийомів управління ризиками здійснення угод ДПП; розроблення дієвого механізму гарантування повернення інвестованих коштів учасників угод про співпрацю ОДУ та приватного бізнесу; організація постійного моніторингу проектів.

**Список літератури:**

1. Akintoye, A. and Beck, M. (eds.) (2009), *Policy, Finance and Management for Public Private Partnerships* (Oxford: Wiley-Blackwell).
2. Flyvbjerg, B., Bruzelius, N. and Rothengatter, W. (2003), *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition* (Cambridge: Cambridge University Press).
3. Hodge, G.A. and Greve, C. (eds.) (2005), *The Challenge of Public Private Partnerships: Learning from International Experience* (Cheltenham, UK: Edward Elgar).
4. Ke, Y.J., Zhao, X.B., Wang, Y.Y. and Wang S.Q. (2009b), 'SWOT Analysis of Domestic Private Enterprises in Developing Infrastructure Projects in China', *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 14 (2): 152–70.
5. Wang, S.Q. (2006), 'Lessons Learnt from the PPP Practices in China', Keynote Speech, Asian Infrastructure Congress, Hong Kong.
6. Bergère F. (2007), *Guide opérationnel des PPP* (Paris : Editions du Moniteur).
7. Bougrain F., Carassus, J., Colombard-Prout, M. (2005), *Partenariat public-privé en Europe : quels enseignements pour la France : retour d'expériences du Royaume-Uni, d'Italie, du Danemark et de France* (Paris : Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées).
8. Government of India (2011), *Public private partnerships in India* [website] (Dept of Economic Affairs, Ministry of Finance, Government of India), <<http://www.pppinindia.com>>, accessed 17 November 2011.
9. Planning Commission (2010), 'Compendium of PPP Projects in Infrastructure in India', <<http://infrastructure.gov.in/pdf/compendium-of-ppp-infrastructure.pdf>>, accessed 24 December 2010.
10. Coordinating Ministry of Economic Affairs (2010), *Public-Private Partnership: Investor's Guide* (Indonesia).
11. Khanom, Nilufa Akhter (2009), 'Conceptual Issues in Defining Public-Private Partnership', paper presented at the Asian Business Research Conference, Australia.
12. Higuchi, T. (2006), 'Project Finance – Legal Issues of Project Finance in Japan', *Japan Business Law Review*, 1 (1): 51–5.
13. Iwamoto, Y. (2002), 'The Fiscal Investment and Loan Program in Transition', Government of Malaysia (2011), *Tenth Malaysia Plan, 2011–2015* (Kuala Lumpur: Economic Planning Unit).
14. Khairuddin, A.R. (2007), 'PFI: Concept, Organizational and Contractual Structures', proceedings of a seminar on PFI: Concept, Implementation and Lessons Learned, organised by IIUM, Kuala Lumpur, 3 December.
15. Lee, K. and Rathbone, M. (2008), 'PPP Goes to Singapore', *Project Finance International*, 2 April 382.
16. Peebles, G. and Wilson, P. (2002), *Economic Growth and Development in Singapore: Past and Future* (Cheltenham: Edward Elgar).
17. Ahn, H. and Kim, M. (2006), *Regional Allocation of Transportation Infrastructure Investment and Development of Local Economy* (Seoul: Korea Research Institute for Human Settlements).
18. KDI (Korea Development Institute) (2010), *Public-Private Partnership in Infrastructure in Korea*, <<http://pimac.kdi.re.kr/eng/download/brochure2.pdf>>.
19. NESDB and World Bank (2008), *Thailand Infrastructure Annual Report 2008*, Document prepared jointly by NESDB and the World Bank under the Thailand—World Bank Country Development Partnership for Infrastructure. <<http://siteresources.worldbank.org/INTTHAILAND/Resources/333200-1177475763598/3714275-1234408023295/5826366-1234408105311/full-report.pdf>>.
20. Valentine, J. (2008), *Public Private Partnerships in Infrastructure: Best-Practices from the International Experience and Applications for Thailand*, Report of the Infrastructure Projects Office (Bangkok: NESDB).