

*Помаза-Пономаренко А.Л., д.держ.упр., с.д., НУЦЗУ, м. Черкаси,
ORCID: 0000-0001-5666-9350*

*Pomaza-Ponomarenko A., Doctor in Public Administration,
Senior Researcher, Head of the research laboratory for studying management
problems in the sphere of civil protection of National University of Civil Defence
of Ukraine, Cherkasy*

**РОЗВИТОК ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА:
ПЕРСПЕКТИВИ Й ІМПЕРАТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ
РЕФОРМУВАННЯ В УКРАЇНІ**

**DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP:
PROSPECTS AND IMPERATIVES OF PROVISION
IN THE CONDITIONS OF REFORM IN UKRAINE**

Досліджено сутність і форми публічно-приватного партнерства. Його охарактеризовано як сучасний державноуправлінський інструмент, покликаний забезпечити належне функціонування сфер суспільної життєдіяльності. Оцінено стан і проаналізовано проблеми реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в Україні, на теренах якої впроваджується низка реформ. Серед них реформі децентралізації влади віднесено особливу роль, адже нею передбачено зменшення ресурсного навантаження на державні органи й активізацію приватних і самоврядних інституцій для підвищення рівня функціонування сфер суспільної життєдіяльності. Виявлено перспективи розвитку чинної правової бази у сфері регулювання публічно-приватного партнерства в Україні, а також систематизовано сценарії розвитку публічно-приватного партнерства.

***Ключові слова:** публічне управління, система публічного управління, державна політика, публічно-приватне партнерство, форми державно-приватного партнерства, проєкти, реформа децентралізації влади, концесія, лізинг.*

The essence and forms of public-private partnership are studied. It is characterized as a modern state management tool designed to ensure the proper functioning of the spheres of public life. The state is assessed and the problems of implementing public-private partnership projects in Ukraine, in which a number of reforms are being implemented, are analyzed. Among them, the reform of decentralization of power is given a special role, since it provides for a reduction in the resource burden on state bodies and the activation of private and self-government institutions to increase the level of functioning of the spheres of public life. Prospects for the development of the current

legal framework in the field of regulating public-private partnership in Ukraine are identified, and scenarios for the development of public-private partnership are also systematized.

Key words: *public administration, public administration system, public policy, public-private partnership, forms of public-private partnership, projects, decentralization reform, concession, leasing.*

Постановка актуальності. У контексті реформ децентралізації влади та розвитку нової моделі публічного управління, органи влади в Україні все більше приділяють уваги вдосконаленню механізмів управлінської діяльності та впровадженню інноваційних інструментів взаємодії з іншими суб'єктами економічної системи. Модифікована інституційна основа суспільства, зумовлена реформою децентралізації, включаючи трансформацію владних відносин і зв'язків між державою та бізнесом, спричинила виникнення якісно нових викликів, спрямованих на розв'язання сучасною державною політикою. Особлива увага приділяється питанням регулювання галузей, що часто перебувають у державній власності та під юрисдикцією державного управління таких, як енергетика, транспорт і комунальна сфера. Практика делегування окремих функцій управління й розвитку цих галузей приватним суб'єктам за умови збереження контролю на місцевому рівні виявилася доволі ефективною. Такий підхід, з одного боку, підтримує розвиток підприємств інфраструктурних галузей, а з іншого – сприяє мобілізації ресурсів місцевих бюджетів для стимулювання розширеного відтворення товарів і послуг. Ця політика особливо важлива стосовно державних монопольних компаній, стратегічна й економічна значущість яких виключає можливість приватизації їхніх об'єктів інфраструктури. Для вирішення такого роду проблем у практиці управління розвинених країн широко застосовується концепція приватно-приватного партнерства (далі – ППП), що демонструє свою ефективність як механізм забезпечення збалансованого розвитку економіки та підвищення її стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження та розвитку відносин ППП стала предметом ґрунтовного наукового дослідження як зарубіжних, так і українських учених. Серед авторитетних дослідників даного питання варто наголосити на внеску таких науковців, як Б. Данилишин, Н. Бондар, І. Брайловський, Н. Бутенко, Х. Ван Хем, В. Варнавський, С. Грищенко, М. Дерябіна, І. Запатріна, М. Забаштанський, Ю. Копен'ян, І. Косач, К. Магаріньос, Ф. Оладеінде, В. Павлюк, С. Сімак, Д. Тейсман, В. Тищенко, П. Шилепницький та інших відомих фахівців у цій сфері [1; 3; 7]. Їхні роботи становлять важливу теоретико-методологічну базу для осмислення й аналізу механізмів співпраці держави і приватного сектору, а також для подальшого вдосконалення даної форми взаємодії в умовах сучасного економічного середовища.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні перспектив й імперативів розвитку публічно-приватного партнерства в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Значення ППП зумовлене складними процесами диверсифікації й ускладнення інструментів і механізмів державного управління в контексті реформ децентралізації. Ці процеси супроводжуються обмеженістю фінансових ресурсів місцевих бюджетів та об'єднаних територіальних громад, тоді як попит на інфраструктурні й державні послуги продовжує зростати. Це спричиняє необхідність пошуку та впровадження нових механізмів співпраці між державним управлінням і приватними суб'єктами господарювання, до яких належить і механізм публічно-приватного партнерства. Згідно з цією моделлю соціально-економічних відносин, держава бере на себе роль гаранта, організатора, регулятора та замовника проектів, спрямованих на регіональний розвиток. Водночас проблематика взаємодії між державною власністю та приватним капіталом залишається одним із найважливіших питань у теорії та практиці державного управління. Це вимагає постійного вдосконалення концептуальної основи ППП.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури [3; 7; 9–11] дозволяє встановити широку різноманітність підходів до визначення самого поняття «публічно-приватне партнерство», його ототожнення або відмежування від терміноконструкції «державно-приватне партнерство». Як наслідок, залишається доволі помітна невизначеність змісту ППП, яка значною мірою породжена недостатньою уніфікованістю терміна в міжнародно-правових документах і недосконалістю деталізації цього поняття в національному законодавстві багатьох країн. Класичним визначенням вважається трактування ППП Світовим банком [11], згідно з яким ППП – це інструмент компенсації недоліків ринкової системи.

Наявні підходи до формування та розвитку ефективного ППП в умовах децентралізації, попри їхню обґрунтованість і перспективність, викликають необхідність критичного осмислення та врахування їхніх недоліків. Зокрема, участь держави в таких відносинах потенційно може створювати ризики щодо обмеження ринкової свободи господарських суб'єктів. Одночасно, передача регуляторних функцій до компетенції місцевих органів влади, що діють на засадах ППП, супроводжується загрозою надмірної дерегуляції економіки, зростання монополістичних або опортуністичних тенденцій.

Аналіз наукових праць провідних фахівців у цій галузі [2; 3; 7] дає змогу виділити два основні підходи до трактування ППП. Згідно з першим підходом, партнерство розглядається як співпраця між органами державної і публічної влади, а також приватними суб'єктами для реалізації спільних проектів, правова основа яких оформлюється через контрактні зобов'язання.

Другий підхід визначає ДПП як більш комплексну систему взаємовідносин, у якій укладання контракту не є обов'язковою умовою партнерства.

Публічно-приватне партнерство (ППП) – важливий інструмент для реалізації соціально значущих проєктів, що передбачає залучення приватних інвестицій та модернізації інфраструктури. Незважаючи на численні виклики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю, у нашій країні спостерігається поступовий розвиток PPP як механізму взаємодії між державою та бізнесом (рис. 1) [4].

За останні роки спостерігається зростання кількості проєктів PPP. Станом на 2024 рік, в Україні реалізується понад 200 проєктів PPP, більшість з яких стосується сфери транспорту, енергетики та ЖКГ (див. рис. 1, табл. 1) [1]. Особливу увагу держава приділяє механізмам концесій та публічно-приватного партнерства у стратегічних галузях.

За результатами досліджень можна виділити ключові ознаки PPP:

- орієнтація на реалізацію суспільно значущих завдань (зокрема, будівництво та експлуатацію інфраструктурних об'єктів, управління громадськими послугами);
- використання потенціалу приватного сектора для виконання публічної місії при збереженні економічної та фінансової відповідальності на державному рівні;
- забезпечення стабільності та довгостроковості відносин між учасниками партнерства;
- паритетний розподіл ризиків між владою і приватними партнерами.

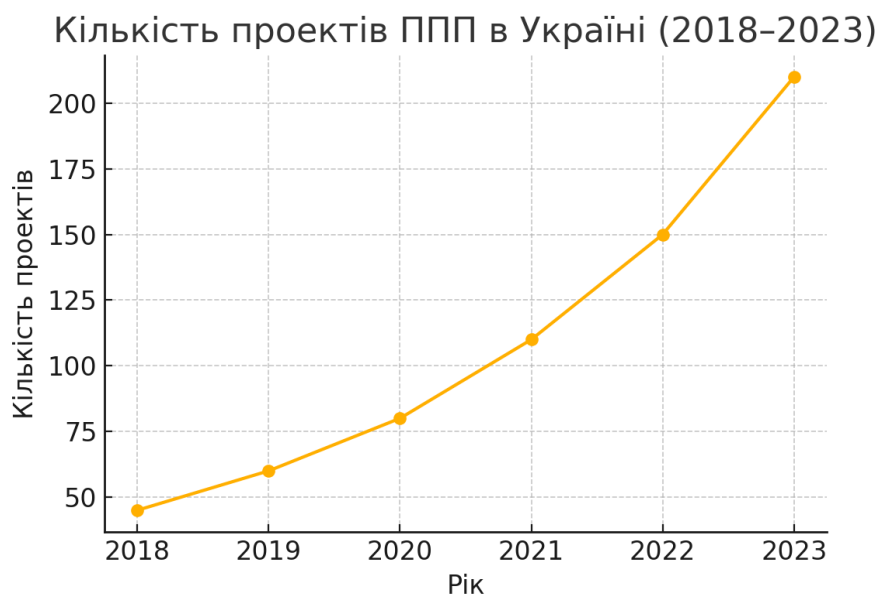


Рис. 1. Динаміка кількості проєктів публічно-приватного партнерства в Україні

Джерело: складено на підставі [1]

Таблиця 1

Основні напрями реалізації PPP в Україні [11]

№ з/п	Галузь	Кількість проектів	Приклади
1	Транспорт	70	Концесія портів, дороги
2	Енергетика	50	Альтернативна енергетика
3	ЖКГ	45	Теплопостачання, водовідведення
4	Освіта та охорона здоров'я	25	Школи, лікарні

Зважаючи на вказане, вважаємо, що публічно-приватне партнерство демонструє позитивну динаміку в Україні, хоча проти неї ведеться повномасштабна агресія, з'являються все нові виклики, що трансформуються в небезпеки, а також кристалізуються наявні проблеми соціально-економічного розвитку. Наперед забігаючи відзначимо, що подальший розвиток PPP потребує удосконалення нормативної бази, підвищення прозорості процесів та активної підтримки з боку держави. Адже в умовах реформування та євроінтеграції PPP стає важливим чинником сталого розвитку регіонів [9].

У контексті реалізації реформи децентралізації влади та забезпечення розвитку публічного управління для органів державної влади України виникають наступні ризики, які привертають увагу:

- утрата контролю над об'єктами муніципальної чи державної власності;
- можливі зміни у законодавчій сфері чи політичній ситуації;
- низький рівень професійної підготовки публічних службовців;
- конфлікт інтересів між державними органами та приватним сектором;
- ризик укладання угоди з ненадійним партнером.

Щодо приватних бізнес-структур, то потенційні загрози включають таке:

- помилки у проектуванні чи будівництві;
- нездатність виконати фінансові зобов'язання;
- валютні коливання і висока рівень інфляції;
- руйнування об'єктів експлуатації;
- зниження попиту на продукцію чи послуги.

Особливості виникнення ризиків у партнерських відносинах значно ускладнюють реалізацію спільних завдань і можуть негативно впливати на кінцевий результат співпраці. З метою максимізації власних інтересів й отримання взаємної вигоди від проектів PPP, приватні партнери прагнуть залучити державну підтримку, водночас обмежуючи вплив державних установ на процес управління спільними проектами. У результаті формується склад-

на система взаємовідносин між публічною владою і приватним бізнесом, яка вимагає розробки ефективних механізмів фінансування, управління спільною діяльністю та врегулювання питань власності, включаючи її кооперативний характер.

Для вирішення соціально-економічних завдань у розвитку суспільно значущих галузей в умовах реформи децентралізації важливим є застосування різних форм ППП, спрямованих на ефективну співпрацю між державою та бізнесом. Сучасна система ППП функціонує на основі кількох основних моделей (табл. 2).

Варто підкреслити, що публічна влада може брати безпосередню участь у реалізації таких проєктів, виконуючи функції проектування, фінансування, будівництва, реконструкції, експлуатації, обслуговування, пошуку ресурсів та виконання договірних зобов'язань. Щодо джерел фінансування ППП, то вони можуть включати ресурси приватних партнерів, кредитні кошти, бюджети державних і місцевих органів влади та інші джерела. Зважаючи на це, варто погодитися з думкою І. Запатріної [2], яка відзначає хибність переконань щодо виключно приватного фінансування ППП.

Навіть у розвинених країнах залучення державних інвестицій до таких проєктів є невід'ємною частиною процесу. Перевагами такої співпраці залишаються державна підтримка та гарантії. При використанні експлуатаційної моделі приватний партнер бере на себе завдання часткової чи повної експлуатації державного або комунального об'єкта з відповідною оплатою від держави.

У продовження відзначимо, що за концесійною моделлю приватний партнер надає послуги або виконує роботи безпосередньо для кінцевих споживачів (наприклад, мешканців об'єднаних територіальних громад), маючи право фінансувати свої витрати за рахунок отриманої винагороди чи плати за користування.

Коопераційна модель (в економічній літературі її також називають суспільною) передбачає створення спільного підприємства між державою та одним чи кількома приватними партнерами для виконання громадських функцій.

Аналіз стану впровадження ППП в Україні [8] свідчить про таке: станом на 1 січня 2020 року на засадах ППП в Україні було укладено 187 договорів, з яких реалізуються лише 52 (34 — договори концесії, 16 — про спільну діяльність, 2 — інші). Решта 135 договорів не виконуються: 4 договори втратили чинність, 18 розірвано, а 113 просто не реалізуються. Наразі існують певні проблеми, які стримують активізацію механізмів державно-приватного партнерства в агропромисловому комплексі України. До основних можна віднести:

– недосконалу регуляторну політику (зокрема, питання оподаткування, тарифів, дозвільної системи, непрозорість процесів);

- відсутність належної інституційної інфраструктури для підготовки, відбору та моніторингу реалізації проєктів ППП;
- слабку систему державної підтримки та нерозвиненість механізмів ППП;
- недоліки нормативно-правового та методичного забезпечення процесу відбору й виконання проєктів ППП.

Таблиця 2

№ з/п	Тип моделі	Основні характеристики	Форма власності	Механізм управління	Фінансування
1	Модель оператора	Характеризується чітким розподілом відповідальності між партнерами, але виконання контрольної функції залишається тільки за державою	Приватна / державна	Насамперед ринковий, що передбачає вплив «невидимої руки ринку»	Приватне
2	Модель кооперації	ППП реалізується через створене спільне підприємство, власниками якого є і держава, і бізнес структура	Приватна / державна	Публічний, що передбачає залучення державні та приватні інституції	Державно-приватне
3	Модель концесії	ППП використовується насамперед у галузях АПК та будівництва, адже передбачає тривалий термін реалізації інвестиційного проєкту між партнерами	Державна	Публічний, що передбачає залучення державні та приватні інституції	Державно-приватне
4	Модель договірної	ППП застосовується у сферах, в якій інвестиції спрямовані на зниження поточних витрат учасників проєкту	Приватна / державна	Ринковий	Приватне
5	Модель лізингу	ППП використовується для стимулювання розвитку сфер суспільної життєдіяльності, для яких лізингова форма партнерства дозволяє активно залучати місцеві та інші органи влади на рівні з приватним сектором	Приватна	Публічний, що передбачає залучення державні та приватні інституції	Державно-приватне

Джерело: складено на підставі [2; 3; 7]

У 2013 році в Україні було затверджено Концепцію розвитку державно-приватного партнерства на 2013–2018 роки, відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2013 року №739-р [3]. У цьому правовому документі окреслено загальні аспекти партнерства в країні, проаналізовано причини повільного розвитку ППП, визначено проблеми державної підтримки у цій галузі, сформульовано завдання та мету Концепції. Крім того, надано особливу увагу питанням держфінансової підтримки ППП та розроблено очікувані результати реалізації намічених заходів. У той же час, актуальним залишається питання впровадження дієвого нормативно-правового поля, яке включає закони, підзаконні акти та постанови, що регулюють реалізацію проектів державно-приватного партнерства. Основними нормативними актами у цій сфері є Закони України «Про управління об'єктами державної власності», «Про угоди про розподіл продукції», «Про концесії», «Про фінансовий лізинг» та «Про державно-приватне партнерство» [5; 6]. Розгляд цих правових документів дає підстави стверджувати, що серед ключових проблем залишається відсутність гарантій продовження бюджетних програм на середньо- та довгострокову перспективу. Це унеможливорює забезпечення бюджетної підтримки протягом усього строку реалізації проекту згідно з контрактними умовами. Крім того, не розроблено належну методологію надання державної підтримки для ППП в Україні.

Підходи до надання державних гарантій для місцевих проектів не відповідають ідеології ППП. Установлені обмеження щодо граничного рівня місцевого боргу та гарантій, пов'язаних із прогностичними надходженнями бюджетів розвитку місцевих громад, значно звужують можливості залучення зовнішніх запозичень та місцевих гарантій. З ухваленням нового Закону України «Про концесію» від 3 жовтня 2019 року були впорядковані правові, фінансові й організаційні засади реалізації проектів концесії з метою модернізації інфраструктури та підвищення якості суспільно важливих послуг [6]. Зокрема, новий закон охоплює регулювання окремих об'єктів, які раніше підпадали під дію інших законів (наприклад, концесійні угоди на будівництво автомобільних доріг). Концесія тепер визначається не просто як договір, а як специфічна форма ППП, у рамках якої держава передає інвестору право на таке: 1) створення, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт або технічне переоснащення певних об'єктів; 2) управління чи експлуатацію таких об'єктів (включаючи користування й технічне обслуговування); 3) або надання суспільно важливих послуг. Цей підхід має на меті створення більш сприятливих умов для залучення інвестицій і розвитку інфраструктури країни.

Відповідно до чинного законодавства України укладання концесійних договорів є недопустимим для низки видів діяльності, зокрема пошуку, розвідки родовищ корисних копалин і їх видобування, машинобудування, а

також управління нерухомістю. Водночас перелік сфер, у яких використання концесійних договорів допускається, був доповнений діяльністю, пов'язаною з наданням суспільно значущих послуг. Ці послуги мають сприяти задоволенню суспільних потреб та інтересів, що зазвичай забезпечуються державними органами влади, місцевими органами самоврядування або ж підприємствами, установами й організаціями комунального чи державного типу. До останньої категорії також належать господарські товариства, на які вирішальний вплив здійснює держава, територіальна громада [8].

Окрім цього, зазначений закон передбачає розширення кола учасників концесійних відносин. До традиційних суб'єктів – концесіодавця, концесіонера та претендента – додаються також нові учасники такі, як користувачі об'єкта концесії, кредитори, незалежні експерти та радники. Таким чином, державна політика сприяння розвитку ППП в Україні орієнтована насамперед на застосування інституційного підходу до вирішення поставлених завдань.

У процесі втілення реформи децентралізації влади в Україні можна окреслили стратегічні напрями, які можна відобразити у програмних документах для підтримки та розвитку ППП [3]. Перший напрям зосереджується на розробці ефективних механізмів впровадження проєктів ППП через удосконалення нормативно-правової бази. Другий напрям акцентує увагу на зміцненні фінансових механізмів партнерства та впровадженні організаційно-адміністративних заходів. Третій напрям спрямований на інноваційні ініціативи з незначним обсягом фінансування, які водночас мотивують малий бізнес до співпраці. Четвертий напрям надає пріоритет інноваційним підходам, зосереджується на використанні інвестиційних інструментів і реалізації інфраструктурних проєктів із залученням малого та середнього бізнесу. Ураховуючи багатоаспектність цілей ППП, можливими сценаріями активізації співпраці в умовах реформи децентралізації влади є:

1. Бюджетно-фінансовий, у межах якого акцентується на пріоритетному розвитку економічних секторів, що швидко підвищують бюджетну самодостатність.

2. Ресурсний, що передбачає максимальне використання природних ресурсів місцевих громад (грунтових, кліматичних, рекреаційних).

3. Інвестиційний, що орієнтований на підвищення інвестиційної привабливості для залучення внутрішніх і зовнішніх інвесторів із метою оновлення виробничого потенціалу.

4. Інноваційний сценарій, що вимагає впровадження суттєвих змін у механізмах і структурі економічного зростання, основою якого мають стати досягнення науково-технічного прогресу. Визначення регулюючих пріоритетів у цьому контексті дозволить реалізувати найбільш ефективні проєкти публічно-приватного партнерства.

Висновки. Отже, удосконалення системи публічного управління в умовах реформи децентралізації влади в Україні підкреслюють актуальність втілення перспективних інвестиційних проєктів на умовах PPP. Це підвищить ефективність державного управління в сферах житлово-комунальних послуг, освіти, охорони здоров'я, будівництві та транспортної інфраструктури, що знайшло своє відображення в ряді нормативних і програмних документів.

Список використаних джерел:

1. Агентство з розвитку PPP. (2024). Аналітика. <https://ppp.gov.ua/analytics>.
2. Запатріна І.В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проєктів і надання публічних послуг // Економіка і прогнозування. 2010. № 4. С. 62–86.
3. Косач І.А., Дегтярьов А.В. Розвиток державно-приватного партнерства в умовах децентралізації влади в Україні // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. Вип. 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/4.pdf.
4. Мінекономіки України. (2023). Звіт про стан розвитку PPP в Україні. <https://me.gov.ua>.
5. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. URL: <http://www.president.gov.ua>.
6. Про концесію: Закон України від 3 жовтня 2019 р. № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
7. Сімак С.В. Інституційний розвиток публічно-приватного партнерства: досвід країн світу. Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління. Дніпропетровськ: Вид-во Академії митної служби України, 2015. № 2 (13). С. 103-112.
8. Стан здійснення державно-приватного партнерства в Україні. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>.
9. OECD. (2023). Public-Private Partnerships in Emerging Markets. <https://www>.
10. Private Participation in Infrastructure Projects Database / The World Bank Group. URL : <http://ppi.worldbank.org/resources>.
11. World Bank. (2022). PPP Knowledge Lab. <https://pppknowledgelab.org> [oecd.org](https://www.oecd.org).

References:

1. PPP Development Agency [Ahent·stvo z rozvytku PPP]. (2024). Analytics. <https://ppp.gov.ua/analytics>.

2. Zapatrina I.V. Public-private partnership in Ukraine: prospects for application for the implementation of infrastructure projects and the provision of public services [Publichno-pryvatne partnerstvo v Ukrayini: perspektyvy zastosuvannya dlya realizatsiyi infrastrukturykh proektiv i nadannya publichnykh posluh] // Economics and Forecasting. 2010. No. 4. P. 62–86.
3. Kosach I.A., Degtyarev A.V. Development of public-private partnership in the context of decentralization of power in Ukraine [Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v umovakh detsentralizatsiyi vlady v Ukrayini] // State Administration: Improvement and Development. 2019. Issue 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/4.pdf.
4. Ministry of Economy of Ukraine [Minekonomiky Ukrainy. (2023). Zvit pro stan rozvytku PPP v Ukrayini]. (2023). Report on the status of PPP development in Ukraine. <https://me.gov.ua>.
5. On public-private partnership: Law of Ukraine dated July 1, 2010 No. 2404-VI [Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo : Zakon Ukrainy vid 1 lypnya 2010 roku № 2404-VI]. URL: <http://www.president.gov.ua>.
6. On concession: Law of Ukraine dated October 3, 2019 No. 155-IX [Pro kontsesiyu: Zakon Ukrainy vid 3 zhovtnya 2019 r. № 155-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
7. Simak S.V. Institutional development of public-private partnership: experience of countries around the world [Instytutsynyy rozvytok publichno-pryvatnoho partnerstva: dosvid krayin svitu] // Bulletin of the Academy of the Customs Service of Ukraine. Series: State administration. Dnipropetrovsk: Publishing house of the Academy of the Customs Service of Ukraine, 2015. No. 2 (13). P. 103-112.
8. Status of implementation of public-private partnership in Ukraine. Official website of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine [Stan zdiysnennya derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukrayini. Ofitsynyy sayt Ministerstva rozvytku ekonomiky, torhivli ta sil's'koho hospodarstva Ukrainy]. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>.
9. OECD. (2023). Public-Private Partnerships in Emerging Markets. <https://www.oecd.org>.
10. Private Participation in Infrastructure Projects Database / The World Bank Group. URL : <http://ppi.worldbank.org/resources>.
11. World Bank. (2022). PPP Knowledge Lab. <https://pppknowledgelab.org/oecd.org>.