
УДК 338.242

Н. Э. Д Е Е В А,
*профессор, доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмента,*
В. В. Х М У Р О В А,
*доцент, кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента*

*Киевский национальный торгово-экономический университет,
ул. Киото, 19, 02156, Киев, Украина*

ПУБЛИЧНО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО: ИНТЕРЕСЫ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Рассмотрены вопросы мирового опыта публично-частного партнерства, определения стейкхолдеров и согласования интересов участников партнерства в странах мира, принципов взаимодействия публичных институтов и бизнеса по реализации совместных проектов, предложений и перспектив развития публично-частного партнерства. Проанализированы состояние и основные проблемные зоны системы партнерских отношений власти и бизнеса в рамках действующих моделей публично-частного партнерства.

Ключевые слова: партнерство; публично-частное партнерство; стейкхолдеры; модели публично-частного партнерства.

Библ. 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.

© Деева Наталья Эдуардовна (Dyeyeva Nataliya), 2018; e-mail: dne280678@gmail.com;
© Хмурова Виктория Валентиновна (Khmurova Viktoria), 2018; e-mail: chydo@ukr.net.

В условиях стремительного развития украинского общества возникает потребность в партнерстве между обществом, научным сообществом, частным бизнесом и государственным сектором. Существующие в стране механизмы финансирования оказываются недостаточно эффективными, а публично-частное партнерство может выступить необходимым инструментом для улучшения ситуации. *Публично-частное партнерство (ПЧП)* – это модель сотрудничества бизнеса и государства, позволяющая реализовывать важные социальные проекты с помощью инноваций, капитала и ресурсов частного бизнеса без излишней нагрузки на бюджет. В общем понимании публично-частное партнерство предполагает, что частный бизнес создает и в течение определенного срока обслуживает инфраструктурный проект, за что получает фиксированные платежи из бюджета. По истечении определенного срока объект переходит в государственную собственность. Публично-частное партнерство должно быть инструментом, позволяющим объединить социальные приоритеты и управленческие навыки, которые есть у частного бизнеса, уменьшив государственные расходы и передав риски частному бизнесу. На современном этапе развития отечественной экономики введение ПЧП только начинается, поэтому стоит уделить внимание изучению удачного опыта других стран и моделей взаимодействия участников партнерства. В успешной реализации публично-частного партнерства существенную роль играют выделение групп стейкхолдеров, определение их значимости в проекте для дальнейшего прогнозирования их заинтересованности в осуществлении проекта, формирование профиля рисков, разработка механизмов построения конструктивного диалога между публичным сектором и частными предприятиями.

Привлекательность идеи публично-частного партнерства для общества стимулирует практические попытки реализовать такие проекты в различных странах мира, но это еще не значит, что ее просто внедрить. Однако успешность данных проектов обоснована в трудах таких ученых, как Р. Осей-Кайеи, А.П.С. Чан [1], Й.-Ш. Чоу, Д. Прамудавардхани [2], К. Верхоест, О.Х. Петерсен, В. Шеррер, Р.М. Соесипто [3], Е.М. Полякова [4] и других. Трудности, связанные с реализацией проектов ПЧП, и модели таких проектов в мировой практике исследовались в работах, авторы которых – Т.Л. Тенг, Й.Ф. Юан, К.М. Ли [5; 6], К. Денг [6] и другие.

Освещению теории заинтересованных сторон (стейкхолдеров) посвящены исследования зарубежных и отечественных ученых: Р. Гранта, П. Данселми, Т. Доналдсона, М. Кларксона, Дж. Луффмана, Дж. Ньюболда, Л. Престона, Э. Фримена, А.О. Амари, Л. Гаценко, И.С. Репенко, Н.С. Краснокутской, М.А. Петрова, К.С. Солодухина, Р.В. Струк, И.В. Краковецкой и других. Они определили эволюцию теории стейкхолдеров, ее главные подходы к взаимодействию между группами и индивидами, сформировали концептуальные подходы к классификации заинтересованных сторон, раскрыли вопросы определения главных стейкхолдеров и круга их интересов. Однако актуальным в настоящее время остается вопрос согласования интересов стейкхолдеров при реализации публично-частного партнерства.

Таким образом, **цель статьи** – определить интересы стейкхолдеров на основе анализа успешного мирового опыта публично-частного партнерства и сформировать подходы к их согласованию.

Признанным лидером эффективного использования публично-частного партнерства является Великобритания, опыт которой насчитывает свыше сотни проектов. Первые шаги были сделаны еще в 1980-х годах, инициатива их реализации исходила от государства с целью увеличения влияния частного бизнеса на экономику.

ку. В 1992 г. в стране начали вводить целевую программу “Частная финансовая инициатива” (Private Finance Initiative – PFI). Основная идея этой инициативы – привлечение фирм-исполнителей из частного сектора, которые отвечали бы за полный жизненный цикл проектов на базе стандартных контрактов. Постепенно программа стала работать и приносить прибыль [7; 8].

В Германии с 2002 г. (когда были созданы центры публично-частного партнерства во всех округах страны), после принятия в 2005 г. закона “Об ускорении государственно-частного партнерства”, который предполагает создание центров на всей территории страны, а также открытие консалтинговой компании “Партнерства Германии” институт публично-частного партнерства активно развивается. Центры ПЧП совместно с оперативными группами проводят проектную, координационную, консультационную, а также научно-методическую деятельность [8; 9].

В рамках реализации проектов публично-частного партнерства в какой-либо стране объект, как правило, остается у государства, а частный сектор обеспечивает его надлежащее состояние на определенный срок. Страны с разным уровнем социально-экономического развития осуществляют проекты публично-частного партнерства в различных сферах.

В странах “Большой семерки” (США, Великобритания, Германия, Италия, Канада, Франция, Япония) в первую очередь реализуются проекты в системах здравоохранения и образования, а только потом – связанные со строительством и реконструкцией автодорог. Это страны с высоким уровнем производительности труда и ВВП на душу населения, в которых государство гарантирует жителям социальную защиту, поэтому у них существует постоянная потребность в качественных услугах здравоохранения и образования [7; 9].

В других странах (Австрия, Бельгия, Дания, Австралия, Израиль, Ирландия, Финляндия, Испания, Португалия, Греция, Сингапур) первое место среди проектов публично-частного партнерства занимают проекты, связанные с автодорожной инфраструктурой, а затем – проекты в сферах здравоохранения и образования [7; 8; 9].

Для правоотношений публично-частного партнерства как особой формы государства и частного бизнеса характерны*:

– предоставление прав управления (пользования, эксплуатации) объектом партнерства или приобретение, создание (строительство, реконструкция, модернизация) объекта публично-частного партнерства с последующим управлением (пользованием, эксплуатацией) при условии принятия и выполнения частным партнером инвестиционных обязательств в соответствии с договором, заключенным в рамках партнерства;

– долгосрочность отношений (5–50 лет);

– передача частному партнеру части рисков;

– вложение частным партнером инвестиций в объекты партнерства из источников, не запрещенных законодательством.

Немаловажным и неоднозначным является вопрос классификации форм моделей публично-частного партнерства. В зарубежной и отечественной литературе существует множество классификаций форм и моделей партнерства государства и бизнеса.

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

В рамках развития форм и моделей публично-частного партнерства определяются права и обязанности, передающиеся для реализации частному сектору, и при этом преференции, которые получают стороны, зависят от распределения рисков между ними и от выбора механизмов платежа со стороны государства частному сектору. Результат партнерства будет зависеть от качественно составленных контрактов, которые обеспечат правовую защиту со значительными стимул-реакциями и прозрачными процедурами их подписания.

Одним из видов договоров являются контракты, которые государство предлагает частному бизнесу для выполнения работ и предоставления общественных услуг, для поставок продукции по государственному заказу и т. д. Другая форма сотрудничества государства и частного бизнеса охватывает арендные или лизинговые отношения, возникающие в связи с передачей государством в аренду частному сектору зданий, оборудования и др. В качестве оплаты за использование государственной собственности для частных компаний применяется арендная плата.

Еще одним видом сотрудничества государственного и частного секторов являются государственно-частные компании. Участие частного сектора в капитале государственной компании может предусматривать корпоратизацию и создание совместных предприятий. Степень свободы частного сектора в принятии решений в данном случае определяется его долей в капитале. Чем меньше по сравнению с государством доля частных инвесторов, тем уже спектр самостоятельных решений, которые они смогут принимать без его участия.

Национальный совет по вопросам публично-частного партнерства США предлагает следующую классификацию форм публично-частного партнерства [4]:

- партнерства, созданные с целью быстрой реализации приоритетных инфраструктурных проектов, в соответствии с процедурой пакетного тендера;
- партнерства, созданные с целью привлечения управленческой экспертизы частного бизнеса для реализации крупных комплексных программ;
- партнерства, приоритетной целью которых является привлечение новых технологий, разработанных в частном секторе;
- партнерства, цель которых – привлечь разнообразные финансовые ресурсы, доступные для бизнеса;
- партнерства, позволяющие обеспечить благоприятные условия для развития инфраструктуры, созданной частным партнером.

В мировой практике наиболее распространенной контрактной формой сотрудничества государства и частного бизнеса, которая используется при реализации крупных проектов, является концессия. В рамках этой классической модели публичный сектор передает объект инфраструктуры или право предоставлять услуги частному бизнесу, который осуществляет управление данным объектом в течение некоторого времени, определенного сторонами концессии.

Наряду с существующим широким спектром форм и моделей партнерства публичного и частного секторов, Европейская комиссия также различает:

- концессии договорного характера, согласно которым партнерство государства и частного сектора базируется исключительно на договорных отношениях. В соответствии с этим, частный бизнес за выполненную работу или оказанные услуги получает преференции от публичной организации и/или непосредственных потребителей. Такие концессии регулируются директивами ЕС о проведении публичных тендеров;
- концессии институционального характера, согласно которым сотрудничество между государством и частным бизнесом проходит в рамках определенной

структуры. Эти концессии охватывают все формы общих предприятий между государством и частным бизнесом.

В зависимости от характера задач, которые решаются с помощью механизмов ПЧП, выделяют несколько моделей. В мировой практике существует следующая классификация моделей публично-частного партнерства (табл.):

– публично-частные партнерства, в которых сотрудничество между государством и частным сектором базируется исключительно на контрактных договоренностях;

– публично-частные партнерства с институциональной природой, которая предусматривает сотрудничество между государством и частным бизнесом в рамках определенного права собственности.

Классификация моделей публично-частного партнерства *

Модели ПЧП	Сущность
Строительство – владение – эксплуатация (Build – Own – Operation)	Частный партнер строит и эксплуатирует объекты или оказывает услуги без права передачи собственности государственному сектору
Строительство – эксплуатация – передача (Build – Operation – Transfer)	Частный партнер строит объекты в соответствии со спецификациями, согласованными с государственными службами, эксплуатирует их в течение определенного времени (установленного договором) и затем передает государству
Приобретение – строительство – эксплуатация (Buy – Build – Operation)	Государство продает существующий объект предприятию частного бизнеса, которое потом производит необходимые для эффективной эксплуатации обновления и расширения, не меняя основного вида деятельности предприятия
Проектирование – строительство – эксплуатация (Design – Build – Operation)	Частный партнер проектирует, строит и эксплуатирует государственные объекты с правом собственности государства
Строительство – развитие – эксплуатация (Build – Develop – Operation)	Частный партнер берет в лизинг или покупает существующий объект государственной собственности, инвестирует собственный капитал для обновления, модернизации, а затем эксплуатирует его согласно договоренности с государственными органами
Строительство – аренда – эксплуатация – передача (Build – Lease – Operation – Transfer)	Частный партнер получает разрешение на строительство (за свой счет) и эксплуатацию сооружения (а также на взимание платы за его использование) на определенный период, по истечении которого право собственности возвращается государству

Продолжение таблицы

<p>Строительство – аренда – эксплуатация – передача (Build – Lease – Operate – Transfer)</p>	<p>Частный партнер получает право на финансирование, проектирование, строительство и эксплуатацию арендуемого сооружения (а также на взимание платы с потребителей услуги) на период аренды, внося рентную плату</p>
<p>Проектирование – строительство – управление – передача (Design – Build – Operate – Transfer)</p>	<p>Частный партнер несет ответственность за выполнение сразу нескольких функций: проектирование, строительство и содержание объекта</p>
<p>Восстановление – управление – передача (Reconstruct – Operate – Transfer)</p>	<p>Частный партнер берет в управление уже существующий объект, и в его обязанности входит его восстановить</p>
<p>Проектирование – строительство – финансирование – эксплуатация (Design – Build – Finance – Operate)</p>	<p>Частный партнер проектирует, финансирует, строит и эксплуатирует новое сооружение на основе долгосрочной аренды. Частный сектор передает новое сооружение государственному сектору по истечении срока аренды</p>
<p>Участие в финансировании (Finance Only)</p>	<p>Частный партнер (как правило, компания по предоставлению финансовых услуг) финансирует проект напрямую или с помощью различных механизмов, таких как долгосрочная аренда или выпуск ценных бумаг (облигаций)</p>
<p>Контракт на эксплуатацию и обслуживание (Operation & Maintenance Contract)</p>	<p>Частный партнер в соответствии с условиями контракта определенный период времени эксплуатирует имущество, принадлежащее государственному сектору. Право собственности на имущество сохраняется за государственной структурой</p>
<p>Право на эксплуатацию (Operation License)</p>	<p>Частный партнер получает право (лицензию) на производство и предоставление общественной услуги, как правило, на определенный период. Такая модель часто используется в проектах по информационным технологиям</p>
<p>Соглашения о распределении продукции (Production Sharing Agreement)</p>	<p>Государство, как правило, поручает частному инвестору на установленный срок проведение поиска, разведки и добычи полезных ископаемых на определенном участке недр и осуществление связанных с соглашением работ, а инвестор обязуется выполнить порученные работы за свой счет и на свой риск с последующей компенсацией расходов и получением платы</p>

Окончание таблицы

	(вознаграждения) в виде части прибыльной продукции
--	--

* Составлено авторами по [1; 2; 5; 6; 7; 8; 9].

Каждая из названных моделей имеет свои преимущества и недостатки, поэтому структура проекта публично-частного партнерства должна согласовываться с приоритетностью и целями проекта. Учитывая широкие возможности выбора наиболее выгодных форм и моделей ПЧП, государственные органы должны рассматривать вопрос о партнерстве с частным сектором при таких условиях:

- услуги не могут быть предоставлены или проект не может быть реализован с помощью имеющихся в наличии ресурсов или благодаря опыту только местных органов власти;
- частный партнер может обеспечить высокий уровень качества услуг по сравнению с тем, который был бы предоставлен только местными органами власти;
- частный партнер может обеспечить более быстрые темпы реализации инфраструктурного проекта по сравнению с теми, какие были бы в случае их осуществления только в рамках государственных программ;
- потребители услуг поддерживают идею привлечения частного бизнеса, есть возможность для конкуренции между потенциальными частными партнерами;
- проект или услуга создает условия для инноваций;
- существуют возможности для ускорения экономического развития и повышения жизненного уровня населения.

При выборе модели публично-частного партнерства также необходимо учитывать интересы многих заинтересованных групп, у которых может быть свое видение реализации данного проекта.

Теория стейкхолдеров (stakeholder theory) начала развиваться в 1930-е годы, приобрела популярность в 1990-е и не утратила свою актуальность до настоящего времени. “Второе дыхание” эта теория получила благодаря выходу в свет монографии Э. Фримена “Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон” [10]. Автор вводит новый термин – stakeholder (заинтересованное лицо) и предлагает определение, которое остается неизменным и сегодня: “стейкхолдер – какая-либо группа (индивидуум), которая может влиять на достижение организацией своей цели или на работу организации в целом”.

Соглашаясь с мнением Н. Краснокутской и Я. Рышковой [11], необходимо отметить, что с учетом теории заинтересованных сторон фундаментальной целью предприятия является удовлетворение интересов всех участников. Поэтому авторы предлагают, во-первых, выбрать те группы стейкхолдеров, которые на самом деле важны и на чьи интересы действительно стоит обращать внимание, поскольку количество заинтересованных сторон какого-либо предприятия чрезвычайно велико. В связи с этим первая сфера исследования теории заинтересованных сторон должна дать ответ на вопрос: “Кто?”. Во-вторых, предлагается определить сферу интересов стейкхолдеров с учетом их важности и поделить их на релевантные группы, поэтому следующие проблемы, которые должна решить теория заинтересованных сторон, очерчиваются вопросами: “Что?”, “Какие именно интересы могут быть удовлетворены при объединении усилий стейкхолдеров предприятия?”. В-третьих, в исследовании предлагается найти ответы на вопрос: “Каким образом стейкхолдеры достигают реализации своих интересов?”, а также изучить

возможный конфликт интересов для максимального удовлетворения интересов стейкхолдеров.

Как правило, у стейкхолдеров интересы разнонаправленные, а иногда – и противоречивые. Влияние стейкхолдеров рассматривают как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого устанавливает траекторию развития компании. Таким образом, выделение групп стейкхолдеров, определение их значимости в проекте, прогнозирование их заинтересованности в его реализации, формирование профиля рисков, разработка механизмов построения конструктивного диалога играют существенную роль для успешной организации публично-частного партнерства.

Исходя из этого, при рассмотрении публично-частного партнерства как объединения интересов участников со стороны публичного и частного секторов необходимо помнить, что каждая из этих групп имеет собственных стейкхолдеров. Поэтому необходимо объединить участников из различных секторов с точки зрения их взаимного влияния на объекты и субъекты ПЧП, выявить их ожидания от результатов партнерства, определиться с возможными рисками реализации проекта и установить пути мониторинга взаимоотношений со стейкхолдерами в соответствии с их значимостью.

Чтобы сузить круг стейкхолдеров публично-частного партнерства, следует использовать результаты исследований М. Кларксона [12], в которых он предлагает выделять стейкхолдеров в зависимости от возникновения рисков. М. Кларксон отмечает, что стейкхолдеры делятся на добровольных и недобровольных. Добровольные стейкхолдеры несут риски, связанные с вложением разных форм капитала (денежного, финансового, человеческого и др.). В противовес им недобровольные стейкхолдеры несут риски от деятельности предприятия без непосредственного участия и без вложения ресурсов. Таким образом, в случае низкой вероятности риска для этой группы стейкхолдеров их можно отнести к группе “латентные стейкхолдеры”.

Существует множество исследований, в которых делаются попытки распределить стейкхолдеров по группам. В большинстве случаев ученые основываются на трудах Э. Фримена [10], где он в качестве наиболее важных групп стейкхолдеров выделяет собственников (акционеров), топ-менеджмент компании, сотрудников, потребителей, поставщиков, финансовые организации, общество, общественные организации, СМИ, государственные органы власти.

С. Калверт, Дж. Винч и С. Бонк [13; 14] делят стейкхолдеров проекта на внутренних стейкхолдеров, которые являются участниками проектной коалиции или спонсируют проект, и внешних стейкхолдеров, которые вовлечены в проект косвенно и могут влиять на организацию. Дж. Ньюболд и Дж. Луффман [15] классифицируют заинтересованных лиц на следующие группы: группы влияния, которые финансируют предприятие; менеджеры, работающие на предприятии; работники, работающие на предприятии; экономические партнеры, в том числе потребители продукции. И. Олексив и В. Харчук [16] предлагают делить стейкхолдеров по таким типам взаимоотношений с предприятием: влияют на деятельность организации; находятся под влиянием организации; одновременно находятся под влиянием и влияют на деятельность организации; взаимовлияние между заинтересованными сторонами и организацией отсутствует, но может возникнуть в будущем. Н. Крупина [17] предлагает делить стейкхолдеров на три группы по степени значимости. В главную группу входят участники проекта – спонсоры, исполнители, деловые партнеры, кураторы. Другие заинтересованные стороны – это стейкхолдеры

первого и второго уровней, которые отличаются возможностью и силой влияния на участников партнерства. К. Молоней [18] предлагает распределять стейкхолдеров на тех, которые получают выгоду от организации, и тех, которые несут потери от организации и сами могут нанести вред ей и ее активности.

Из-за многовекторности задач, которые стоят перед публично-частным партнерством, плюрализмом ожиданий и подходов стейкхолдеров, а также наличием потенциального конфликта интересов предлагаем делить стейкхолдеров публично-частного партнерства на три группы.

Первая группа – положительно настроенные участники влияния, представленные непосредственно заинтересованными лицами, на удовлетворение потребностей которых направлена реализация проекта, и те группы, у которых будут определенные интересы в данном проекте (финансовые, политические и др.).

1. Основная группа влияния.

1.1. Общественность, на реализацию потребностей которой направлен проект.

1.2. Предприятие, выступающее партнером в сотрудничестве, в том числе собственники (акционеры), совет директоров, топ-менеджмент.

1.3. Государственные и/или муниципальные органы власти – партнеры в сотрудничестве.

1.4. Финансовые и банковские учреждения в том случае, если они члены публично-частного партнерства, например, в составе консорциума.

2. Экономические партнеры.

2.1. Сотрудники предприятия (в том числе постоянные и наемные) для реализации проекта.

2.2. Поставщики.

2.3. Потребители, потребности которых реализация проекта коснется опосредованно.

2.4. Финансовые и банковские учреждения.

2.5. Научное сообщество.

2.6. Государственные органы власти, которые будут получать дополнительные преференции от реализации проекта.

Вторая группа – стейкхолдеры, у которых отрицательное отношение к партнерству, чаще всего – неправильные представления о нем, или которые лично заинтересованы в недопущении реализации проекта. Однако из них необходимо исключить “людей и группы, получающие пользу только в том случае, когда организация в целом несет убытки. Они не являются стейкхолдерами, хотя могут быть заинтересованы в ее действиях” [19, с. 50]. К ним можно отнести стейкхолдеров, которым организацией может быть нанесен ущерб (они потенциально могут подвергнуться влиянию) или сами могут причинить вред организации и ее активности.

3. Агенты негативного влияния.

3.1. Общественность, которой могут коснуться изменения в связи с реализацией проекта, например, жители района, вблизи которого будет реализован проект.

3.2. Общественные организации.

3.3. Средства массовой информации.

Третья группа – латентные стейкхолдеры, которые не вкладывают капитал и оценивают риски от проекта как нулевые или низкие. При любых изменениях они могут относиться как к первой, так и ко второй группе.

4. Латентные стейкхолдеры.

4.1. Политические партии.

4.2. Негосударственные организации.

4.3. Конкуренты.

Одни и те же стейкхолдеры под влиянием разных обстоятельств могут “переходить” из одной группы в другую. Участникам публично-частного партнерства необходимо оценить степень влияния “отрицательной” группы стейкхолдеров и вероятность перехода в нее из “латентной” группы. Поэтому важной частью подготовки к ПЧП является формирование положительного имиджа и информирование общественности о ценности реализации проекта, чтобы свести к минимуму потенциальное сопротивление возможному партнерству. Для успешного взаимодействия с заинтересованными сторонами в публично-частном партнерстве необходимо применять международный стандарт AA1000SES-2015^{*}, направленный на разработку и реализацию четких принципов и критериев взаимодействия со стейкхолдерами на основе транспарентности. Реализация положений стандарта нацелена, прежде всего, на минимизацию рисков для предприятий и организаций и повышение их репутации в глазах общественности, партнеров и конкурентов.

Выводы

Успех реализации проектов публично-частного партнерства зависит от определения групп стейкхолдеров проекта, качества подготовки документации, соблюдения стандартов, разработки критериев отбора частных партнеров и вида договора, чем и обуславливаются будущие взаимоотношения публичного и частного участников, а также от отсутствия коррупционного фактора. Без общепринятых стандартов при формировании проектов публично-частного партнерства может произойти расторжение договора, вплоть до судебных жалоб. Согласование интересов стейкхолдеров позволит успешно реализовать проекты партнерства и выбрать лучшую модель ПЧП. Исследовав главные модели публично-частного партнерства, особенности классификации заинтересованных лиц, можно выделить основные моменты, которые будут способствовать повышению эффективности публично-частного партнерства:

- выделение групп стейкхолдеров, определение их значимости в проекте, прогнозирование их заинтересованности в его реализации, формирование профиля рисков, разработка механизмов построения конструктивного диалога;
- повышение при отборе органами государственного, муниципального управления или самоуправления качества проектов, и главное – обеспечение своевременного анализа предлагаемых проектов, определение четкого регламента по каждому проекту на проведение конкурса при выборе профессионального и кредитоспособного частного партнера;
- разработка контрактных моделей, инструментов гарантирования и страхования, совершенствование законодательной базы;
- более эффективное использование кадрового и профессионального потенциалов.

Публично-частное партнерство будет стимулировать, с одной стороны, постоянное повышение квалификации работников как государственного, так и частного сектора, привлечение капиталовложений и развитие сотрудничества, а с другой – результативное использование современных достижений и опыта других стран.

^{*} AA1000SES Stakeholder Engagement Standard. 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf.

Список использованной литературы

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 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <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 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786314002117>.
3. *Verhoest K., Petersen O.H., Scherrer W., Soeipto 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. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <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. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <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 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : 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 Research*. – Pennsylvania : Project Management Institute, 2002. – Chapter 23. – P. 385–403 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <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 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <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., Soeipto 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](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 pidpnyemstvom na zasadakh urakhuvannya interesiv steikkholderiv* [Theoretical and methodological grounds of company management on the basis of consideration of stakeholder interests]. *Demokratychny 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/steikkholderskiy-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.

*Статья поступила в редакцию 20 июня 2018 г.
The article was received by the Editorial staff on June 20, 2018.*
