

*Антон Сороченко, к. ю. н., доцент  
Национальная академия государственного управления  
при Президенте Украины  
Украина*

## **Моделі управління проектами державно- частного партнерства в мирі**

**Анотація.** Данна стаття присвячена дослідженню моделей управління проектами державно-частного партнерства (ППП) в Україні і мирі, а також нароботке путей рішення законодавчих проблем, що виникають при такому управлінні. Обоснована необхідність розробки і прийняття кодифікованого нормативного правового акту - Кодексу відносин в сфері PPP і пропонується Прикладна структура такого Кодексу. Проаналізована міжнародна практика реалізації проектів PPP і доведена необхідність імплементації найкращого світового досвіду в даній сфері, в частині таких країн, як Мексика, Канада, Австрія, Велика Британія, Австралія, Бельгія і інших. Обоснована необхідність закріплення в законодавстві України єдиної процедури вибору частинного партнера незалежно від напрямку PPP (публічні закупки, концесії, угоди про розподіл продукції, оренда державного / комунального майна і т.п.).

**Ключові слова:** публічно-частне партнерство, стратегічні проекти, модель, менеджмент

*Anton Soročenko, juridisko zinātņu kandidāts, asoc. prof.  
Valsts pārvaldes Nacionālā akadēmija  
pie Ukrainas prezidenta  
Ukraina*

## **Valsts un privātās partnerības projektu vadības modeļi pasaulē**

**Анотація.** Шей рахунок ир вельтїтс публїкї ун прївїтї секторї партнерїбї (PPP) проектї пїрвїлдїбї моделї изпїтїєї Украинї ун пасулї, кї арї тїду рїсїнїжуму вїдошїнї, кї рїсїнїт лїкумдошїнї проблемї, кї рїдїтї шїдї вїдїбї. Ир пїмїтїтї непїєїєшїмїбї изстрїдїт ун пїєїєїт кодїфїкїтї нормїтїво акту - аттїєїбї кодексї VPP жїмї ун шїдї кодексї аптївенї структурї. Тїєк аналїзїтї PPP проектї їстїношїнї стїрпїтїтїскї прїкшї, ун ир пїєїрїдїтї непїєїєшїмїбї їстїнїт лїбїко пасулїєї пїєїрїдїтї шїжї жїмї, жї їпїшї тїдїс вїстїс кї Мексїкї, Кїнїдї, Аустрїжї, Лїєлбрїтїнїжї, Аустрїлїжї, Бїлїгїжї ун цїтї. Непїєїєшїмїбї консїдїєт Украинї тїєстїбї актїс вїєнїтї прїєєдїрї прївїтї партнерї атлїєїєї неїткїрїгї нї VPP вїрїзїєнї (публїкїєї иєпїрїкумс, концесїжї, рїжїшїнї дїлїшїнї лїгумї, вїстїс / комунїлї їпїшїмї нїмї ус).

**Атслїгїс вїрди:** публїкї ун прївїтї секторї партнерїбї, стрїтїгїскїєї проектї, моделїс, вїдїбї

*Anton Sorochenko, Candidate of Legal Sciences, assoc. prof.  
National Academy for Public Administration  
under the President of Ukraine  
Ukraine*

## **Models of public private partnership project management: world experience**

**Abstract.** This article is devoted to the research of PPP projects' models management in Ukraine and worldwide, as well as development of ways of solving legislative problems arising in such a management. The necessity of the development and adoption of a codified normative legal act - the Code of Relations in the sphere of PPP and the approximate structure of such a Code - is substantiated. The international practice of implementing PPP projects is analyzed and the necessity of implementation of the best world practice in this area is proved, in particular in such countries as Mexico, Canada, Austria, Great Britain, Australia, Belgium and others. The necessity of consolidating in the legislation of Ukraine a unified procedure for the selection of a private partner irrespective of the direction of the PPP (public procurement, concessions, production-sharing agreements, rent of state / communal property, etc.) is substantiated.

**Key words:** public-private partnership (PPP), strategic projects, model, management

**Постановка проблемы.** Сотрудничество является обязательным признаком жизни в обществе [1]. Такое явление характерно и для современной сферы хозяйствования, которому присущи различные варианты сочетания публичных и частных интересов. Кроме того, именно сотрудничество носителей публичных и частных интересов дает возможность более или менее нормально учесть эти категории интересов с целью обеспечения эффективности и социальной направленности рыночной экономики как одной из ее основных конституционных принципов [2].

При соблюдении определенных условий такое сотрудничество может характеризоваться наличием признаков общей реализации проекта государственно-частного партнерства (ППП), при этом различаются разные модели проектов, направления, сферы применения и т.д.

**Анализ последних публикаций по проблематике исследования.** В широком смысле, публичное управление государственно-частным партнерством со стороны государства проявляется прежде всего в надлежащем нормативно-правовом регулировании отношений, складывающихся при использовании такой формы сотрудничества государства /АРК/ органов местного самоуправления и частного бизнеса.

При этом 27 июня 2014 года состоялся

саммит стран-членов ЕС в Брюсселе, подписана экономическая часть Соглашения об ассоциации между Украиной и ЕС с созданием углубленной и всеобъемлющей зоны свободной торговли, упрощением визового режима. Политическая часть этого соглашения была подписана 21 марта 2014 года. Исходя из вышеизложенного, особое значение приобретает проблема приведения в соответствие с требованиями ЕС действующего законодательства Украины.

Наработки путей решения проблем реализации проектов ППП в Украине требуют обращения к научным трудам как отечественных, как например: О. М. Винник, О. Э. Симсон и др., так и зарубежных ученых: М. Геддс, Х. ван Хам, Д. д Уг де ла Кюль, А. Регинато, В. Варнавский, Ф. Хизер, Б. Чарли, В. Хайме и многих других.

**Цель исследования.** Целью написания данной статьи является исследование зарубежного опыта реализации моделей ППП, выделение наиболее актуальных проблем правового регулирования такой реализации в рамках широкого понимания публичного управления и наработки путей их решения.

**Изложение основных результатов исследования.** Австрийский опыт управления проектами [3, с. 6-7] ППП включает в себя такие модели: 1) модель управления инфраструктурным объектом, при которой

компанией - частным партнером выполняется управление и менеджмент инфраструктурного объекта от имени публичного партнера, право собственности на объект в данном случае принадлежит публичному партнеру одновременно на последнего возложены риски реализации проекта; 2) модель развития и управления объектом, согласно которой обязательства по проектированию, строительству, финансированию и эксплуатации инфраструктурного объекта выполняет частный партнер в соответствии с условиями заключенного договора. Данная модель по сравнению с предыдущей моделью предполагает более широкий круг обязанностей, которые может выполнять частный партнер; 3) модель лицензирования (в сфере коммунальных услуг), согласно которой публичный партнер предоставляет компании со стороны частного сектора лицензию на осуществление строительства инфраструктурного объекта, а частный партнер обязан осуществить необходимое финансовое обеспечение проекта в виде займов публичному партнеру. При этом, после окончания строительства проект переходит в собственность государства, а частный партнер получает денежное возмещение понесенных инвестиционных затрат независимо от факта использования инфраструктурного объекта; 4) модель сотрудничества, которая предусматривает создание публичным и частным партнером (партнерами) совместного предприятия (хозяйственной организации корпоративного типа), которое является ответственным за финансирование, строительство и эксплуатацию инфраструктурного объекта, причем управление и менеджмент (руководство) этим предприятием осуществляется обоими партнерами совместно на равных условиях ( "управления делами"). Главным отличием этой модели является то, что публичный партнер сохраняет полномочия, позволяющие осуществлять прямое влияние на всех стадиях реализации проекта с использованием опыта и компетенции, а также капиталов частного сектора (control functions).

При этом публичный сектор в большинстве случаев реализации проектов ППП представлен органами местного самоуправления [4, с. 18]. Кроме того, при реализации проектов ППП в Австрии предусмотрено также наличие специальных субъектов публичного сектора, таких, в частности, как Акционерное общество

по финансированию скоростных автострад и шоссе (АТФШАШ), которое является государственной корпорацией (государственной холдинговой компанией), что обеспечивает реализацию проектирования, финансирования, строительства, содержания и технического обеспечения скоростных автострад, а также взимание сборов за пользование ими. Одним из крупнейших проектов, в котором публичный сектор был представлен АТФШАШ (срок выполнения - до 2010 года), было строительство шоссе "Ostregion Package", проходившего вокруг Вены в северном направлении до границы с Чешской Республикой [5, с. 5].

При этом специальные субъекты ППП со стороны частного сектора предусмотрены также и законодательством Австралии. В большинстве случаев реализации инфраструктурных проектов ППП частным партнером выступает консорциум, главным участником которого является специализированная компания. Специализированная компания берет на себя обязательства по осуществлению проектирования и строительства объекта новой инфраструктуры и / или принимает существующие активы в долгосрочную аренду, или вступает в концессионные правоотношения по соответствующим активам, а также заключает долгосрочные контракты на эксплуатацию и управления инфраструктурными объектами. Отличительной чертой ППП в этом случае является возможность активного привлечения частного капитала [6, с. 8], при этом 10% фонда австралийской инфраструктуры созданные на основе ППП [7].

Общей особенностью всех проектов ППП является заключение соглашения, в соответствии с которым частный консорциум заключает контракт с государственным органом с целью осуществления финансирования, проектирования и строительства (или любого другого улучшения) объекта в определенные сроки и с фиксированной стоимостью. Денежное возмещение со стороны публичного сектора происходит только тогда, когда услуги надлежащего качества предоставлены, и соответствующий результат готов к эксплуатации [8, с. 252-253]. При этом законодательством Австралии предусмотрена возможность создания так называемых "альянсов", то есть соглашений между частным сектором и государственными бизнес-единицами, которые включают в себя

положения о распределении рисков и доходов [9, с. 15].

В Бельгии [10, с. 8-9; 11; 12, с. 196-197] урегулированы законодательством и активно применяются 2 способа управления и реализации проекта ППП:

1) договорный способ: договоры, подпадают / не подпадают под действие законодательства в сфере публичных закупок;

2) создание совместного предприятия (совместной юридическое лица).

Кроме того, если говорить о правовой форме контракта ППП в Бельгии, то согласно Гражданскому кодексу применяются следующие его виды:

1) контракт на развитие (contrat de promotion), основная сфера применения - строительство социально необходимых объектов (facilities construction);

2) концессия на общественные работы (concession de travaux publics).

Вместе с тем законодательство Бельгии допускает создание так называемых компаний специального назначения для выполнения обязательств по договору ППП и реализации проекта. К указанным компаниям относятся те, чей уставный капитал составляют активы совместно публичного и частного партнера (партнеров), и которые созданы в соответствии с федеральным законодательством о государственных предприятиях (Федеральный закон Бельгии от 02.04.1962) [13, с. 12].

Аналогичный опыт предусмотрен законодательством Аргентины (Декрет № 967/2005 от 16.08.2005) [14]. Согласно статье 4 приложения 1 указанного Декрета, соответствующие государственные корпорации (государственные холдинговые компании) ППП должны быть организованы в форме акционерных обществ, трастов или любой другой форме, которая будет наиболее эффективной в каждом конкретном случае. В то же время не исключено, что проект ППП может быть реализован в рамках концессионных договоров на выполнение общественных работ, предоставления публичных услуг, а также концессионных договоров или разрешений на пользование государственной собственностью (договоры поставки) [15, с. 167-181, 170-173]. При этом предложения по проектам ППП, которые подаются в Комиссию по оценке и развитию ППП, должны включать следующую

информацию: 1) краткое описание сути проекта; 2) технические, экономические и финансовые условия; 3) ожидаемая сумма инвестиций; 4) правовая форма, которая будет принята для управления и реализации проекта ППП, с указанием степени участия федерального правительства; 5) описание вкладов в уставный капитал публичного и частного секторов (в случае использования корпоративной формы ППП) и экспертиза (оценка) проекта [14].

Показателен опыт Мексики в сфере ППП. В соответствии с Федеральным законом Мексики "О государственно-частном партнерстве" от 15.01.2012 [16] проектом ППП есть такие, при которых возникают долгосрочные договорные отношения между органами публичного сектора и организациями частного сектора для предоставления инфраструктурных услуг населению или конечным пользователям при условии, что полное или частичное привлечение частного сектора в проекте направлено на повышение общественного благосостояния и уровня инвестиционного потенциала в стране. Проект ППП должен быть экономически целесообразен (для целей, указанных этим Законом) и обладать финансовой преимущественностью перед другими формами финансирования (статья 2).

производительных инвестиционных проектов, прикладных исследований и / или технологических инноваций. В последнем случае агентства должны соревноваться на равных условиях для развития проектов с учреждениями высшего образования, научными учреждениями и технологическими учреждениями страны.

Интересно, что Закон штата Наярит "О ППП" определяет ППП как форму долгосрочных инвестиций, предусматривает возложение технологического обеспечения, реальных рисков и обязательств по привлечению средств преимущественно на частный сектор. Для реализации проекта ППП и сотрудничества в сфере предоставления коммунальных услуг и развития эффективной инфраструктуры частные партнеры имеют право объединяться в банки развития или агентства по взаимопомощи (статья 2 Закона) [17].

Схемам ППП в области науки и техники применяются руководящие принципы поддержки научных исследований, технологического развития и инноваций соответствии с Федеральным законом Мексики

“О науке и технике”. В этом случае требуется дополнительное утверждение проекта Научно-техническим консультативным форумом в соответствии с последним законом. Для анализа и утверждения этих проектов Научно-техническим консультативным форумом эти проекты должны соответствовать руководящим принципам поддержки научных исследований, технологического развития и инноваций соответствии с действующим законодательством Мексики [16].

Мексиканский штат Северная Нижняя Калифорния имеет собственный Закон “О проектах государственно-частного партнерства” от 15.10.2009 [18]. Основной целью этого закона является установление основ правового регулирования при взаимодействии частного сектора с государственным для проектирования, финансирования, строительства, технического оснащения и эксплуатации объектов государственной и частной инфраструктуры с помощью методов, распределения рисков и инвестирования главным образом за счет частного сектора, но исключительно при условии, что такое партнерство дает возможность для достижения целей, поставленных перед органами государственной власти штата и органами местного самоуправления. Такие проекты, кроме того, способствуют созданию новых рабочих мест. Публичное управление при реализации проектов ППП имеет такие составляющие, как планирование, контроль, регулирование, вмешательство и надзор со стороны органов исполнительной власти штата или органов местного самоуправления в пределах их компетенции. Характерной особенностью является то, что все проекты ППП, в любом случае, должны отвечать плану по развитию. В случае участия в проектах ППП всегда необходимо учитывать, что деятельность инвесторов зависит от публичного интереса. Это означает, что создание и развитие объектов инфраструктуры или предоставления государственных услуг всегда является предметом такого рода сделок. Договаривающиеся стороны при осуществлении проектов в рамках ППП должны принимать все необходимые меры для обеспечения непрерывности производства.

**Выводы.** С учетом изложенного, одним из самых важных факторов (составляющих) публичного управления (в широком смысле) [19, с. 129] проектами ППП является именно

нормативно-правовое регулирование отношений, складывающихся при использовании такой формы сотрудничества между субъектами публичного и частного секторов. При этом, учитывая полиморфность (множественность) форм и моделей ППП, правовые основы отношений в сфере такого сотрудничества должны быть закреплены в кодифицированном нормативно-правовом акте, а именно Своде законов Украины в сфере отношений публично-частного партнерства (ППП) с возможностью, при необходимости, урегулирования соответствующих отношений и другими законодательными актами. Не случайно, согласно ст. 9 Федерального закона Мексики “О государственно-частном партнерстве” [16] при отсутствии конкретных положений этого Закона, к отношениям ППП применяются такие нормативно-правовые акты: Федеральный Коммерческий кодекс, Федеральный Гражданский кодекс, Федеральный закон “Об административной процедуре” и Федеральный Гражданский процессуальный кодекс.

Закон Украины “О государственно-частном партнерстве” [20], на наш взгляд, содержит ряд недостатков, которые требуют существенной доработки:

1) не определено понятие ключевых признаков проекта ППП, отличающих его от традиционных конкурентных и неконкурентных процедур публичных закупок, предусмотренных законодательством [21];

2) не определены особенности реализации проекта ППП (в том числе специфики выбора частного партнера) в зависимости от направления ППП - концессия, публичные закупки, соглашения о разделе продукции, аренда государственного / коммунального имущества, приватизация / корпоратизация / коммерциализация стратегических государственных предприятий (однако не могут быть объектами ППП те, в отношении которых принято решение о приватизации);

3) не определена специфика взаимодействия между публичным и частным сектором в зависимости от сферы применения ППП (развитие социальной инфраструктуры - школы, больницы, детские сады), жилищно-коммунальное хозяйство, общественный транспорт, туристическая, спортивная отрасли и т.д.;

4) крайне поверхностно определена

возможность применения партнерами корпоративной / институциональной формы ППП, отсутствует надлежащее правовое регулирование взаимодействия между партнерами при использовании такой формы;

5) отсутствует четкая структура системы органов, которые наделены соответствующими полномочиями в сфере ППП, кроме того, отсутствуют положения относительно основных принципов их сотрудничества с уполномоченным органом по вопросам ППП (в настоящее время таким органом является Минэкономразвития [22]).

**Таким образом, Кодекс законов Украины в сфере отношений публично-частного партнерства (ППП) должен содержать приводимые ниже положения.**

1. Положения о единой процедуре выбора частного партнера независимо от направления ППП (концессии [23], соглашения о разделе продукции [24], аренда государственного / коммунального имущества [25] и т.п.). Автором предлагается осуществлять выбор частного партнера через электронную систему PRO-ZORRO. При этом зарубежные исследователи справедливо обращают внимание на отсутствие общеевропейской модели реализации тех или иных проектов ППП [26, с. 397-398].

2. Положения о праве собственности на объект ППП: такое право собственности остается у публичного партнера (партнеров) до истечения срока реализации проекта и дает возможность сохранить полномочия контроля и надзора за надлежащим выполнением своих обязательств частным партнером [19, с. 121].

3. Положение о возможности использования в процессе управления и реализации проекта ППП специальных хозяйственно-управленческих технологий [27], таких, в частности как:

- основания публичного / открытого акционерного общества с участием публичного партнера и частного партнера-инвестора;

- продажа частному партнеру-инвестору части акций государственной корпорации (государственной холдинговой компании);

- выкуп публичным партнером части акций общества, созданного частными лицами, то есть создание компании “специального назначения”. В частности, при победе в концессионном конкурсе и получение концессии концессионер имеет право на учреждение соответствующей

компании со статусом юридического лица, которая будет действовать с теми же функциями и целью которой будет достижение тех же результатов. При этом должен быть закреплен режим получения международных грантов или выплат такой компанией, правила ответственности акционеров партнеров и акционеров-инвесторов, взаимоотношения компании с кредитными учреждениями (в частности, банками) [28, с. 10-12];

В качестве зарубежного примера “компании специального назначения” можно привести Канадскую королевскую корпорацию “Инфраструктура Онтарио» [29], созданную в 2005 году с целью объединения возможностей публичного и частного секторов для модернизации и увеличения количества государственных активов.

“Инфраструктура Онтарио” состоит из двух уже существовавших на момент ее создания корпораций: Стратегического отдела по финансированию инфраструктуры Онтарио (OSIFA) и Корпорации Онтарио по инфраструктурных проектов. Стратегический отдел по финансированию инфраструктуры Онтарио на данный момент действует в качестве подразделения по кредитованию.

“Инфраструктура Онтарио” осуществляет контроль за обеспечением проведения закупок в рамках проектов и реализацией самих проектов, а также выступает в качестве аналитического центра по накопленного опыта в области управления инфраструктурными проектами. Главной целью создания “инфраструктуры Онтарио” было обеспечить выявление потенциальных рисков при реализации крупных инфраструктурных проектов в провинции Онтарио для их передачи частному сектору.

Особенностью данной организации является то, что она практически не занимается самостоятельным поиском проектов для реализации. “Инфраструктура Онтарио” предоставляет отчеты о своей деятельности министру энергетики и инфраструктуры Онтарио. Финансирование деятельности корпорации по руководству проектами, реализуемыми в рамках государственно-частных партнерств, осуществляется по отдельным бюджетам проектов, которые, в свою очередь, формируются из средств бюджетов соответствующих министерств. Разного рода административные расходы выплачиваются министром энергетики

и инфраструктуры Онтарио. Организация осуществляет свою деятельность в двух направлениях: непосредственная реализация проектов и смежные направления, а также кредитование и предоставление услуг. При выборе вида финансирования проекта, которое проводится со стороны либо государственного сектора, либо частного, ключевую роль также играет то, в каком случае соотношение “цена - качество” будет оптимальным [30, с. 10-11].

4. Положение о понятии и признаках проекта ППП, его видах, в частности, в зависимости от источника получения дохода частным партнером от конечных потребителей, от правительства, от правительства совместно с международными финансовыми организациями фондами и т.д., а также существенные условия такого проекта (с определением самого понятия “существенные условия проекта”), к которым в любом случае должен быть отнесен финансовый баланс проекта, который должен быть в публичном доступе с целью обеспечения принципа транспарентности [28 с. 10-12].

5. Положение об основаниях для досрочного расторжения договора ППП или прекращения совместного предприятия, созданного исключительно для реализации проекта ППП [19 с. 127]. Досрочное расторжение договора может происходить как по вине частного партнера (невыполнение / ненадлежащее исполнение договорных обязательств по проекту ППП, недостижение запланированных социально-экономических результатов ППП, признание частного партнера банкротом), так и по вине публичного партнера (аналогично вышеупомянутых оснований, или в целях соблюдения общественных интересов). В последнем случае должно быть определен размер возмещения, который должен получить концессионер в каждом конкретном случае, включая ранее оцененные убытки и все фактически понесенные затраты.

6. Положения о “праве на вмешательство” в реализацию и управление проектом ППП. Кодекс государственных контрактов на выполнение работ, поставок и услуг (Италия) содержит положение, согласно которому кредиторы (спонсоры) проекта ППП могут получать выгоду от такого проекта; это право основано на возможности активного участия в его реализации с целью сохранения проекта и защиты своих интересов [28 с. 10-12].

В случае прекращения концессионного договора по вине концессионера, кредиторы могут избежать прекращения реализации проекта путем назначения новой компании для замены концессионера в течение 90 дней после получения письменного уведомления о прекращении концессионного соглашения от органа государственной власти, который предоставляет концессию. Орган государственной власти, который предоставляет концессию, обязан признать подобную замену в случае, если: 1) технические и финансовые характеристики новой компании эквивалентны характеристикам концессионера на момент получения концессии; 2) новая компания обязуется исправить последствия действий концессионера, которые повлекли за собой такую замену в течение 90 дней с момента его назначения [28, с. 10-12]. Считаем, что подобные положения следует включить и в Кодекс Украины в сфере отношений публично-частного партнерства (ПЧП).

7. Положение о введении в законодательство Украины понятия “Частная финансовая инициатива”, которая будет предусматривать получение частным партнером дохода от реализации проекта ППП не от конечных потребителей и пользователей, а непосредственно от органов государственной (исполнительной) власти на коммерческой основе, фактически в обмен на частные финансовые инвестиции. Кроме того, это позволит объединить различные этапы проекта в одном договоре: проектирования, строительства, финансирования, эксплуатации и технического обслуживания объекта [31, с. 135].

8. Положения об особенностях реализации инновационных научно-технологических проектов ППП, новых научных исследований, в том числе с использованием так называемой “модели тройной спирали» [32, с. 313-319]. Последнее требует отдельного, более подробного исследования.

9. Положения о создании единого уполномоченного органа в сфере отношений ППП с возможностью делегирования полномочий по реализации проекта ППП другим субъектам публичного сектора по принципу так называемой “горизонтальной субсидиарности» [33], то есть законодательно закрепить обязанность субъектов публичного сектора способствовать разнообразным формам взаимодействия

с частным сектором в целях достижения наиболее высоких социально-экономических результатов и наиболее экономически выгодной цены публичных услуг, в частности, в жилищно-коммунальной сфере. Подобные положения прописаны также в Федеральном законе о стратегическом инфраструктурном фонде Канады [34] от 27.03.2003 (основной нормативно-правовой акт, регулирующий отношения ППП на федеральном уровне), а именно: стратегический инфраструктурный фонд при необходимости способствует применению партнерских отношений между государственными и частными организациями.

10. Положение о форме распределения рисков между публичным и частным партнерами, что должно стать ключевым признаком проекта ППП (данная тема требует отдельного, более подробного исследования). В частности, проекты ППП, которые не подпадают под два особых признака проекта ППП в Канаде, а именно: предоставление исключительно публичных услуг и только в публичной (государственной) инфраструктуре, а также определения механизма распределения рисков между партнерами ППП, формально не являются проектами ППП, и, соответственно, не могут получить поддержку Канадского совета по государственно-частному партнерству, который является одним из ключевых органов в данной сфере. При этом указанный Совет определяет ППП как “совместное предприятие, реализуемое государственным и частным секторами, построенное на опыте каждого из партнеров и наилучшим образом отвечающее четко определенной общественной потребности с помощью соответствующего распределения ресурсов, рисков и выгоды” [35].

11. Положения относительно моделей управления проектами ППП, в которых (с учетом зарубежного опыта) [36; 37, с. 15; 38] следует отнести:

- “Проектирование - строительство”, когда частный партнер занимается проектированием и строительством объектов инфраструктуры, руководствуясь требованиями, заданными

государством, часто по фиксированной цене, так что все риски перерасхода средств несет частный сектор. При этом, в силу особенности данного типа сделок, их всегда относят к разновидностям государственно-частных партнерств;

- “Только финансирования”, когда частная организация, часто компания по финансовым операциям, финансирует проект непосредственно или используя различные механизмы в виде долгосрочной аренды или займов;

- “Контракты на эксплуатацию и техническое обслуживание”, в рамках которых частный оператор управляет принадлежащими государству активами в течение определенного срока, при этом право собственности на них остается в государственной организации;

- “Строительство - финансирование”, в рамках которых частный сектор занимается строительством и компенсирует капитальные расходы исключительно на период строительства;

- “Проектирование - строительство - финансирование - обслуживание”, в рамках которых частный партнер проектирует, строит и финансирует объект, а также осуществляет полное обслуживание объекта или предоставляет услуги по содержанию и ремонту объекта в соответствии с долгосрочным соглашением;

- “Проектирование - строительство - финансирование - обслуживание - эксплуатация”, в рамках которых частный партнер проектирует, осуществляет строительство и финансирование объекта, полное или частичное обслуживание объекта, а также эксплуатацию объекта в соответствии с долгосрочным соглашением. Такой тип государственно-частного партнерства в основном используется при строительстве мостов, дорог, больниц, школ, систем водоснабжения и центров отдыха и досуга;

- “Строительство - владение - эксплуатация”, когда частный сектор финансирует, осуществляет строительство, а также обладает объектом и правом на его эксплуатацию на неограниченный срок. Ограничения со стороны государственного сектора указываются в договоре;

**Список использованных источников**

1. Колаборация или сотрудничество. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BB%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>
2. Конституция Украины от 28.06.1996 № 254к/96-ВР. - ВВС, 1996, № 30, ст. 141. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254>.
3. Erlach P. Public Private Partnerships in Austria (Approaches on PPP in City and Regional Logistics in Austria). – 15.11.2002. – 12 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.bestufs.net/download/Workshops/BESTUFS\\_I/Malaga\\_Sep02/BESTUFS\\_Malaga\\_Sep02\\_Dorner\\_Econsult\\_2.pdf](http://www.bestufs.net/download/Workshops/BESTUFS_I/Malaga_Sep02/BESTUFS_Malaga_Sep02_Dorner_Econsult_2.pdf).
4. McQuaid R.W., Scherrer W. Public Private Partnership in the European Union: Experiences in the UK, Germany and Austria // *Uprava*. – 2008. – L. VI. – № 2. – P. 7–34.
5. Elsner B. Austria // PPP in Europe. – London: CMS Legal Services EEIG, 2010. – 154 p. – P. 5–8.
6. Performance of PPPs and Traditional Procurement in Australia // *Infrastructure Partnerships Australia*. – Sydney, 2007. – 52 p.
7. Tasker S.-J. Public-private partnerships here to stay but reforms needed // *The Australian*. – 29.01.2011. . – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.theaustralian.com.au/business/public-private-partnerships-here-to-stay-but-reforms-needed/story-e6frg8zx-1225996409122>.
8. English L.M. Public Private Partnerships in Australia: an overview of their nature, purpose, incidence and oversight // *UNSW Law Journal*. – 2006. – Vol. 29 (3). – P. 250–262.
9. Public Private Partnerships in Australia and Japan. Facilitating Private Sector Participation / Japan External Trade Organization (JETRO); Asia and Oceania Division, Overseas Research Department. – Tokyo, 2010. – 27 p.
10. Nyfte, van B. Partenariat Public-Privé: Aperçu général en Droit belge [Государственно-частное партнерство: общий обзор бельгийского права]. – Bruxelles, 2003. – 18 p.
11. Garsse, van S. De concessie in het raam van de publiek-private samenwerking. – Bruges: Die Keure, 2007.
12. Сазонов В. Е. Государственно-частное партнерство: гражданско-правовые, административно-правовые и финансово-правовые аспекты / Кафедра административного и финансового права Российского университета дружбы народов / Предисл. д.ю.н., проф. А.Б. Зеленцова. – М., 2012. – 560 с.
13. Gillet E. Belgium [Бельгия] // PPP in Europe. – London: CMS Legal Services EEIG, 2010. – 154 p.
14. Decreto № 967/2005 de 16.08.2005 «Regimen nacional de asociacion publico-privada» // *Boletín Oficial*. – 17.08.2005. – № 30718. – P. 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/108806/norma.htm>; <http://docs.argentina.justia.com/federales/decretos/decreto-n-967-2005-aug-17-2005.pdf>
15. Cossio E.R.Y., Videla E.R.Y. Public-private partnership in Argentina // *Partenariats public-privé: Rapports du XVIIIe congrès de l'académie internationale de Droit comparé / Sous la direction de François Lichère*. – Bruxelles: Bruylant; Groupe De Boeck s.a., 2011. – XV; 532 p.
16. Ley de asociaciones público privadas // *Diario Oficial de la Federación*. – 16 de enero de 2012. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LAPP.pdf>.
17. Ley del Estado de Nayarit de asociaciones publico privadas del Estado de Nayarit (Estados Unidos Mexicanos) de 20 de noviembre de 2006 // *Periódico Oficial del Estado de Nayarit*. – 29 de noviembre de 2006. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.congreso-nayarit.gob.mx/Portals/1/Archivos/compilacion/leyes/Asociaciones\\_Publico\\_Privadas\\_del\\_Estado\\_de\\_Nayarit\\_%28Ley\\_de%29.pdf](http://www.congreso-nayarit.gob.mx/Portals/1/Archivos/compilacion/leyes/Asociaciones_Publico_Privadas_del_Estado_de_Nayarit_%28Ley_de%29.pdf).
18. Ley de Proyectos de Asociaciones Público-Privadas para el Estado de Baja California de 15 de octubre de 2009 // *Periódico Oficial*. – 30 de octubre de 2009. – № 48. Tomo CXVI, Sección II. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.piappem.org/file.php?id=105>.
19. Винник А. Н. Корпоративные и партнерские отношения: проблемы правового регулирования: монография. - К., 2010. - 166 с.
20. Закон Украины «О государственно-частном партнерстве» от 01.07.2010 г. // ВВС. - 2010. - № 40. - Ст. 524 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.
21. Закон Украины «О публичных закупках» от 25.12.2015 г. № 922-VIII // ВВС. - 2016. - № 9. - Ст. 89 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.

22. Положение о Министерстве экономического развития и торговли Украины, утвержденное постановлением КМУ от 20.08.2014 № 459 // [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF>

23. Закон Украины «О концессиях» от 16.07.1999 г. № 997-VIV // ВВС. - 1999. - № 41. - Ст. 372 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/997-14/page>

24. Закон Украины «О соглашениях о разделе продукции» от 14.09.1999 г. № 1039-VIV // ВВС. - 1999. - № 44. - Ст. 391 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/ru/1039-14>

25. Закон Украины «Об аренде государственного и коммунального имущества» от 10.04.1992 г. № 2269-XII // ВВС. - 1992. - № 30. - Ст. 416 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2269-12>

26. Ferrari G.F. Public-Private Partnerships in Italy // Partenariats public-privé: Rapports du XVIIIe congrès de l'académie internationale de Droit comparé / Sous la direction de François Lichère. – Bruxelles: Bruylant; Groupe De Boeck s.a., 2011. – XV; 532 p.

27. О публично-частном партнерстве от 23.11.2006 г. (Public-private partnership act (ZJZP): Закон Республики Словения // [Электрон. Ресурс]. - Режим доступа: [www.mf.gov.si/slov/javnar/53646-ZJZP-EN.pdf](http://www.mf.gov.si/slov/javnar/53646-ZJZP-EN.pdf)

28. Guidelines on PPP setting up and management / ZEROCO2. Zero Emission Communities. – б.м., 2012. – 53 p. – [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.medzeroco2.eu/sites/default/files/PPP%20guidelines.pdf>.

29. Infrastructure Ontario // [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.infrastructureontario.ca>.

30. Farrugia C., Reynolds T., Orr R.J. Public-Private Partnership Agencies: A Global Perspective / Collaboratory for Research on Global Projects / Working Paper № 39. – Stanford (CA, USA), 2008. – 43 p.

31. Iossa E., Antellini Russo F. Potenzialità e criticità del Partenariato. Pubblico Privato in Italia // Rivista di politica economica. – 2008, maggio-giugno. – P. 125–158.

32. O. Simson. Legal and institutional aspects of promoting Public-Private Partnership (PPP) in infrastructure and innovation within triple helix cooperation model. // British Journal of Science, Education and Culture. - № 1 (5), January-June, 2014 – p. 310-319.

33. Costituzione Italiana // [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://costituzionerepubblicaitaliana.jimdo.com/parte-seconda-titolo-v/>; <http://www.senato.it/istituzione/29375/131336/131407/131412/articolo.htm>; [http://www.senato.it/documenti/repository/istituzione/costituzione\\_francese.pdf](http://www.senato.it/documenti/repository/istituzione/costituzione_francese.pdf)

34. Canada Strategic Infrastructure Fund Act // Statutes of Canada. – 27.03.2002. [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://lois-laws.justice.gc.ca/eng/acts/C-10.3/page-1.html#docCont>.

35. Definitions // [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.pppcouncil.ca/resources/about-ppp/definitions.html>.

36. What is a P3? [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.p3canada.ca/what-is-a-p3.php>.

37. Fussell H., Beresford Ch. Public-Private Partnerships: Understanding the Challenge. Second Edition. – Vancouver: Centre for Civic Governance of the Columbia Institute, 2009. – 119 p.

38. Models of Public-Private Partnerships // [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.pppcouncil.ca/resources/about-ppp/models.html>.

## References

1. Kollaboratsia ili sotrudnichestvo. [Elektronny'j resurs] – Rezhym dostupu: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BB%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F> [Definition of collaboration in electronic vocabulary].

2. Konstitutsyia Ukrainy vid 28 chervnya 1996 p. № 254k/96-vr. – Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrainy. – 1996. – № 30. – st. 141 // [Elektronny'j resurs] – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254>. [Constitution of Ukraine].

3. Erlach P. Public Private Partnerships in Austria (Approaches on PPP in City and Regional Logistics in Austria). – 15.11.2002. – 12 p. – [Elektronny'j resurs] – Rezhym dostupu: [http://www.bestufs.net/download/Workshops/BESTUFS\\_I/Malaga\\_Sep02/BESTUFS\\_Malaga\\_Sep02\\_Dorner\\_Econsult\\_2.pdf](http://www.bestufs.net/download/Workshops/BESTUFS_I/Malaga_Sep02/BESTUFS_Malaga_Sep02_Dorner_Econsult_2.pdf).

4. McQuaid R.W., Scherrer W. Public Private Partnership in the European Union: Experiences in the UK,

Germany and Austria // *Uprava*. – 2008. – L. VI. – № 2. – P. 7–34.

5. Elsner B. Austria // *PPP in Europe*. – London: CMS Legal Services EEIG, 2010. – 154 p. – P. 5–8.

6. Performance of PPPs and Traditional Procurement in Australia // *Infrastructure Partnerships Australia*. – Sydney, 2007. – 52 p.

7. Tasker S.-J. Public-private partnerships here to stay but reforms needed // *The Australian*. – 29.01.2011. // [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.theaustralian.com.au/business/public-private-partnerships-here-to-stay-but-reforms-needed/story-e6frg8zx-1225996409122>.

8. English L.M. Public Private Partnerships in Australia: an overview of their nature, purpose, incidence and oversight // *UNSW Law Journal*. – 2006. – Vol. 29 (3). – P. 250–262.

9. Public Private Partnerships in Australia and Japan. Facilitating Private Sector Participation / Japan External Trade Organization (JETRO); Asia and Oceania Division, Overseas Research Department. – Tokyo, 2010. – 27 p.

10. Hyfte, van B. Partenariat Public-Privé: Aperçu général en Droit belge [Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: obshchij obzor bel'gijskogo prava]. – Bruxelles, 2003. – 18 p.

11. Garsse, van S. De concessie in het raam van de publiek-private samenwerking. – Bruges: Die Keure, 2007.

12. Sazonov V. E. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: grazhdansko-pravovye, administrativno-pravovye i finansovo-pravovye aspekty / Kafedra administrativnogo i finansovogo prava Rossiyskogo universyteta druzhby narodov / Predisl. d.u.n., prof. A.B.Zelentsova. – M, 2012. – 560 s. [PPP: civil, administrative and financial aspects].

13. Gillet E. Belgium // *PPP in Europe*. – London: CMS Legal Services EEIG, 2010. – 154 p.

14. Decreto № 967/2005 de 16.08.2005 «Regimen nacional de asociacion publico-privada» // *Boletín Oficial*. – 17.08.2005. – № 30718. – P. 3. – [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/108806/norma.htm>; <http://docs.argentina.justia.com/federales/decretos/decreto-n-967-2005-aug-17-2005.pdf>

15. Cossio E.R.Y., Videla E.R.Y. Public-private partnership in Argentina // *Partenariats public-privé: Rapports du XVIIIe congrès de l'académie internationale de Droit comparé / Sous la direction de François Lichère*. – Bruxelles: Bruylant; Groupe De Boeck s.a., 2011. – XV; 532 p.

16. Ley de asociaciones público privadas // *Diario Oficial de la Federación*. – 16 de enero de 2012. – [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LAPP.pdf>.

17. Ley del Estado de Nayarit de asociaciones publico privadas del Estado de Nayarit (Estados Unidos Mexicanos) de 20 de noviembre de 2006 // *Periódico Oficial del Estado de Nayarit*. – 29 de noviembre de 2006. – [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu: [http://www.congreso-nayarit.gob.mx/Portals/1/Archivos/compilacion/leyes/Asociaciones\\_Publico\\_Privadas\\_del\\_Estado\\_de\\_Nayarit\\_%28Ley\\_de%29.pdf](http://www.congreso-nayarit.gob.mx/Portals/1/Archivos/compilacion/leyes/Asociaciones_Publico_Privadas_del_Estado_de_Nayarit_%28Ley_de%29.pdf).

18. Ley de Proyectos de Asociaciones Público-Privadas para el Estado de Baja California de 15 de octubre de 2009 // *Periódico Oficial*. – 30 de octubre de 2009. – № 48. Tomo CXVI, Sección II. – [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.piappem.org/file.php?id=105>.

19. Vinnyk O. M. Korporatyvni ta partnerski vidnosyny: problemy pravovogo reguluvannya: monografiya. – K., 2010. – 166 s. [Corporation and Partnerships: problems of law regulation].

20. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy vid 01 lypnya 2010 p. // *Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrainy*. – 2010. – № 40. – st. 524 // [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>. [Law of Ukraine on PPP].

21. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25 grudnya 2015 p. № 922-VIII // *Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrainy*. – 2016. – № 9. – st. 89 // [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/922-19>. [Law of Ukraine on Public procurement System].

22. Polozhennya pro Ministerstvo ekonomichnogo rozvytku i torgivli Ukrainy, zatverdzhene postanovoyu Kabminu vid 20 serpnia 2014 № 459 // [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF> [Act of the Ministry of economic development and trade of Ukraine].

23. Pro contsessiyi: Zakon Ukrainy vid 16 lypnya 1999 p. № 997-VIV // *Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrainy*. – 1999. – № 41. – st. 372 // [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/997-14/page> [Law of Ukraine on concessions].

24. Pro ugody pro rozpodil produktsiyi: Zakon Ukrainy vid 14 veresnya 1999 p. № 1039-VIV // *Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrainy*. – 1999. – № 44. – st. 391 // [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/ru/1039-14> [Law of Ukraine on agreements of production's allocation].

25. Pro orendu derzhavnogo ta komunal'nogo mayna: Zakon Ukrainy vid 10 kvitnya 1992 p. № 2269-XII // Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrainy. – 1992. – № 30. – st. 416 // [Elektronnyj resurs] – Rezhy'm dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2269-12> [Law of Ukraine on leasing of the state and municipal property].

26. Ferrari G.F. Public-Private Partnerships in Italy // Partenariats public-privé: Rapports du XVIIIe congrès de l'académie internationale de Droit comparé / Sous la direction de François Lichère. – Bruxelles: Bruylant; Groupe De Boeck s.a., 2011. – XV; 532 p.

27. Pro publichno-privatne partnerstvo vid 23 lystopada 2006 p. (Public-private partnership act (ZJZP): Act (Law) of Republic Slovenia // [Elektronnyj resurs] – Rezhy'm dostupu: [www.mf.gov.si/slov/javnar/53646-ZJZP\\_EN.pdf](http://www.mf.gov.si/slov/javnar/53646-ZJZP_EN.pdf) [Law of Slovenia on PPP]

28. Guidelines on PPP setting up and management / ZEROCO2. Zero Emission Communities. – б.м., 2012. – 53 p. – [Elektronnyj resurs] – Rezhy'm dostupu: <http://www.medzeroco2.eu/sites/default/files/PPP%20guidelines.pdf>.

29. Infrastructure Ontario // [Elektronnyj resurs] – Rezhy'm dostupu: <http://www.infrastructureontario.ca>.

30. Farrugia C., Reynolds T., Orr R.J. Public-Private Partnership Agencies: A Global Perspective / Collaboratory for Research on Global Projects / Working Paper № 39. – Stanford (CA, USA), 2008. – 43 p.

31. Iossa E., Antellini Russo F. Potenzialità e criticità del Partenariato. Pubblico Privato in Italia // Rivista di politica economica. – 2008, maggio-giugno. – P. 125–158.

32. O. Simson. Legal and institutional aspects of promoting Public-Private Partnership (PPP) in infrastructure and innovation within triple helix cooperation model. // British Journal of Science, Education and Culture. – № 1 (5), January-June, 2014 – p. 310-319.

33. Costituzione Italiana // [Elektronnyj resurs] – Rezhy'm dostupu: <http://costituzionerepubblicaitaliana.jimdo.com/parte-seconda-titolo-v/>; <http://www.senato.it/istituzione/29375/131336/131407/131412/articolo.htm>; [http://www.senato.it/documenti/repository/istituzione/costituzione\\_francese.pdf](http://www.senato.it/documenti/repository/istituzione/costituzione_francese.pdf)

34. Canada Strategic Infrastructure Fund Act // Statutes of Canada. – 27.03.2002. [Elektronnyj resurs] – Rezhy'm dostupu: <http://lois-laws.justice.gc.ca/eng/acts/C-10.3/page-1.html#docCont>.

35. Definitions // [Elektronnyj resurs] – Rezhy'm dostupu: <http://www.pppcouncil.ca/resources/about-ppp/definitions.html>.

36. What is a P3? [Elektronnyj resurs] – Rezhy'm dostupu: <http://www.p3canada.ca/what-is-a-p3.php>.

37. Fussell H., Beresford Ch. Public-Private Partnerships: Understanding the Challenge. Second Edition. – Vancouver: Centre for Civic Governance of the Columbia Institute, 2009. – 119 p.

38. Models of Public-Private Partnerships // [Elektronnyj resurs] – Rezhy'm dostupu: <http://www.pppcouncil.ca/resources/about-ppp/models.html>.