

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕСІЙНИХ ПРОЄКТІВ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

©2021 ВЛАСОВА В. П., ТАРНОВСЬКА І. В.

УДК 330.3  
JEL: H79; I31; L32; M21

### Власова В. П., Тарновська І. В. Зарубіжний досвід реалізації концесійних проєктів у соціальній сфері в умовах пандемії COVID-19

У статті обґрунтовано, що концесія є ефективним інструментом реалізації державами соціальних проєктів, які направлені на вирішення нагальних потреб територіальних громад в умовах пандемії COVID-19. Наголошено, що застосування концесійної діяльності дозволяє державам залишатися власником об'єктів, зберігаючи за собою при цьому адміністративно-контрольні функції. Наведено особливості застосування моделей публічно-приватного партнерства за концесійним договором. Узагальнено закордонний досвід реалізації концесійних проєктів у соціальній сфері, зокрема розглянуто успішні практики залучення інвестицій в умовах фінансової децентралізації. Визначено, що найпопулярнішими сферами реалізації концесійних проєктів є: транспорт (34%), навколишнє середовище (16%), освіта (14%), телекомунікації (7%), охорона здоров'я (5%) та інші сектори (24%). Встановлено, що концесійна діяльність за кордоном, як правило, регулюється окремим законодавством, співпраця публічного та приватного секторів заснована виключно на договірних відносинах, за якими приватний оператор гарантовано отримує винагороду за виконану роботу чи надані послуги від публічної організації та/або безпосередніх користувачів. На основі проведеного дослідження визначено причини широкого використання концесії як однієї з форм публічно-приватного партнерства в різних країнах, серед яких основними є: більш ефективне управління проєктами з боку приватного сектора; брак фінансових ресурсів держави та готовність концесіонера брати на себе більшу частину ризиків з реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. Також наведено недоліки концесійної діяльності, до яких можна віднести: відсутність досвіду професійного управління на регіональному та місцевому рівнях у приватних партнерів, які вперше реалізують проєкти; значний рівень фінансового ризику для приватного сектора, у тому числі ймовірність банкрутства; нестабільність політичної та соціально-економічної ситуації у світі через наслідки пандемії COVID-19. Спираючись на узагальнення світового досвіду, виділено основні напрямки моніторингу впливу COVID-19 на концесійні проєкти, що може допомогти визначити відповідний рівень дій з боку урядів.

**Ключові слова:** Державно-приватне партнерство, концесія, інвестиції, світовий досвід, пандемія COVID-19, регіональне управління, соціальна сфера.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 10.

**Власова Валентина Петрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** [vp067vlasova@gmail.com](mailto:vp067vlasova@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7480-101X>

**Тарновська Ірина Віталіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** [irusia.tarnovska@gmail.com](mailto:irusia.tarnovska@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2027-946X>

UDC 330.3  
JEL: H79; I31; L32; M21

### Vlasova V. P., Tarnovska I. V. Foreign Experience in Implementing Concession Projects in the Social Sphere in the Context of the COVID-19 Pandemic

The article substantiates that concession is an effective instrument for the implementation by countries of social projects aimed at solving the urgent needs of territorial communities in the context of the COVID-19 pandemic. It is emphasized that the application of concession activities allows countries to remain the owner of objects, while maintaining administrative and control functions. The peculiarities of application of public-private partnership models under the concession agreement are presented. The foreign experience of implementation of concession projects in the social sphere is generalized, in particular, successful practices of attracting investments in the conditions of financial decentralization are considered. It is determined that the most popular areas for the implementation of concession projects are transport (34%), environment (16%), education (14%), telecommunications (7%), healthcare (5%), and other sectors (24%). It is specified that concession activities abroad, as a rule, are regulated by separate legislation, the cooperation of the public and private sectors is based solely on contractual relations, according to which the private operator is guaranteed to receive remuneration for the work performed or services provided from a public organization and/or direct users. Based on the carried out research, the reasons for the widespread use of concession as a form of public-private partnership in different countries are determined, among which the main are: more effective management of projects on the part of the private sector; lack of financial resources of the State and the willingness of the concessionaire to take most of the risks from the implementation of large-scale infrastructure projects. Concessional shortcomings are also presented, which include: lack of professional management experience at the regional and local levels from private partners who implement projects for the first time; significant level of financial risk to the private sector, including the likelihood of bankruptcy; political and socioeconomic situation in the world due to the consequences of the COVID-19 pandemic. Upon the grounds of a generalization of world experience, the main directions of monitoring the impact of COVID-19 on concession projects are allocated, which can assist in determining the appropriate level of actions that can be taken by governments.

**Keywords:** public-private partnership, concession, investments, world experience, COVID-19 pandemic, regional administration, social sphere.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 10.

**Vlasova Valentyna P.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Public Management and Administration, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** [vp067vlasova@gmail.com](mailto:vp067vlasova@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7480-101X>

**Tarnovska Iryna V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Public Management and Administration, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** [irusia.tarnovska@gmail.com](mailto:irusia.tarnovska@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2027-946X>

**Д**ержави завжди схильні до делегування управління своєю власністю різним суб'єктам господарської діяльності, але бажають обов'язково залишатися власниками об'єкта. Саме через це зростає популярність концесії. Сформовано концесійну модель управління, при якій держава передає приватному партнерові права на здійснення концесійної діяльності в публічному секторі та делегує йому частину економічних, організаційних та управлінських функцій, зберігаючи за собою адміністративно-контрольні функції.

Дослідженням різних форм державно-приватного партнерства (ДПП), зокрема концесії, займаються такі вітчизняні вчені, як Васильєва Н. В., Васильєва О. І., Киртока М. П., Приліпко С. М., Карпенко О. О., Бондар Н. М., Будник В. А. та ін. [1–3]. Незважаючи на чисельні публікації пов'язані з концесійною діяльністю в різних сферах, концесія як форма залучення інвестицій в умовах пандемії недостатньо досліджена.

Важливого значення державно-приватне партнерство набуває при впровадженні проектів соціально-економічного розвитку, які направлені на вирішення нагальних потреб територіальних громад. За даними центральних і місцевих органів виконавчої влади в Україні, станом на 01.01.2021 р. на умовах ДПП укладено 192 договори, з яких реалізується 39 договорів (29 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 4 – інші договори), 153 договорів не реалізується (118 – не виконується, 35 – розірвані/закінчився термін дії) [4].

Наразі можна зазначити, що популярними є три моделі публічно-приватного партнерства за концесійним договором (рис. 1).

Наведемо деякі успішні практики залучення інвестицій в умовах фінансової децентралізації (рис. 2).

Дослідження виявило основні причини широкого використання концесії як однієї з форм публічно-приватного партнерства в різних країнах:

- ✦ приватний сектор значно ефективніше розпоряджається власними коштами та здійснює управління проектами, ніж державний;
- ✦ через брак фінансових ресурсів державі вигідніше реалізовувати масштабні проекти за рахунок приватних інвесторів сьогодні, а потім через деякий час отримувати від них вигоду;
- ✦ концесіонер, як правило, бере на себе значні фінансові ризики з реалізації масштабних інфраструктурних проектів;
- ✦ після закінчення концесійного договору новий об'єкт будівництва чи реконструкції переходить у розпорядження органів державної влади або органів місцевого самоврядування,

якщо додатково не було укладено новий договір оренди [1; 3].

Варто зазначити, що при реалізації концесійних проектів часто виникає ризик того, що при передачі державних активів/фондів/майна в управління приватному сектору відбуватиметься руйнація поняття «суспільно значуща послуга». І це є чинником, що гальмує активне застосування концесії в багатьох сферах.

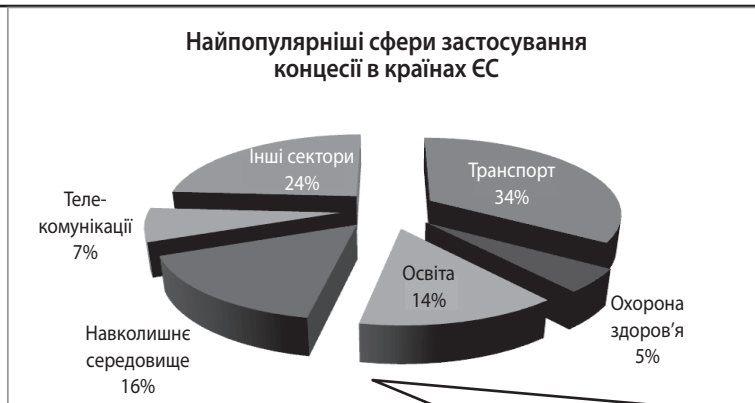
Незважаючи на цілу низку переваг, концесія має і недоліки. Зазначимо їх:

- ✦ відсутність досвіду професійного управління на регіональному та місцевому рівнях у приватних партнерів, які вперше реалізують проекти;
- ✦ значний рівень фінансового ризику для приватного сектора;
- ✦ довготривалі концесійні угоди ускладнюються нестабільністю політичної ситуації, погіршенням соціально-економічної ситуації у світі через COVID-19;
- ✦ малорозвинений або взагалі відсутній механізм надання державних гарантій відносно шкоди, заподіяної під час концесії;
- ✦ некомпетентність і фінансова неспроможність приватного партнера може призвести до того, що надані органами державної влади або місцевого самоврядування об'єкти в концесію для будівництва, модернізації будуть незавершеними.

**О**станнім часом спостерігається значна увага до медичної концесії в Україні. У сучасних умовах виділяти кошти з бюджету на медичні послуги стає все складніше, перед державою постає завдання фінансування невідкладної допомоги, лікування хворих на COVID-19. Незважаючи на те, що дана галузь є привабливою для потенційних інвесторів, у 2019 р. підписано лише дві угоди, у 2020 р. жодної, офіційної інформації щодо підписаних концесійних угод у сфері охорони здоров'я у 2021 ще немає [8]. Усі говорять, що вже діє новий прогресивний закон «Про концесії», водночас чиновники з Міністерства охорони здоров'я жаліються на складність процедури, відсутність якісного регулювання чутливої сфери охорони здоров'я. Саме це, на їхню думку, є перешкодою, з якою стикаються власники медичних закладів, органи місцевої влади та інвестори. Отже, сьогодні ми практично не маємо вдалих прикладів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. Потенційним може бути партнерство у сфері діагностики, проведення малоінвазивних операцій і реабілітації. У регіонах спостерігається нестача якісних послуг з проведення гемодіалізу або такі послуги взагалі не доступні. Більшість інвесторів цікавляться медичною концесією через те, що вона має мінімальні ризики та низький поріг для входження у проект.

Роботу виконано в межах кафедральної науково-дослідної роботи на тему: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобалізації» (№ 0118U100624).

Моделі публічно-приватного партнерства за концесійним договором	
<p>1. Перша модель передбачає, що публічні органи влади на визначений у договорі період передають в управління концесіонеру об'єкт державної/ муніципальної інфраструктури для реалізації комерційного проєкту або пропонують здійснити його проєктування, будівництво, утримання та подальшу експлуатацію за кошти інвестора. Дану модель застосовують при реалізації масштабних проєктів у транспортній галузі, енергопостачанні, будівництві, житлово-комунальному господарстві. <i>Кінцевий споживач сплачує вартість готової продукції, робіт чи послуг</i></p>	<p>2. Друга модель полягає у співпраці державних і приватних партнерів у рамках реалізації соціальних проєктів. <i>Відповідно, у кінцевому результаті за будівництво й утримання соціальних об'єктів інфраструктури, переданих у концесію, сплачує замовник з державного та/або місцевого бюджетів.</i> Модель заснована на приватній фінансовій ініціативі (Private Finance Initiative). Вона є популярною у США, Канаді, Японії та країнах ЄС</p>
<p>3. Третя модель партнерства за концесійним договором є змішаною. <i>За користування об'єктами інфраструктури сплачують як споживачі, так і органи публічної влади</i></p>	



Концесійна діяльність регулюється, як правило, окремим законодавством. У країнах ЄС діє Директива Європейської комісії про концесії. Співпраця публічного та приватного секторів заснована виключно на договірних відносинах, приватний оператор гарантовано отримує винагороду за виконану роботу чи надані послуги від публічної організації та/або безпосередніх користувачів [5]. ДПП в ЄС також має можливість реалізовуватися в межах спеціально створеної інституції

**Рис. 1. Форми та сфери застосування концесійних угод**

Джерело: складено за [1; 4; 5].

Перед органами виконавчої влади стоїть завдання розробити типову модель, підготувати універсальний договір для популяризації даного типу співпраці в медицині. Перешкодою до впровадження проєктів державно-приватного партнерства в медицині є відсутність довгострокового бюджетного планування в цій сфері. Через особливості українського законодавства в концесіонера немає гарантій, що через кілька років держава продовжуватиме сплачувати за надані громадянам послуги на основі економічно обґрунтованих тарифів.

Наразі відсутня методика визначення взаємовигідних і справедливих умов для всіх учасників концесійної угоди. Не визначено обов'язків сторін, термін

договору, гарантії сплати за послуги, які надають медичні заклади на основі концесії. У вітчизняній медицині доцільно використовувати дві основні моделі. За першою моделлю приватна компанія бере в управління медичний заклад, дооснащує його необхідним обладнанням і надає послуги населенню. Друга модель передбачає створення лабораторно-клінічного центру на території лікарні та надання послуг громадянам.

Про те, що концесія в Україні не так активно впроваджується, свідчить і той факт, що підготовчий етап двох пілотних проєктів державно-приватного партнерства в морських портах України – у спеціалізованому морському порту Ольвія та морському порту Херсон – тривав понад чотири роки. І це по-



**Рис. 2. Успішні практики залучення інвестицій за допомогою концесії для вирішення суспільних проблем**

Джерело: складено за [4–7].

при те, що морські порти – не соціальна сфера, це та сфера, де і для приватного, і для державного партнера є очевидні вигоди. Отже, в Україні, враховуючи ментальність, навіть кращі світові практики ДПП реалізуються повільно та з перепонами.

Пандемія COVID-19 стала серйозним економічним потрясінням і торкнулася ДПП-проєктів на всіх етапах і в усіх секторах. Ланцюжки поставок порушуються, споживчий попит падає, а правила в галузі охорони здоров'я змушують змінити спосіб ведення бізнесу. Вплив COVID-19 на діючі ДПП-проєкти всіх форм наведено на рис. 3.

Дослідження світового досвіду дозволило виділити основні напрямки моніторингу впливу COVID-19 на концесійні проєкти:

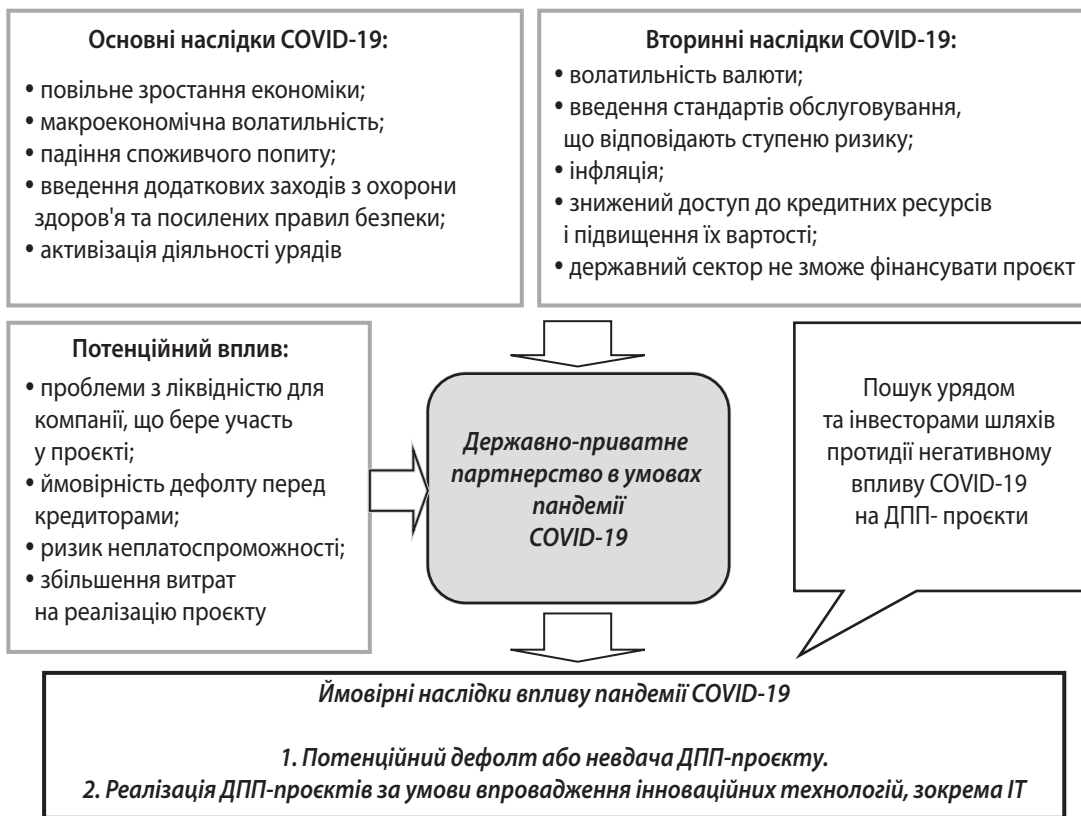
1. Визначення відповідного рівня дій урядів на основі раннього виявлення потенційних про-

blem реалізації проєкту шляхом оперативного вивчення інформації, стрес-тестування та оцінки прав і зобов'язань за договором ДПП.

2. Пошук узгодженого підходу до підтримки належного рівня послуг, передбачених проєктом, що будуватиметься на взаємній довірі та прозорості обґрунтування зі ступенем розподілу збитків/виграшу між сторонами.

3. Застосування проактивного підходу – замість того, щоб чекати, поки приватний партнер заявить претензії й опиниться в скрутній ситуації, необхідно завчасно визначити COVID-ризиками для проєктів та розробити плани їх усунення.

4. Залучення до обговорення всіх зацікавлених сторін: уповноваженого проєктної компанії, представників державного замовника, нагля-



**Рис. 3. Вплив COVID-19 на діючі ДПП-проєкти всіх форм**

Джерело: складено за [9; 10].

дового агента, Міністерства фінансів. Можливо, також знадобиться залучити кредиторів проєктів, особливо там, де урядом гарантується фінансування.

5. Здійснення перевірки проєкту на відповідність державній політиці. Наприклад, обслуговування та доступ до послуг, захист робочих місць і використання економічних стимулів – оцінка того, як дії уряду впливають на конкретний проєкт ДПП.
6. Визначення тривалості реалізації проєкту: чи проєкт обмежений у часі, чи має тимчасовий характер, обумовлений впливом наслідків пандемії COVID-19, а не більш глобальних проблем.
7. Не чинити односторонніх дій, які можуть підірвати позицію уряду в переговорах з приватними партнерами або, що ще гірше, змусять уряд порушити свої зобов'язання за цими договорами.

**З**азначимо, що раннє виявлення потенційних проблем реалізації проєкту шляхом оперативного вивчення інформації, стрес-тестування й оцінки прав і зобов'язань за договором ДПП може допомогти визначити відповідний рівень дій з боку урядів.

Наприклад, у Великій Британії було сформовано рекомендації щодо надання допомоги постачаль-

никам, у тому числі для приватних інфраструктурних (PFI) проєктів. Також розроблено Керівництво з надання допомоги постачальникам (PPN 02/20), яке спрямовано на забезпечення бізнесу безперервності та захисту грошових потоків постачальників. Керівництвом Управління проєктів Сполученого Королівства розроблено рекомендації, зокрема щодо PFI та приватного фінансування (PF2) проєктів відповідно до вказівок щодо підтримки життєво важливих послуг. Керівництво PFI/PF2 спрямоване на підтримку надання послуг, але визнається, що підрядники можуть бути не в змозі досягти повного виконання за контрактом PFI. Зазначимо, що PFI/PF2 керівництво включає такі пункти [9]:

1. Сторони PFI повинні співпрацювати, щоб забезпечити безперервне надання державних послуг населенню певних територіальних громад.
2. Наслідки пандемії COVID-19 не вважаються форс-мажорними обставинами.
3. Підрядники PFI повинні підтримувати актуальні плани дій у надзвичайних ситуаціях для підтримки послуг, передбачених проєктом.
4. Органи влади використовують усі можливості для підтримки державних послуг, у тому числі: забезпечення оплати праці персоналу та постачальникам, перегляд вимог контрактів або стандартів (включно зі змінами обсягів

реалізації проекту) та режими механізму мотивації ефективності, де це доречно.

5. Якщо об'єкт тимчасово закритий (наприклад, школа), він повинен підтримуватися в такому стані, в якому він здатен негайно повернутися до експлуатації після завершення поточної надзвичайної ситуації.

Scottish Futures Trust випустив документ під назвою «Керівництво щодо оперативних проектів ДПП (охоплює NPD Contracts, hub DBFM contracts, PPP та PFI) та COVID-19». Основними його принципами є такі:

1. Підрядники ДПП повинні вважати себе частиною відповідального державного сектора в поточній надзвичайній ситуації.
2. Підрядники ДПП повинні співпрацювати, включаючи спільне використання ресурсів, де це можливо, для забезпечення продовження надання державних послуг.
3. Органи-замовники повинні тісно співпрацювати з підрядниками ДПП, щоб використовувати всі доступні варіанти для підтримки комунальних послуг у період надзвичайної ситуації. Це включатиме збереження унітарності стягнення платежів (дозволяючи підрядникам ДПП оплачувати свою робочу силу та послуги постачальників), перегляд вимог контракту або стандартів (включаючи зміни обсягів реалізації проекту) та пом'якшення режимів оплати та механізмів виконання, де це необхідно, у відповідності з цими вказівками.
4. Підрядники ДПП повинні переконатися, що плани реалізації проекту на випадок надзвичайних ситуацій оновлено та переглянуто, обговорено з усіма виконавцями, щоб забезпечити безперервність надання повного переліку послуг, наскільки це можливо. Головною вимогою є забезпечення відповідності умов реалізації проекту посиленням вимогам щодо охорони здоров'я та вимогам безпеки, законодавчим вимогам і відповідати переглянутим експлуатаційним стандартам, які потрібно буде узгодити на місцевому рівні.
5. Усі сторони, включно зі спонсорами, повинні визнати, що звичайні договірні процеси можуть не виконатися за цих обставин.

Зазначимо, що подібні закони прийнято в багатьох країнах світу, і вони прийняті для того, щоб максимально зменшити негативний вплив COVID-19.

## ВИСНОВКИ

Концесійні проекти в соціальній сфері за останні роки в усьому світі стають популярними завдяки тому, що концесія дозволяє залишати державним органам контроль за об'єктом концесії, але управління, фінансування та більша частина ризиків залишається за приватним партнером. Приватний партнер, отри-

мавши доступ до державної власності, використовуючи підприємницькі здібності, фінансові ресурси, отримує дохід від її використання. У вигравші залишаються також одержувачі суспільних послуг, адже у них з'являється можливість взагалі отримувати такі послуги або на якісно кращому рівні.

Звичайно, є і ризики того, що приватний партнер не зможе виконати свої зобов'язання через низку причин, зокрема через брак коштів чи досвіду. В тому і полягає основне завдання державного партнера – або вибрати спроможного приватного інвестора, або самому продовжити надавати суспільно значущі послуги, перейнявши на себе всі ризики. В Україні є потенціал для реалізації концесійних проектів у соціальній сфері, зокрема в медицині, але відсутній дієвий механізм для їх реалізації.

Справжнім викликом для реалізації всіх видів ДПП-проектів стала пандемія COVID-19. Більшість урядів прийняли спеціальні закони, постанови, в яких окреслено, яким чином надалі реалізовувати проекти. Цікавим, є те, що в більшості країн світу пандемію COVID-19 не віднесли до форс-мажорних обставин, а це означає, що проекти продовжують реалізовувати.

У статті розроблено основні напрямки моніторингу впливу COVID-19 на концесійні проекти. Ідентифіковано потенційний вплив пандемії коронавірусу на розвиток ДПП. Визначено первинні, вторинні та ймовірні наслідки впливу COVID-19 на ДПП проекти.

У подальших дослідженнях буде приділена увага розробці алгоритму протидії негативному впливу пандемії COVID-19 на реалізацію концесійних проектів. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Хаджирадева С. К., Васильєва Н. В., Васильєва О. І., Киртока М. Державно-приватне партнерство як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку територій. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 7. С. 253–269. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.12>
2. Карпенко О. О., Власова В. П. Ідентифікація ризиків при реалізації концесійних проектів у морських портах України. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 224–230. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-3\\_0-pages-224\\_230.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-3_0-pages-224_230.pdf)
3. Bondar N. et al. Modeling of Traffic Flows in the Justification of Projects of Road Construction in Conditions of Concession / Bondar N., Gendek S., Karpenko O., Navrotska T., Sukmaniuk V. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. Vol. 1. No. 4. P. 33–42. DOI: 10.15587/1729-4061.2020.193463
4. Стан здійснення ДПП в Україні / Міністерство економіки України. 29.01.2021. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkr>

5. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/directive-201423eu-european-parliament-and-council-26-february-2014-award-concession-contract>
6. Market Update Review of the European PPP Market in 2020. URL: <https://www.eib.org/en/publications/epec-market-update-2020>
7. Сімак С. В. Інституційний розвиток публічно-приватного партнерства: досвід країн світу. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2015. № 2. С. 103–112.
8. Коли ДПП стане реальністю в українській медицині? / Ваше Здоров'я. 24.05.2021. URL: <https://www.vz.kiev.ua/chomu-derzhavno-pryvatne-partnerstvo-omynaye-vitchyznyanu-sferu-ohorony-zdorov-ya>
9. COVID-19 and Public-Private Partnerships Practice Note: Assessing Operational PPP Portfolios. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/covid-19-and-ppps-practice-note-assessing-operational-ppp-portfolios>
10. PPP Legal Frameworks. Post-COVID-19. URL: [https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2021-05/PPP\\_Legal\\_Frameworks\\_Post-COVID-19.pdf](https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2021-05/PPP_Legal_Frameworks_Post-COVID-19.pdf)

#### REFERENCES

- Bondar, N. et al. "Modeling of Traffic Flows in the Justification of Projects of Road Construction in Conditions of Concession". *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 1, no. 4 (2020): 33-42.  
DOI: 10.15587/1729-4061.2020.193463
- "COVID-19 and Public-Private Partnerships Practice Note: Assessing Operational PPP Portfolios". <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/covid-19-and-ppps-practice-note-assessing-operational-ppp-portfolios>
- "Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award

of concession contracts". <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/directive-201423eu-european-parliament-and-council-26-february-2014-award-concession-contract>.

"Koly DPP stane realnistiu v ukrainskii medytyni?" [When Will PPP Become a Reality in Ukrainian Medicine?]. *Vashe Zdorov'ia*. May 24, 2021. <https://www.vz.kiev.ua/chomu-derzhavno-pryvatne-partnerstvo-omynaye-vitchyznyanu-sferu-ohorony-zdorov-ya>

Karpenko, O. O., and Vlasova, V. P. "Identyfikatsiia ryzykiv pry realizatsii kontsesiynykh proektiv u morskyykh portakh Ukrainy" [Identifying Risks in the Implementation of Concession Projects in the Sea Ports of Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 3 (2018): 224–230. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-3\\_0-pages-224\\_230.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-3_0-pages-224_230.pdf)

Khadzhyradieva, S. K. et al. "Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak vazhlyvyi instrument zabezpechennia staloho rozvytku terytorii" [Public-Private Partnership as an Important Tool of Sustainable Development of Territories]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, no. 7 (2020): 253-269.

DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.12>

"Market Update Review of the European PPP Market in 2020". <https://www.eib.org/en/publications/epec-market-update-2020>

"PPP Legal Frameworks. Post-COVID-19". [https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2021-05/PPP\\_Legal\\_Frameworks\\_Post-COVID-19.pdf](https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2021-05/PPP_Legal_Frameworks_Post-COVID-19.pdf)

"Stan zdiisnennia DPP v Ukraini" [Status of PPP Implementation in Ukraine]. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. January 29, 2021. <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkr>

Simak, S. V. "Instytutsiinyi rozvytok publichno-pryvatnoho partnerstva: dosvid krain svitu" [Institutional Development of Public-private Partnership: the Experience of Countries Around the World]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, no. 2 (2015): 103-112.