

УДК 334.723+338.46

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.8>**Бондар Н.М.**

доктор економічних наук, професор,
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8254-2449>

Bondar Natalia

National Transport University

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФЕРИ ПОСЛУГ

PROSPECTS OF USING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF THE SERVICES SECTOR

Стаття присвячена дослідженню впливу та перспектив використання інструментів державно-приватного партнерства у забезпеченні конкурентоспроможності сфери послуг. Узагальнено теоретичні підходи до визначення державно-приватного партнерства. Встановлено сектори сфери послуг, в яких поширене використання механізмів ДПП. Досліджено існуючі кейси застосування ДПП у сферах транспорту, охорони здоров'я, освіти та туризму. На основі аналізу кейсів встановлено, що використання ДПП дозволяє усунути наявні прогалини у функціонуванні сфери послуг, підвищити ефективність функціонування секторів сфери послуг, покращити соціальне середовище в країні. Визначено, що позитивний ефект від використання ДПП в сфері послуг проявляється не лише в підвищенні конкурентоспроможності секторів, де дані проекти були безпосередньо реалізовані, а й у вдосконаленні функціонування суміжних секторів та посиленні конкурентних позицій національній економіки в цілому.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, послуга, сфера послуг, конкурентоспроможність, транспорт, туризм, охорона здоров'я, освіта.

The article is focused on the study of the impact and prospects of using public-private partnership in ensuring the competitiveness of the service sector. Public-private partnership is any form of interaction between the state and private capital, which involves the transfer by the state to private business based on concluded standard contracts for the implementation of socially significant projects, as well as the distribution associated risks and expected returns. Considering the given definition, PPPs can primarily be used to improve the functioning of service sectors that are directly related to the provision of public needs, such as: transport, health care, education. PPP can be used to ensure the development of tourism and information technologies. Case studies of the use of PPPs for the development of port infrastructure in France and airports in Saudi Arabia led to the conclusion of a significant positive impact on the functioning of the transport sector itself, as well as related industries. The use of PPPs for the development of the health care system in Great Britain and the improvement of medical care in Bangladesh had a positive effect on the life expectancy and quality of life of the population, and also increased the attractiveness of these countries for medical tourism. The successful use of PPPs to ensure the availability of higher education in China created the prerequisites for the formation of intellectual resources in the country. At the same time, the use of PPPs to increase the availability of primary education in Brazil was unsuccessful due to the social characteristics of the country. PPP tools were actively used by Indonesia to increase the tourist attractiveness of a particular region and the USA to restore tourist facilities and expand their functional purpose. On the basis of case analysis, it was established that the use of PPP allows to eliminate existing gaps in the functioning of the service sector; to increase the efficiency of the functioning of service sector divisions, and to improve the social environment in the country. It was determined that the positive effect of PPPs usage in the service sector is manifested in increasing the competitiveness of the sectors where these projects were directly implemented and strengthening the competitive positions of the national economy as a whole.

Key words: public-private partnership, service, service sector, competitiveness, transport, tourism, health care, education.

Постановка проблеми. Забезпечення розвитку сфери послуг в умовах активної глобалізації вимагає використання сучасних інструментів залучення інвестиційних ресурсів. Серед таких інструментів одним з найефективніших є державно-приватне партнерство (ДПП). Механізми ДПП дозволяють поєднувати досвід та ресурси державного та приватного сектору, що створює можливості для активізації економічного зростання в сферах, де вони застосовуються, а також передумови для покращення якості життя населення країни. В зв'язку з цим виникає необхідність дослідження перспектив використання ДПП для забезпечення конкурентоспроможності сфери послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В існуючих на сьогодні наукових публікаціях [3; 5; 8; 9; 12–14] досліджуються теоретичні аспекти реалізації проектів ДПП та аналізуються особливості практичної реалізації окремих проектів. Однак, в існуючих матеріалах приділяється недостатньо уваги питанню впливу реалізації проектів ДПП на формування конкурентних переваг галузей національної економіки, включаючи сфери послуг, та ролі взаємодії держави і приватного сектору у забезпеченні глобальної конкурентоспроможності національної економіки.

Формування цілей статті. Метою статті є дослідження впливу застосування інструментів ДПП в сфері послуг на її конкурентоспроможність.

Виклад основного матеріалу. В вітчизняній та зарубіжній практиці відсутній єдиний інтегральний та уніфікований підхід до визначення терміну ДПП. Виходячи із існуючих в науковій літературі трактувань, «державно-приватне партнерство» можна визначити як: 1) невід'ємну частину економічної системи, яка являє собою сукупність економічних відносин, ресурсів, результатів, ефективності тощо; 2) суб'єкт господарських відносин, що характеризується виробничо-господарськими, ресурсними, фінансово-кредитними та соціальними зв'язками; 3) соціально-економічну систему, яка регулюється інституціональним середовищем та спрямована на надання суспільству необхідних послуг та продукції; 4) як проект, що передбачає наявність цілі, ресурсного забезпечення та обмеження у часі; 5) як організаційну структуру, що забезпечує реалізацію проекту та досягнення поставленого суспільно важливого завдання; 6) як загальну характеристику способу дій, пов'язаних із спільним вирішенням завдань державою і приватним бізнесом; 7) спосіб фінансування суспільно-значущого проекту [1]. Виходячи із вищенаведеного, під державно-приватним партнерством можна розуміти будь-які форми взаємодії держави та приватного капіталу, що передбачають передачу з боку держави певних повноважень з проектування, будівництва, управління та фінансування приватному бізнесу на основі укладених типових контрактів (договорів) для реалізації суспільно значущих проектів, а також розподіл пов'язаних із ними ризиків та очікуваних прибутків [2, с. 234].

Однією з основних ознак ДПП є його застосування в реалізації суспільно значущих проектів, тому інструменти ДПП можуть бути використані для вдосконалення функціонування секторів сфери послуг, що безпосередньо пов'язані із забезпеченням суспільних потреб. Враховуючи дану ознаку, в межах сфери послуг ДПП може застосовуватися в наступних секторах:

1. Транспорт: ДПП використовується для розбудови транспортної інфраструктури, включаючи будівництво нових автомагістралей, залізниць та аеропортів. В проектах ДПП по побудові транспортної інфраструктури зазвичай приватні компанії надають кошти на розвиток і функціонування інфраструктури, тоді як уряд забезпечує регулятивний нагляд і підтримку.

2. Охорона здоров'я: уряди країн можуть співпрацювати з приватними постачальниками медичних послуг для підвищення якості даних послуг у країні. Проекти ДПП в даному секторі можуть включати будівництво нових лікарень, навчання медичних працівників і забезпечення медичним обладнанням.

3. Освіта: інструменти ДПП можуть бути використані для покращення якості освіти в країні. Приватні компанії можуть надавати кошти в межах проектів ДПП

на розвиток інфраструктури, навчання вчителів, а також надавати нові технології та навчальні ресурси.

4. Туризм: приватні підприємства можуть співпрацюють з урядом в рамках ДПП для розвитку туристичних напрямків, покращення інфраструктури та просування країни як туристичного напрямку. ДПП в галузі туристичних послуг також може передбачати розвиток послуг обслуговування, таких як готелі та ресторани.

5. Інформаційні технології: ДПП може бути використане для підтримки розвитку інформаційних технологій в країні. Приватні компанії можуть надати фінансування та досвід для розробки нових технологій, тоді як держава може надати нормативну підтримку та створити сприятливе середовище для розвитку галузі.

Для розуміння та більш повної оцінки впливу ДПП на функціонування та конкурентоспроможність сфери послуг, доцільно розглянути кейси застосування проєктів ДПП в окремих її секторах.

Інструменти ДПП активно застосовуються в транспортному секторі. Розбудова транспортної інфраструктури дозволяє вдосконалити та пришвидшити процес перевезення товарів та пасажирів, покращити якість послуг транспорту, а також підвищити значення країни як транспортного хабу.

Порт Дюнкерк був піонером у використанні ДПП для інвестицій та експлуатації терміналів у Франції. Починаючи з налагодження партнерства для суховантажного терміналу в 2000 році, пізніше було підписаний контракт на інше ДПП, цього разу присвячене контейнерному терміналу. Подібні проєкти ДПП були реалізовані і в портах Марселя, Руана та Гавра [3, с. 13]. Внаслідок розбудови портової інфраструктури та створення сучасних контейнерних терміналів істотно зросла конкурентоспроможність французьких північних портів, а контейнерний трафік портів Франції зріс з майже 3 млн TEU у 2000 році до майже 6 млн TEU у 2019 році [4].

Іншим прикладом ефективного застосування ДПП для розбудови транспортної інфраструктури є проєкт побудови терміналу Хадж Міжнародного аеропорту короля Абдулазіза в Саудівській Аравії. Необхідність створення терміналу була обумовлена потребою обслуговувати мільйони релігійних паломників, які щороку відвідують Мекку та Медіну. Контракт на 20 років був підписаний в грудні 2006 року, в 2010 році будівництво терміналу було завершено і він був введений в експлуатацію [5, с. 97–98]. Внаслідок введення в експлуатацію нового терміналу та вдосконалення існуючої інфраструктури аеропорту загальний пасажиропотік аеропорту збільшився з 5,5 млн в 2010 році до 9,2 млн в 2016 році та до більше 14,3 млн в 2021 році [6; 7].

Дослідження вказаних двох кейсів дозволяє зробити висновок, що розвиток проєктів ДПП в галузі транспорту не лише позитивно впливає на функціонування безпосередньо сектору транспортних послуг, а й на суміжні галузі, які використовують транспортну інфраструктуру (в першу чергу галузь туризму).

ДПП активно застосовується в сфері охорони здоров'я для забезпечення населення доступом до медичних послуг. У Великій Британії приватна фінансова ініціатива (PFI) є основною моделлю державно-приватного партнерства з Національною службою охорони здоров'я (NHS). В межах даної моделі не просто здійснюється фінансування капітальних інвестицій, а й використовується увесь спектр управлінських, комерційних і творчих навичок приватного сектора. Відповідальність за надання високоякісної клінічної допомоги пацієнтам і надалі несе Національна служба охорони здоров'я. Основною схемою PFI зазвичай є DBFO (проєктування, будівництво, фінансування та експлуатація), тобто партнер із приватного сектору відповідає за: проєктування об'єктів (на основі вимог, визначених NHS); будівництво об'єктів (вчасно і за фіксовану вартість); фінансування капітальних витрат (відшкодування яких здійснюється за умови продовження функціонування об'єктів і дотримання вимог NHS); експлуатація об'єктів (забезпечення управління об'єктами та інші допоміжні послуги). NHS Trust також залишається роботодавцем для клінічного персоналу. PFI в охороні здоров'я повинні

гарантувати, що заклади, з якими вони працюють, є максимально сучасними, ефективними та економічно ефективними, покладаючи відповідальність за забезпечення цих вимог на спеціалістів-менеджерів. Тоді NHS може зосередитися на наданні медичної допомоги [8, с. 13]. Завдяки цьому система охорони здоров'я Британії показує дуже високі результати функціонування: в рейтингу Глобальної конкурентоспроможності Міжнародного інституту розвитку менеджменту в 2022 році за показником охорони здоров'я та навколишнього середовища Велика Британія знаходилась на 12 місці серед усіх країн світу [9].

Інструменти ДПП масово застосовуються країнами, що розвиваються, для забезпечення доступу малозабезпеченого населення до послуг медицини, підвищення рівня санітарії та збільшення тривалості життя населення. Уряд Бангладеш реалізував програму ДПП для покращення послуг охорони здоров'я в країні. Партнерство передбачає співпрацю між державним і приватним секторами для розвитку сучасних закладів охорони здоров'я, покращення медичних послуг і розширення доступу до доступного медичного обслуговування. Станом на 2006 рік у Бангладеші менше 40% населення мали доступ до первинної медичної допомоги. Щоб відповісти на надзвичайні проблеми охорони здоров'я, урядом Бангладеш було реалізовано 12 основних схем державно-приватного партнерства в галузі охорони здоров'я. Зокрема було реалізовано програми партнерства для планування сім'ї, боротьби з туберкульозом, імунізації, послуг з харчування (ESP) і проєкт міської первинної медичної допомоги. Інноваційність, гнучкість, донорський фонд і підхід до громади є ключовими для партнерства в Бангладеш [10, с. 3]. Успішне ДПП покращило медичні послуги в сільській місцевості та підвищило доступність медичних послуг для бангладешців. Середня прогнозована тривалість життя в Бангладеш зросла до 72 років в 2020 році, а витрати на охорону здоров'я на душу населення зросли з 12,34 дол в 2006 році до 45,86 дол в 2020 році [4].

Використання ДПП в сфері охорони здоров'я позитивно впливає на тривалість та якість життя населення держави, що сприяє підвищенню продуктивності функціонування всіх галузей економіки країни. Крім того, вдосконалення медичної системи за рахунок інструментів ДПП підвищує інтерес іноземців до медичного туризму та стимулює експорт послуг охорони здоров'я.

Застосування інструментів ДПП в сфері освіти обумовлено необхідністю підвищення рівня писемності та освіченості населення, а також потребою у збільшенні якості трудових ресурсів та формування інтелектуального капіталу.

В Китайській народній республіці ДПП використовується для збільшення доступності вищої освіти. Схема Страхування студентських позик, субсидованих державою (GSSLCI) – це форма кредитного страхування, в рамках якого уповноважені урядом фінансові установи (державні банки) можуть надавати студентам позики, застраховані Sinosafe (приватна страхова компанія), для отримання допомоги в навчанні. Програма була запущена з 2006 року. Якщо студент не виконає зобов'язання по виплаті, Sinosafe повертає кошти фінансовій установі та візьме на себе відповідальність за повернення боргу. Період позики GSSLS розраховується на основі тривалості освітньої програми (зазвичай від трьох до п'яти років) плюс певні роки для погашення (зазвичай протягом 10 років). Загальний термін не повинен перевищувати 14 років [11, с. 6]. GSSLCI щороку допомагає десяткам тисяч малозабезпечених студентів вступити у вищі навчальні заклади. Завдяки використанню даної програми відсоток охоплення вищою освітою зріс з 19% в 2005 році до 64% в 2021 році [4].

В Бразилії ДПП використовується для збільшення охоплення населення початковою освітою. Белу-Оризонті є столицею другого за промисловістю штату Бразилії, тому в регіоні був сильний попит на освіту: понад 11000 дітей (багато з них перебували в черзі на вступ до школи). Без приватних інвестицій зусилля муніципалітету, спрямовані на забезпечення доступу до освіти населенню шкільного віку, ускладнювалися технічними та фінансовими обмеженнями. Після детального техніко-економічного

обґрунтування Міжнародна фінансова корпорація (IFC) запропонувала проєкт ДПП, за якого 32 нових дошкільних заклади та п'ять початкових шкіл будуть профінансовані, побудовані та оснащені, а неакадемічні послуги будуть надаватися в рамках єдиного ДПП в 20-річний період концесії. Контракт було підписано в 2012 році. Це було перше застосування пакетного підходу ДПП в секторі освіти в Бразилії. Відповідно до ДПП приватний сектор відповідав за надання неосвітніх операційних послуг, таких як технічне обслуговування, прибирання, спостереження та прання, тоді як державний сектор відповідав за надання освітніх послуг, шкільне харчування та шкільний транспорт. Щоб прискорити здачу шкіл, федеральні та муніципальні ресурси були використані як джерела фінансування ДПП із попередньо фіксованою сумою початкового внеску після здачі кожної одиниці. Навчальні заклади були побудовані з використанням модульної конструкції, щоб забезпечити масштаб, стандартизацію та швидкість будівництва [12]. Завдяки впровадженню даного проєкту ДПП в 2014 році вдалося збільшити кількість вступників до початкової школи на 5%, а кількість населення з початковою освітою зросла на 600 тис. осіб. Однак в останні роки відбувалось істотне скорочення кількості населення з початковою освітою, що пов'язано з наявністю численних соціально-економічних проблем в країні, а також неможливість існуючих шкіл покрити існуючий попит [4].

Кейси Китаю та Бразилії кардинально відрізняються як за сутністю, так і за результативністю. Вдала імплементація програми в Китаї дозволила збільшити кількість населення з вищою освітою, створити передумови для формування інтелектуальних ресурсів в країні, а також значно підвищити конкурентоспроможність китайської освіти. Водночас, успіх ДПП в Бразилії був короточасним, що зумовлено соціальними особливостями країни та недостатньою відповідністю реалізованих проєктів ДПП потребам населення. В зв'язку з цим рівень освіченості населення Бразилії та якість бразильської освіти залишається відносно невисокими.

Досить поширеним є використання ДПП в сфері туристичних послуг. Зазвичай, проєкти ДПП в галузі туризму направлені на реконструкцію та відновлення туристичних об'єктів або представляють собою програму співпраці між урядом та приватним сектором задля забезпечення розвитку туристичного сектору в цілому.

В Індонезії уряд ініціював державно-приватне партнерство для розвитку туристичного сектору країни. З 2015 року здійснюється співпраця між урядом і приватним сектором у розвитку туризму в окрузі Північна Тораджа. Угодою передбачено розподіл доходів з туристичного чеку у відношенні 40:60 (40% уряду та 60% приватному сектору), а менеджери отримують допомогу від уряду, включаючи надання людських ресурсів для туристичних об'єктів. Уряд в даному ДПП виступає як регулятор, який допомагає в здійсненні розвитку туризму, наприклад, шляхом надання необхідних засобів допомоги туристичним об'єктам, а також підвищення якості людських ресурсів. шляхом навчання менеджерів туристичних об'єктів та навколишніх громад. Завдяки реалізації ДПП надходження від туристичного збору іноземних туристів стабільно зростали до 2020 року, коли відбувся значний спад, викликаний пандемією коронавірусу [13, с. 379–380].

Проєкти ДПП застосовувались для відновлення туристичних об'єктів. В 1981 році було створено ДПП для реконструкції Юніон-Стейшн в Вашингтоні. Концепція реконструкції мала два напрямки: створення мультимодального транспортного вузла та розвиток Юніон-Стейшн як окремого пункту призначення, який би приваблював мандрівників і отримувал дохід від роздрібної торгівлі. Щоб підтримати першу мету, було побудовано: багатоповерховий громадський гараж на понад 2000 місць; зону туристичних автобусів на 80 автобусів і зону очікування залізничного транспорту. Щоб створити потік доходу від роздрібної торгівлі, було додано 210000 квадратних футів торгових площ, понад 120 магазинів, ресторанів і кафе, а також дев'ятизальний кінотеатр, а стару зону обробки багажу в підвалі перетворили на фуд-корт. Частину надлишко-

вої потужності вокзалу було перетворено на 100000 квадратних футів офісних приміщень, і національна залізнична компанія Amtrak перемістила туди свою штаб-квартиру, забезпечивши довгострокове джерело доходу від оренди. Оновлена станція була відкрита 29 вересня 1988 року. Станція є найбільш відвідуваним туристичним напрямком у Вашингтоні, яку відвідує понад 25 мільйонів відвідувачів на рік, а також є центром економічної діяльності. Створеного потоку доходів достатньо як для покриття витрат на експлуатацію та обслуговування станції, так і для забезпечення повернення інвестицій приватним інвесторам. Створено сотні нових робочих місць, багато торгових площ зайняті малим бізнесом та фізичними особами-підприємцями [14, с. 11–12].

Кейс Індонезії є прикладом вдалого використання ДПП для підвищення туристичної привабливості регіону. Внаслідок реалізації програми ДПП було здійснено розбудову туристичної інфраструктури, часткове відновлення туристичних об'єктів, підготовку персоналу, проведено інформаційну кампанію для підвищення зацікавленості в регіоні як туристичному напрямку. Зазначені заходи дозволили підвищити інтерес до регіону, а також збільшити якість туристичних послуг, що в результаті дозволило залучити додаткові фінансові надходження від туризму. Водночас, кейс США є прикладом використання туристичного об'єкта для надання послуг окрім безпосередньо туризму. Вашингтон є популярним туристичним напрямком, однак при відновленні туристичного об'єкта враховувалась можливість його використання для інших цілей. Завдяки цьому вдалось забезпечити достатню дохідність об'єкта для покриття витрат та повернення інвестицій навіть в умовах обмеженого туристичного потоку.

Інструменти ДПП застосовуються і в інших секторах сфери послуг. У Південній Африці уряд співпрацює з партнерами з приватного сектору, щоб розширити доступ до фінансових послуг у громадах, які недостатньо обслуговуються. Хартія фінансового сектору, яка була створена в 2003 році, є державно-приватним партнерством, метою якого є усунення історичних дисбалансів у фінансовому секторі країни. Завдяки цій ініціативі банки, страхові компанії та інші фінансові установи взяли на себе зобов'язання розширити доступ до банківських послуг і кредитів для осіб і громад, які раніше були в невідгладному становищі [15, с. 233–234].

Багато міст в Індії співпрацюють із приватними компаніями з утилізації відходів, щоб покращити управління твердими відходами. Модель ДПП передбачає, що уряд надає полігони для утилізації відходів, а приватні компанії відповідають за збір і утилізацію сміття. Це партнерство значно покращило чистоту міст і зменшило навантаження на державні ресурси [16].

Висновки. ДПП є життєздатним та ефективним способом усунення прогалин у розвитку сфери послуг та посилення її конкурентоспроможності. Проекти ДПП можуть активно застосовуватися в секторі транспортних послуг, туристичних послуг, послуг охорони здоров'я, послуг освіти та інших. Використовуючи ресурси та досвід як державного, так і приватного секторів, ДПП можуть допомогти прискорити економічне зростання та покращити якість життя громадян. Крім того, ДПП також сприяє інноваціям і передачі технологій у секторі послуг, що призводить до підвищення якості послуг і появи більших можливостей. Таким чином, використання ДПП в сфері послуг дозволяє підвищити конкурентоспроможність як сфери послуг, так і національної економіки в цілому.

Список використаних джерел:

1. Бондар Н.М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства : монографія. Київ : НТУ, 2014. 336 с.
2. Бондар Н.М. Державно-приватне партнерство: сутність та принципи. *Вісник Національного транспортного університету*. 2010. № 21(1). С. 232–237.
3. Fredouet C. & Desplébin O. & Guerin F. Implementing Public-Private Partnerships: The Case of French Port Authorities. *International Journal of Applied Logistics*. 2016. № 6. P. 31–46.

4. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 30.05.2023).
5. Biygautane M. Infrastructure Public-Private Partnerships in Kuwait, Saudi Arabia, and Qatar: Meanings, Rationales, Projects, and the Path Forward. *Public Works Management & Policy*. 2017. № 22(2). P. 85–118.
6. Saudi Arabia Passengers Traffic. URL: <https://www.ceicdata.com/en/saudi-arabia/air-transport-passengers-traffic-and-number-of-passengers-carried/passengers-traffic-arrival-annual-sa-jeddah-king-abdul-aziz-international-airport> (дата звернення: 30.05.2023).
7. Airport Passengers: Saudi Arabia. URL: <https://www.jcdecouxme.com/saudi-arabia/airport-passengers> (дата звернення: 30.05.2023).
8. Navarro-Espigares Jose Luis & Hernandez-Torres Elisa. Public and private partnership as a new way to deliver healthcare services. *XVI Encuentro de Economía Pública*. 2009. P. 28.
9. Competitiveness Ranking: United Kingdom. URL: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/GB/wcy> (дата звернення: 30.05.2023).
10. Osman Ferdous A. Public-Private Partnership in Health Service Delivery: Lessons from Bangladesh. CrossAsia. 2008. 25 p.
11. Public-Private Partnership: Equalizing Higher Education Opportunities Through Credit Insurance for Youth from Poor Households in China. Poverty Reduction: scaling up local innovation for transformational change. United Nations Development Programme. UN, 2012. 24 p.
12. Belo Horizonte Schools. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a80594c1-e030-4f2a-8d26-4cd03aa2cd29/PPPStories_Brazil_BeloHorizonteSchools.pdf?MOD=AJPERES&CVID=HyoysFd (дата звернення: 30.05.2023).
13. Muhammad Hidayat Djabbari Alwi & Suryadi. Public Private Partnership Model in Tourism Development in North Toraja District. *Enrichment: Journal of Management*. 2021. № 11(2). P. 378–382.
14. Smith A.L. Public-Private Partnerships (PPPs) for Sustainable Tourism. Washington, DC: Inter-American Development Bank. 2011. 13 p.
15. Arya B., Bassi B., & Phiyega R. Transformation Charters in Contemporary South Africa: The Case of the ABSA Group Limited. *Wiley-Blackwell: Business & Society Review*. 2008. Vol. 13. Issue 2. P. 227–251.
16. ICRA. Toolkit for Public Private Partnership frameworks in Municipal Solid Waste Management Volume I – Overview and Process, India: Government of India-Asian development bank. 2011. 102 p.

References:

1. Bondar N.M. (2014) Rozvytok transportnoyi infrastruktury Ukrainy na zasadakh derzhavo-pryvatnoho partnerstva [Development of transport infrastructure of Ukraine on the basis of public-private partnership]: monografiya. Kyiv: NTU, 336 p.
2. Bondar N.M. (2010) Derzhavno-pryvatne partnerstvo: сутnist ta pryntsyipy [Public-private partnership: essence and principles]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu*, no. 21(1), pp. 232–237.
3. Fredouet C., Desplébin O. & Guerin F. (2016) Implementing Public-Private Partnerships: The Case of French Port Authorities. *International Journal of Applied Logistics*, no. 6, pp. 31–46.
4. World Bank Open Data. Available at: <https://data.worldbank.org/> (accessed 30 May 2023).
5. Biygautane M. (2017) Infrastructure Public-Private Partnerships in Kuwait, Saudi Arabia, and Qatar: Meanings, Rationales, Projects, and the Path Forward. *Public Works Management & Policy*, no. 22(2), pp. 85–118.
6. Saudi Arabia Passengers Traffic. Available at: <https://www.ceicdata.com/en/saudi-arabia/air-transport-passengers-traffic-and-number-of-passengers-carried/passengers-traffic-arrival-annual-sa-jeddah-king-abdul-aziz-international-airport> (accessed 30 May 2023).
7. Airport Passengers: Saudi Arabia. Available at: <https://www.jcdecouxme.com/saudi-arabia/airport-passengers> (accessed 30 May 2023).
8. Navarro-Espigares Jose Luis & Hernandez-Torres Elisa (2009) Public and private partnership as a new way to deliver healthcare services. *XVI Encuentro de Economía Pública*, p. 28.
9. Competitiveness Ranking: United Kingdom. Available at: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/GB/wcy> (accessed 30 May 2023).
10. Osman Ferdous A. (2008) Public-Private Partnership in Health Service Delivery: Lessons from Bangladesh. CrossAsia, 25 p.

10. Public-Private Partnership: Equalizing Higher Education Opportunities Through Credit Insurance for Youth from Poor Households in China (2012) Poverty Reduction: scaling up local innovation for transformational change. United Nations Development Programme. UN, 24 p.

11. Belo Horizonte Schools. Available at: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a80594c1-e030-4f2a-8d26-4cd03aa2cd29/PPPStories_Brazil_BeloHorizonteSchools.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IH0ysFd (accessed 30 May 2023).

12. Muhammad Hidayat Djabbari Alwi & Suryadi (2021) Public Private Partnership Model in Tourism Development in North Toraja District. *Enrichment: Journal of Management*, no. 11(2), pp. 378–382.

13. Smith A.L. (2011) Public-Private Partnerships (PPPs) for Sustainable Tourism. Washington, DC: Inter-American Development Bank, 13 p.

14. Arya B., Bassi B., & Phiyega R. (2008) Transformation Charters in Contemporary South Africa: The Case of the ABSA Group Limited. *Wiley-Blackwell: Business & Society Review*, vol. 13, issue 2, pp. 227–251.

15. ICRA (2011) Toolkit for Public Private Partnership frameworks in Municipal Solid Waste Management Volume I – Overview and Process, India: Government of India-Asian development bank, 102 p.