

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**КАРПУСЬ КАТЕРИНА ВІКТОРІВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 334.72:338.24  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ  
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

К. В. КАРПУСЬ  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
**ЗАХАРІНА Оксана Володимирівна**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **КАРПУСЬ Катерина Вікторівна**  
допущена до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » грудня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я, прізвище)

« \_\_\_\_ » грудня 2024 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувачка вищої освіти **КАРПУСЬ Катерина Вікторівна** захистила  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(власне ім'я, прізвище)

## АНОТАЦІЯ

КАРПУСЬ К. В. Інституційне забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Досліджено інституційне забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. Розкрита сутність та концептуальні основи ППП, проаналізовано світовий досвід впровадження партнерських моделей у Великобританії, США, Франції та інших країнах. Визначено особливості та проблеми реалізації проєктів ППП в Україні, включаючи аналіз нормативно-правової бази, оцінку діяльності державних органів та інституцій, а також ключові перешкоди для розвитку партнерських відносин між державою і приватним сектором.

Запропоновано шляхи вдосконалення інституційного забезпечення ППП в Україні. Зокрема, розроблено рекомендації щодо адаптації кращих міжнародних практик до українського законодавства, створення ефективних механізмів співпраці між державою та приватним сектором, а також удосконалення інституційної структури для підвищення прозорості та ефективності реалізації проєктів.

*Ключові слова: публічно-приватне партнерство, інституційне забезпечення, державні органи, приватний сектор, ефективність, інвестиційна привабливість, розвиток інфраструктури, проєкти ППП.*

## SUMMARY

KARPUS K. Institutional support for the development of public-private partnership. – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The institutional support for the development of public-private partnership in Ukraine is studied. The essence and conceptual foundations of PPP are revealed, and the world experience of implementing partnership models in the UK, USA, France and other countries is analyzed. The features and problems of implementing PPP projects in Ukraine are identified, including an analysis of the regulatory framework, an assessment of the activities of state bodies and institutions, as well as key obstacles to the development of partnership relations between the state and the private sector.

Ways to improve the institutional support for PPP in Ukraine are proposed. In particular, recommendations are developed for adapting best international practices to Ukrainian legislation, creating effective mechanisms for cooperation between the state and the private sector, as well as improving the institutional structure to increase transparency and efficiency of project implementation.

*Key words: public-private partnership, institutional support, state bodies, private sector, efficiency, investment attractiveness, infrastructure development, PPP projects.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.	5
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	9
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	23
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	34
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	38
ДОДАТКИ	42

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Публічно-приватне партнерство є дієвим інструментом модернізації інфраструктури, стимулювання економічного розвитку та залучення інвестицій в економіку України. У контексті обмежених фінансових ресурсів державного сектору, необхідності підвищення ефективності використання бюджетних коштів та впровадження інноваційних підходів до управління, розвиток публічно-приватного партнерства стає одним із ключових напрямків економічного зростання.

В Україні існує значний потенціал для реалізації даних проєктів, однак їх поширення стримується низкою факторів, таких як недосконала нормативно-правова база, низький рівень інституційної спроможності та відсутність чітких механізмів взаємодії між державою та приватним сектором. З огляду на це, вивчення питань інституційного забезпечення публічно-приватного партнерства є актуальним завданням, оскільки від ефективної організації цієї сфери залежить успішність реалізації проєктів. Крім того, світовий досвід демонструє ефективність публічно-приватного партнерства у вирішенні стратегічних завдань розвитку, таких як розбудова транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури. Таким чином, адаптація міжнародних підходів до умов України та вдосконалення існуючої системи інституційного забезпечення є важливими для створення сприятливого інвестиційного клімату.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Серед українських дослідників значний внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів публічно-приватного партнерства зробили О. Амоша, С. Смуглянський, І. Балановський, О. Козюра, О. Пухкал, І. Гуменюк, А. Наконечна, В. Варнавський, М. Вілісов, С. Грищенко, Ю. Залозна, І. Запатріна, К. Павлюк, Д. Попович, Л. Тараш, П. Шилепницький та ін. Науковці у своїх працях окреслюють проблеми сутності та механізму публічно-приватного партнерства [7].

У зарубіжній літературі дослідженням інституційного забезпечення та ефективності публічно-приватного партнерства присвячені наукові праці

Е. Естефана, М. Маккефрі, Дж. Ходжа. Вивченню впливу інституційного забезпечення на успіх проєктів публічно-приватного партнерства приділені дослідження Дж. Літтла і Р. Гріма. Підходи до регулювання публічно-приватного партнерства в країнах ЄС та питання важливості прозорості та етичних стандартів в даних проєктах розкрили Ф. Спрінг, В. Льовін, К. Сінгх та ін. науковці. Попри значну увагу до цієї проблеми, питання інституційного забезпечення публічно-приватного партнерства в Україні залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, бракує системних досліджень, спрямованих на адаптацію міжнародного досвіду до українських реалій, аналізу ефективності існуючих інституційних механізмів, а також розробки рекомендацій щодо їх удосконалення. Це й зумовило необхідність проведення окремого дослідження.

*Метою кваліфікаційної роботи* є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення інституційного забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства в Україні.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити концептуальні основи та основні характеристики публічно-приватного партнерства;
- ідентифікувати особливості інституційного середовища, необхідного для ефективного функціонування публічно-приватного партнерства;
- здійснити аналіз інституційного забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства в Україні;
- визначити головні перешкоди для успішного розвитку публічно-приватного партнерства;
- вивчити успішні світові практики реалізації проєктів публічно-приватного партнерства й оцінити можливість їх адаптації до вітчизняних умов;
- обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення інституційного забезпечення публічно-приватного партнерства та підвищення ефективності реалізації проєктів публічно-приватного партнерства.

*Об'єктом дослідження* є процес розвитку публічно-приватного

партнерства у системі взаємодії державного та приватного секторів.

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних положень інституційного забезпечення публічно-приватного партнерства, що включає нормативно-правові, організаційні та економічні механізми реалізації проєктів публічно-приватного партнерства.*

*Методологічну основу кваліфікаційної роботи складає діалектичний метод пізнання з використанням системного підходу до вивчення інституційного забезпечення розвитку механізму публічно-приватного партнерства. В дослідженні використаний абстрактно-логічний метод, зокрема його прийоми індукції, дедуції, аналогії та співставлення. За допомогою вищезазначених методів розкрита економічна сутність та потенціал публічно-приватного партнерства для розвитку інфраструктури, досліджені концептуальні основи та основні характеристики публічно-приватного партнерства, визначені особливості інституційного середовища, необхідного для його ефективного функціонування, а також сформульовані висновки до розділів та кваліфікаційної роботи в цілому. Дослідження сучасного стану інституційного забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства та вивчення закордонного досвіду в даній сфері проводилось за допомогою монографічного методу та статистико-економічних методів, зокрема прийомів порівняння, табличного та ін.*

*Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, періодичні видання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з обраної тематики, праці фахівців у сфері публічного управління, а також ресурси глобальної мережі Internet.*

*Публікації.* Ключові положення та результати кваліфікаційної роботи опубліковано в науковому фаховому виданні України з питань державного управління «Державне управління: удосконалення та розвиток» [9].

*Практичне значення отриманих результатів* полягає у розробці рекомендацій з удосконалення інституційного забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства на основі покращення розподілу ризиків, забезпечення

прозорості процедур та посилення відповідальності сторін, створення єдиного координаційного органу, який здійснюватиме моніторинг, супровід та підтримку проєктів публічно-приватного партнерства на всіх етапах їх реалізації, підготовці та впровадженні інфраструктурних і соціальних проєктів за участю приватного сектору, що враховують особливості регіонів та розробці стратегій залучення інвесторів до проєктів публічно-приватного партнерства на місцевому рівні. Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади, місцевими органами самоврядування, приватним бізнесом, а також в навчальному процесі для підготовки фахівців у сфері публічного управління, економіки та права, зокрема у навчальних курсах, присвячених публічно-приватному партнерству.

*Наукова новизна кваліфікаційної роботи* полягає у комплексному дослідженні інституційного забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства, що включає не тільки формальні правила (закони, нормативні акти), але й неформальні (традиції, культурні особливості), які впливають на успішність співпраці між державою та приватним сектором та наданні рекомендацій з удосконалення інституційного середовища шляхом розробки теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій, що дають змогу стимулювати інвестиційну активність приватного сектору у проєктах публічно-приватного партнерства через забезпечення державою сприятливого інституційного та правового середовища, формування прозорих процедур, ефективного моніторингу та механізмів розподілу ризиків між партнерами.

Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності функціонування механізму публічно-приватного партнерства в Україні, залучення інвестицій у важливі соціально-економічні проєкти, а також на сприяння розвитку партнерських відносин між державою та бізнесом.

*Структура та обсяг роботи.* Робота включає вступ, 3 розділи, висновки та додатки. Дослідження містить 6 таблиць та 4 рисунки. Список використаної літератури налічує 29 джерел. Обсяг роботи складає 37 сторінок тексту.



## РОЗДІЛ 1.

### СУТНІСТЬ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

В умовах сьогодення для успішного соціально-економічного розвитку регіонів та держави в цілому, економіка потребує узгодженої співпраці у різних сферах між державним та приватним сектором [16]. Сучасним інструментом для розв'язання стратегічних завдань держави, спрямованих на розвиток інфраструктури, покращення якості державних послуг та залучення інвестицій є публічно-приватне партнерство (далі – ППП). Ефективність ППП залежить від прозорості процедур, розподілу ризиків та створення сприятливого нормативно-правового середовища.

Концептуальні засади ППП формуються на перетині економічної теорії, права та публічного управління. Ця форма співпраці спрямована на реалізацію суспільних благ, які не можуть бути ефективно забезпечені виключно за рахунок державного або приватного сектору [12]. Ключовою теоретичною основою ППП є теорія суспільного вибору, яка обґрунтовує необхідність поєднання ресурсів та компетенцій держави і бізнесу для задоволення суспільних потреб. Публічно-приватне партнерство також спирається на принципи інституційної економіки, які акцентують увагу на важливості інституційного середовища для ефективного функціонування партнерства [18].

Як свідчить дослідження, публічно-приватне партнерство є однією з форм угоди, що має юридичну силу між організацією публічного та приватного секторів, що вимагає нових інвестицій від приватного партнера (кошти, технології, досвід, час, репутація) та передає ключові ризики приватному партнеру (проектування, будівництво, функціонування), в якій оплата здійснюється в обмін на виконання робіт, з метою надання послуг, що традиційно надавалися державним сектором [16].

На нашу думку, *публічно-приватне партнерство – це інноваційна форма співпраці між державою та приватним сектором, спрямована на вирішення*

соціально-економічних завдань, зокрема на розвиток інфраструктури, модернізацію галузей економіки та підвищення якості державних послуг.

Даний вид партнерство базується на взаємодії, у якій кожна зі сторін бере на себе певні зобов'язання, пов'язані з фінансуванням, управлінням та експлуатацією об'єктів та наданні послуг, що мають суспільну значущість.

Основні принципи ППП нами систематизовані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Принципи публічно-приватного партнерства

Принципи	Характеристика
Довгостроковість	Угода в рамках проекту ППП укладається в середньому на період від 10 до 40 років, що забезпечує стабільність взаємовідносин і дозволяє приватному партнеру отримати очікуваний рівень окупності вкладених інвестицій.
Розподіл ризиків	Важливим принципом ППП є розподіл ризиків між партнерами. Наприклад, приватний партнер зазвичай бере на себе ризики будівництва, фінансування та управління, тоді як держаний – гарантує підтримку у формі нормативного регулювання, земельних ресурсів, адміністративної підтримки та вирішує форс-мажорні обставини.
Поєднання ресурсів	Приватний сектор надає фінансові інвестиції, технології та досвід управління, тоді як держава забезпечує адміністративну підтримку, законодавчу базу та сприяє реалізації суспільних інтересів.
Взаємовигідність	Основним принципом ППП є взаємовигідність. Держава отримує можливість реалізувати проекти, які самостійно фінансово непосильні, тоді як приватний сектор отримує можливість для довгострокових інвестицій із гарантованим рівнем прибутковості.

Джерело: власні дослідження автора.

Так, фінансування проекту ППП приватним сектором збільшує інвестиції в інфраструктуру без навантаження на бюджет відповідного рівня і збільшення державної позики чи боргу, а також стає джерелом державних доходів та більш якісних, сучасних і конкурентоспроможних послуг [12]. Водночас для приватного партнера проекти ППП дають можливість входження в галузь, яка раніше монополюю належала державі (наприклад, енергетика, ЖКГ, транспорт, дорожня, портова та інші види інфраструктури) [5].

ППП реалізується через різні моделі (рис. 1.1), які визначають рівень участі, відповідальності та розподілу вигоди між партнерами.



**Рис. 1.1. Найпоширеніші моделі публічно-приватного партнерства**

Джерело: власні дослідження автора.

Відзначимо, що при контрактній моделі держава укладає угоду з приватною компанією для виконання певних функцій, наприклад, будівництва інфраструктурного об'єкта або ж його обслуговування. При концесії приватний партнер отримує право на будівництво, управління та експлуатацію об'єкта (наприклад, дороги чи аеропорту) протягом визначеного терміну з подальшою передачею об'єкта у власність держави. Модель BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) передбачає, що приватна сторона будує об'єкт, володіє ним і експлуатує протягом визначеного терміну, після чого об'єкт переходить в державну власність. При спільному підприємстві державний та приватний партнери створюють спільну організацію для реалізації проекту ППП.

Причини реалізації проєктів публічно-приватного партнерства можуть бути різні, але найбільш вагомими є: передача ноу-хау, розвиток інфраструктури, освіти, медицини, туризм [7]. У такий спосіб у багатьох країнах світу ППП є ефективним механізмом для вирішення саме інфраструктурних і соціальних завдань. Наприклад, у Великій Британії проєкти Private Finance Initiative (PFI) дозволили реалізувати сотні проєктів у сфері охорони здоров'я, освіти та транспорту. Канада має відомий на весь світ досвід побудови сучасних транспортних коридорів завдяки публічно-приватному

партнерству. А масштабні інвестиції у сферу транспорту та енергетики Китаю здійснюються саме за допомогою довгострокових концесій за проектами ППП.

Отримані результати свідчать про те, що публічно-приватне партнерство є одним із ключових інструментів, який сприяє вирішенню нагальних соціально-економічних проблем та забезпечує сталий розвиток суспільства. Його популярність у світі обумовлена здатністю ефективно поєднувати ресурси держави та приватного сектора для досягнення спільної мети.

Переконані, що в сучасних умовах, коли державні бюджети стикаються з обмеженістю ресурсів, а приватний сектор шукає нові можливості для довгострокових інвестицій, ППП виступає як взаємовигідна форма співпраці. Воно дозволяє вирішувати завдання, які традиційно були виключно в державній владі, зокрема будівництво та модернізація інфраструктури, впровадження інновацій у сферу охорони здоров'я, освіти, енергетики тощо [4].

Таким чином, однією з ключових переваг ППП є його здатність знижувати фінансовий тягар для держави, залучаючи приватний капітал для реалізації стратегічно важливих проектів. Крім того, партнерство сприяє підвищенню ефективності реалізації проектів завдяки залученню досвіду, технологій і компетенцій приватного сектора (рис. 1.2).

Залучення інвестицій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ППП дозволяє залучати приватний капітал у галузі, які традиційно фінансуються державою, наприклад, транспорт, енергетика, медицина та освіта.</li> </ul>
Підвищення ефективності управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приватний сектор забезпечує краще управління завдяки наявності досвіду, технологій і стимулів для оптимізації витрат.</li> </ul>
Задоволення суспільних потреб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реалізація проектів, спрямованих на створення нових робочих місць, поліпшення умов життя населення та підвищення якості послуг.</li> </ul>

**Рис. 1.2. Переваги публічно-приватного партнерства**

Джерело: власні дослідження автора.

У результаті публічно-приватне партнерство приносить значну користь

для суспільства завдяки реалізації проєктів, спрямованих на покращення якості життя та створення нових можливостей для розвитку. По-перше, ППП сприяє будівництву сучасних доріг, мостів, лікарень, шкіл та інших об'єктів, які забезпечують комфорт і безпеку громади. По-друге, в рамках публічно-приватного партнерства створюються якісні й доступні послуги у сферах охорони здоров'я, транспорту, освіти та енергетики. По-третє, приватний сектор приносить нові технології та управлінські практики, що підвищує ефективність та якість реалізації проєктів. По-четверте, реалізація великих проєктів стимулює економіку, забезпечуючи працевлаштування місцевого населення. По-п'яте, завдяки залученню приватного капіталу держава може спрямувати бюджетні кошти на вирішення інших важливих завдань. По-шосте, деякі проєкти публічно-приватного партнерства орієнтовані на створення екологічно безпечної інфраструктури, наприклад, систем утилізації відходів або зеленого транспорту. І останнє, але не менш важливе, успішні проєкти ППП демонструють можливість конструктивної співпраці між державою, бізнесом і суспільством, підвищуючи рівень довіри до влади.

Таким чином, ППП є потужним інструментом для реалізації соціально значущих проєктів, залучення інвестицій та забезпечення сталого економічного розвитку. Воно відкриває значні можливості для держави, бізнесу та суспільства, сприяючи створенню сучасної інфраструктури, підвищенню якості послуг і зростанню економічної активності [10].

Попри численні переваги, реалізація публічно-приватного партнерства супроводжується низкою ризиків, які можуть впливати на ефективність і результативність проєктів. Детальний аналіз ризиків дозволяє краще зрозуміти їх природу (табл. 1.2). Так, ризики, притаманні публічно-приватному партнерству, є багатовимірними й можуть суттєво впливати на успіх проєктів. Однак їх можна мінімізувати завдяки належному плануванню, прозорості процедур, чіткій законодавчій базі та конструктивному діалогу між усіма зацікавленими сторонами. Це дозволяє забезпечити баланс між інтересами держави, бізнесу та суспільства.

### Ризики публічно-приватного партнерства

Ризики	Характеристика
Фінансові ризики	Невиправдане збільшення вартості проекту через непередбачені витрати, інфляцію або погане управління бюджетом. Низька окупність проектів у випадку неправильно визначеного попиту, що завдає збитки та впливає на стійкість партнерства. Недостатність фінансування через кризу, банкрутство або зміну ринкової кон'юнктури.
Політичні та нормативно-правові ризики	Нестабільність законодавства впливає на умови реалізації проектів, зробивши їх економічно не вигідними або юридично складними. Політична нестабільність, зміна уряду чи політичного курсу може призвести до перегляду пріоритетів і заморожування проектів. Недостатня підтримка державних органів через відсутність чіткої координації між різними державними структурами, що призводить до затримки або неефективності реалізації проекту.
Управлінські ризики	Недостатній досвід приватних партнерів, відсутність знань та досвіду роботи у певній галузі може призвести до проблем із виконанням проекту. Проблеми з координацією через різні підходи до управління з боку держави та бізнесу можуть призвести до конфліктів, які уповільнюють виконання проекту. Неефективний моніторинг та відсутність належного контролю за виконанням зобов'язань можуть призвести до зниження якості робіт.
Ризики, пов'язані з громадськістю	Суспільний спротив. У деяких випадках громадськість може виступати проти реалізації проекту через побоювання щодо підвищення тарифів, екологічних наслідків або порушення місцевих інтересів. Недовіра до приватного сектора. Часто населення має сумніви щодо намірів приватних компаній, підозрюючи їх у бажанні отримати максимальний прибуток на шкоду якості послуг.
Технічні та екологічні ризики	Невідповідність технологій, використання застарілих або не випробуваних технологій може призвести до неякісної реалізації проекту або швидкого зношення об'єктів. Екологічні проблеми. У разі недостатньої уваги до екологічних стандартів проект може завдати шкоди навколишньому середовищу, що призведе до суспільного осуду і юридичних санкцій.
Корупційні ризики	Непрозорість конкурсних процедур, проведення тендерів з порушеннями або в інтересах окремих осіб чи компаній призводить до неефективного використання ресурсів і зниження довіри до проектів. Маніпуляції умовами контракту та недобросовісні дії з боку учасників партнерства, зокрема зміна умов договору на користь однієї зі сторін, можуть порушити баланс інтересів.
Соціально-економічні ризики	Підвищення вартості послуг. У багатьох випадках залучення приватного сектора супроводжується зростанням цін на послуги чи тарифи, що може викликати невдоволення серед населення. Нерівномірний доступ до послуг. У рамках ППП проекти можуть зосереджуватися лише на прибуткових регіонах, залишаючи менш розвинуті райони без уваги.

Джерело: власні дослідження автора.

Підсумовуючи відмітимо, що реалізація проєктів у рамках публічно-приватного партнерства супроводжується низкою ризиків, які мають комплексний характер. Фінансові ризики, такі як перевищення бюджету чи низька окупність проєктів, потребують чіткої оцінки економічної ефективності та залучення відповідальних партнерів. Політична нестабільність, прогалини у законодавстві або відсутність підтримки державних органів можуть звести нанівець навіть найамбітніші проєкти. Управлінські та технічні проблеми, зокрема неефективна координація або використання застарілих технологій, можуть впливати на якість та строки виконання проєктів.

При підготовці техніко-економічного обґрунтування проєкту ППП особливу увагу слід приділяти громадським та соціально-економічним ризикам, адже недовіра з боку населення чи нерівномірний доступ до послуг можуть викликати суспільне невдоволення, яке з часом вплине на довіру до механізмів ППП в цілому [15]. Не менш важливими є екологічні виклики, адже нехтування екологічними стандартами може призвести до значних негативних наслідків для навколишнього середовища та суспільного здоров'я.

Переконані, що попри вище зазначені ризики, більшість із них можна ефективно мінімізувати за умови чіткого планування, прозорості та підзвітності процедур, якісного моніторингу та використання міжнародного досвіду. Запровадження передових практик управління ризиками, побудова довіри між державою, приватним сектором та громадськістю, а також вдосконалення нормативно-правового забезпечення є основою для успішного розвитку ППП.

Таким чином, хоча ризики і є невід'ємною частиною процесу реалізації проєктів публічно-приватного партнерства, вони не повинні стати перепорою для розвитку даної форми співпраці. За умови належного підходу публічно-приватне партнерство здатне стати дієвим інструментом вирішення ключових проблем сучасного суспільства, забезпечуючи стійке економічне зростання, інноваційний розвиток та підвищення рівня та якості життя населення.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Дослідження сутності та концептуальних основ ППП дає змогу дійти висновку, що ППП є сучасною формою співпраці між державою та приватним сектором, яка базується на довгострокових договірних відносинах і спрямована на досягнення спільних соціально-економічних цілей. Основна ідея ППП полягає в об'єднанні ресурсів, компетенцій та ризиків для забезпечення ефективного функціонування об'єктів інфраструктури, надання суспільно значущих послуг та підвищення якості життя громадян.

З'ясовано, що ППП має наступні ключові особливості:

1. Довгостроковий характер співпраці.
2. Розподіл ризиків і відповідальності між партнерами.
3. Спільне використання ресурсів (фінансових, матеріальних, технологічних, управлінських тощо).
4. Націленість на досягнення суспільно важливих результатів при збереженні економічної вигоди для обох сторін.

Важливо зазначити, що реалізація ППП здійснюється через різноманітні організаційно-правові форми, зокрема концесії, договори публічно-приватного партнерства, оренду, управління об'єктами тощо. Вибір форми залежить від цілей проекту, його масштабів і особливостей галузі.

Встановлено, що концептуальна основа ППП полягає у створенні збалансованих відносин, де держава виступає гарантом суспільного інтересу, а приватний сектор – джерелом інновацій, фінансування та ефективного управління. Таке поєднання дозволяє досягти синергетичного ефекту, який перевищує можливості окремо взятої державної чи приватної сторони.

Отже, ППП є важливим інструментом для розвитку економіки, модернізації інфраструктури та покращення якості державних послуг. Однак для його ефективного функціонування необхідно забезпечити чітке нормативно-правове регулювання, прозорість процедур і баланс інтересів усіх учасників.

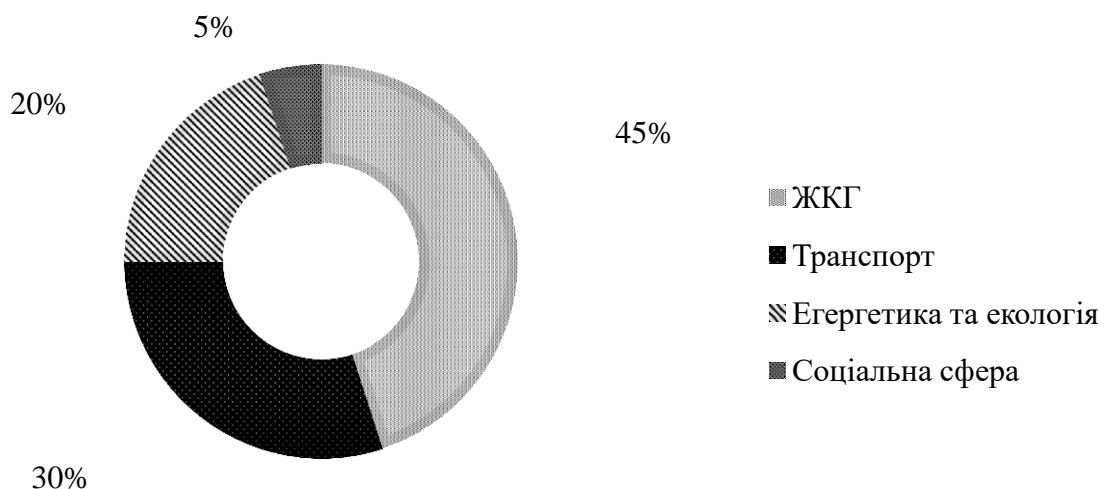


## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

Публічно-приватне партнерство в Україні розглядається як ефективний механізм залучення інвестицій у соціально-економічний розвиток країни. Попри це, реальна практика реалізації ППП залишається обмеженою через низку стримуючих факторів. Дослідження сучасного стану ППП в Україні дозволяє виокремити його основні досягнення, недоліки та перспективи.

Станом на 2023 р., в Україні було укладено понад 230 договорів ППП, з яких 60 % реалізуються у формі концесії [9]. За даними Міністерства економіки, основними сферами впровадження ППП є: житлово-комунальне господарство, що становить близько 45 % усіх проєктів (модернізація систем водопостачання, тепlopостачання, управління відходами), транспортна інфраструктура, на яку припадає 30 % всіх проєктів ППП (розвиток морських портів, реконструкція доріг та аеропортів), енергетика та екологія – близько 20 % (відновлювальна енергетика, енергоефективні проєкти) та соціальна інфраструктура, яка складає лише 5 % (будівництво шкіл, лікарень) (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Сфери впровадження проєктів ППП в Україні**

Джерело: складено автором за даними Міністерства економіки.

Як свідчить дослідження, більшість проєктів реалізується у великих

містах та регіонах із високим економічним потенціалом. Лідерами є такі області України, як Київська – близько 30 % всіх проєктів ППП, переважно направлених на розвиток транспортної інфраструктури, Одеська – реалізація портових концесій, наприклад, морські порти «Ольвія», «Херсон» та Львівська область, в якій переважають інноваційні проєкти з енергоефективності.

На противагу цьому, в малих містах та сільських місцевостях активність ППП є мінімальною через низький рівень інвестиційної привабливості та брак інфраструктурних ініціатив. За даними Міністерства економіки України, за останні п'ять років обсяг інвестицій у рамках ППП досяг приблизно 1,5 млрд. дол. США, що становить малу частину від потреби в інфраструктурних інвестиціях, оціненої у 35-40 млрд. дол. на найближче десятиліття [9].

Вважаємо, що найбільшим досягненням України в реалізації проєктів ППП є договір концесії для морських портів «Ольвія» та «Херсон» (2020 р.), що дало можливість залучити інвестицій на суму понад 150 млн. дол. Ці кейси продемонстрували потенціал ППП для модернізації інфраструктури та залучення іноземного капіталу. Угода стала можливою завдяки прийняттю нового Закону України «Про концесії» у 2019 р., що стало важливим кроком для вдосконалення регулювання механізмів ППП. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Світовий банк та інші структури теж активно допомагають забезпечувати фінансову та технічну підтримку проєктів публічно-приватного партнерства, зокрема в енергетиці та транспорті [13].

Разом з тим, основними проблемами, з якими стикається Україна, є по-перше, недостатній розвиток інституційного середовища. Сьогодні в Україні відсутній єдиний орган, який би координував всі аспекти ППП, що ускладнює впровадження проєктів. По-друге, недовіра інвесторів. За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), майже 65 % інвесторів вважають українське нормативно-правове середовище недостатньо прозорим і стабільним для інвестицій [14]. По-третє, фінансова залежність від місцевих бюджетів. Як свідчить дослідження, 70 % проєктів ППП у житлово-комунальному секторі реалізуються за рахунок місцевих бюджетів, які мають обмежені фінансові

ресурси. По-четверте, складність конкурсних процедур. Процес підготовки та реалізації проєктів є надмірно забюрократизованим, а середня тривалість укладання договорів перевищує 2 роки, що стримує інвесторів. І останнє, обмежений досвід учасників. Як державний, так і приватний сектори мають недостатній досвід реалізації масштабних проєктів публічно-приватного партнерства, що призводить до помилок і затримок.

Таким чином, стан публічно-приватного партнерства в Україні можна оцінити як такий, що знаходиться на стадії становлення. Попри низку позитивних змін, таких як ухвалення законодавчих актів і реалізація перших успішних проєктів, розвиток ППП обмежується проблемами нормативно-правового, фінансового та інституційного характеру. Вважаємо, що для подальшого прогресу необхідно вдосконалити законодавчу базу, створити сприятливе інституційне середовище, підвищити рівень довіри між державою та бізнесом і забезпечити професійну підготовку учасників проєктів.

І в цьому важливу роль відіграє діяльність державних органів і інституцій, адже саме вони формують нормативно-правову базу, координують процеси, забезпечують прозорість процедур та створюють умови для залучення приватного капіталу. Переконані, що розвиток публічно-приватного партнерства в Україні залежить від ефективності роботи центральних і місцевих органів влади, спеціалізованих агентств, міжнародних організацій та консультативних установ.

Безперечно, інституційне середовище публічно-приватного партнерства є ключовим фактором, що визначає успішність впровадження подібних проєктів. Його формування базується на поєднанні формальних і неформальних норм, які впливають на відносини між державою та приватним сектором (рис. 2.2).

Так, формальні правила створюють нормативну основу для взаємодії, тоді як неформальні визначають рівень довіри, корпоративної культури та стабільності економічного середовища. Гармонійне співіснування цих компонентів забезпечує стійкість і ефективність партнерства, сприяє залученню інвестицій і досягненню стратегічних цілей держави та бізнесу [17].



**Рис. 2.2. Інституційне середовище ППП в Україні**

Джерело: власні дослідження автора.

Рис. 2.2 ілюструє необхідність збалансованого підходу до розвитку інституційного середовища публічно-приватного партнерства, оскільки лише інтеграція формальних і неформальних норм може забезпечити довготривалу ефективність та успішність проєктів.

Зокрема для ефективного впровадження ППП важливою є участь різноманітних державних органів, які виконують координуючі, регуляторні та контролюючі функції. Кожен з органів має свої завдання та зони відповідальності, що забезпечує комплексний підхід до управління проєктами ППП [11]. Табл. 2.1 містить перелік основних державних органів України, залучених до реалізації ППП, та їх основні функції в цій сфері. Вона дозволяє побачити загальну структуру організаційної взаємодії, яка спрямована на

досягнення цілей співпраці між державою та приватним сектором.

Таблиця 2.1

**Основні державні органи України, залучені до реалізації  
публічно-приватного партнерства, та їхні функції**

Державний виконавчий орган	Основні функції у сфері публічно-приватного партнерства	Приклади реалізованих функцій
Кабінет Міністрів України	Формування державної політики у сфері ППП. Затвердження стратегічних документів. Координація діяльності органів виконавчої влади.	Розробка та затвердження Національної економічної стратегії. Ухвалення рішень щодо великих концесійних проєктів.
Міністерство економіки України	Розробка нормативно-правової бази для проєктів ППП. Моніторинг реалізації проєктів ППП. Аналіз інвестиційної привабливості та економічної ефективності.	Підготовка типових договорів для ППП. Запровадження єдиної платформи для обліку проєктів ППП.
Міністерство фінансів України	Контроль бюджетного фінансування проєктів. Надання державних гарантій для реалізації проєктів ППП. Розробка моделей фінансування.	Проведення фінансового аудиту інфраструктурних проєктів. Участь у розробці механізмів співфінансування з приватним сектором.
Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ України	Координація проєктів ППП у регіонах. Підтримка реалізації проєктів у житлово-комунальному господарстві. Співпраця з міжнародними організаціями.	Підготовка проєктів з модернізації інфраструктури у регіонах. Реалізація програм енергоефективності в ЖКГ.
Державне агентство автомобільних доріг України (Укравтодор)	Реалізація проєктів ППП у дорожньому будівництві. Контроль за концесійними договорами в галузі автодоріг. Залучення інвестицій у дорожню інфраструктуру.	Запуск концесійних проєктів будівництва доріг, зокрема траси Київ-Одеса. Розробка ініціатив з автоматизації платних доріг.
Фонд державного майна України	Організація конкурсів на концесії та приватизацію. Моніторинг виконання умов інвесторами. Контроль за ефективністю використання державних активів.	Проведення концесії порту «Ольвія». Організація тендерів на оренду державного майна.
Антимонопольний комітет України	Контроль за дотриманням конкуренції в проєктах ППП. Запобігання зловживанням монопольним становищем приватних партнерів. Аналіз економічної доцільності проєктів.	Перевірка концесій у портах. Проведення економічного аналізу великих інфраструктурних проєктів.
Місцеві органи влади	Реалізація регіональних проєктів ППП. Залучення інвесторів до місцевих ініціатив. Контроль за виконанням договорів.	Організація концесій у галузі водопостачання. Розробка програм розвитку місцевої інфраструктури.

Джерело: власні дослідження автора.

Проведений аналіз дає змогу дійти висновку, що на сьогодні в Україні немає єдиного координуючого органу, який би відповідав за всі аспекти впровадження ППП. Це створює дублювання функцій між різними міністерствами та відомствами або, навпаки, прогалини у реалізації проєктів. Важливою проблемою інституційного забезпечення механізму ППП є недосконала законодавча база у сфері ППП. Українське законодавство залишається фрагментованим і недостатньо адаптованим до сучасних потреб. Воно громіздке та містить суперечності, які ускладнюють укладання договорів та реалізацію проєктів. Наприклад, неврегульованість механізмів захисту прав інвесторів створює ризики неповернення вкладених коштів, а слабка інтеграція міжнародних стандартів у вітчизняну нормативну базу призводить до розриву між українськими реаліями та очікуваннями іноземних партнерів [25].

До того ж, впровадження проєктів ППП потребує високої кваліфікації та спеціальних знань у сферах права, економіки та фінансів. Проблеми, пов'язані з кадровим потенціалом, пов'язані з недостатньою кількістю фахівців, здатних розробляти та реалізовувати складні проєкти ППП, слабким рівнем підготовки місцевих управлінців для взаємодії з приватними партнерами та відсутністю навчальних програм для підвищення кваліфікації фахівців, задіяних у реалізації проєктів ППП. Водночас відсутність прозорості у проведенні конкурсів на концесії та виборі приватних партнерів, поширення практик неформального впливу на прийняття рішень, недостатній рівень громадського контролю за реалізацією проєктів є значними проблемами, які знижують довіру з боку приватного сектора та міжнародних партнерів [24].

Підкреслимо, що на рівні регіонів інституційна підтримка ППП є особливо слабкою. Недостатня зацікавленість місцевих органів влади у реалізації ППП через низький рівень фінансової автономії, складність у залученні інвесторів до проєктів за браком чіткої стратегії розвитку регіонів та відсутність місцевих інституцій із супроводу та підтримки проєктів ППП суттєво стримують розвиток регіональних проєктів ППП.

Таким чином, державні органи та інституції відіграють ключову роль у розвитку публічно-приватного партнерства, оскільки саме вони створюють

сприятливі умови для співпраці між державою та бізнесом. Ефективність їхньої роботи впливає на якість підготовки та реалізації проєктів, залучення інвестицій та економічний розвиток країни. Проте для забезпечення сталого розвитку публічно-приватного партнерства необхідно вдосконалити координацію між органами влади, посилити прозорість процедур і підвищити рівень професійної підготовки учасників процесу. Подолання цих бар'єрів створить умови для активного розвитку ППП, сприятиме модернізації економіки та підвищенню якості життя громадян.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

Аналіз інституційного забезпечення розвитку ППП в Україні вказує на значний потенціал даного механізму для покращення інфраструктурного розвитку та економічного зростання держави. Однак, незважаючи на позитивні ініціативи та нормативно-правову базу, існують серйозні перешкоди, які обмежують ефективність впровадження ППП. Недосконалість законодавчої бази, зокрема відсутність чітких механізмів правового захисту для учасників таких партнерств, створюють правову невизначеність, що стримує інвесторів. Також, недоліки в координації між різними державними органами, слабка взаємодія на всіх етапах реалізації проєктів, а також недостатнє фінансування ускладнюють залучення приватного капіталу.

Крім того, проблеми, пов'язані з корупцією та недостатньою прозорістю у процесах укладання угод, знижують довіру до інститутів, що реалізують проекти публічно-приватного партнерства. Враховуючи ці труднощі, для ефективного розвитку ППП в Україні необхідно не тільки вдосконалити законодавство та механізми контролю, але й забезпечити відповідну професійну підготовку кадрів, створити прозорі та конкурентні умови для залучення інвестицій. Лише в такому випадку можна досягти стійкого зростання та успішної реалізації проєктів ППП в Україні.

### РОЗДІЛ 3.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Одним із ключових аспектів успішного розвитку публічно-приватного партнерства є ефективне інституційне забезпечення, яке визначає правила та умови взаємодії між державними та приватними партнерами. Урахування світового досвіду в даній сфері дозволяє не лише побудувати ефективну правову та організаційну базу для реалізації проєктів ППП, але й адаптувати успішні моделі до національних реалій. Однак для того, щоб цей досвід приніс позитивні результати в Україні, необхідно врахувати не лише міжнародні практики, а також специфіку українського законодавства, економічних умов та соціальних особливостей [6]. З огляду на це, у розділі 3 розглянемо напрями удосконалення інституційного забезпечення ППП в Україні через призму досвіду інших країн і можливості його адаптації до вітчизняних умов.

#### *Велика Британія*

Міжнародний досвід демонструє, що публічно-приватне партнерство є одним з найбільш ефективних механізмів для покращення інфраструктури, розвитку інноваційних технологій та залучення приватного капіталу у великі проєкти. Одним з найяскравіших прикладів є Велика Британія, де публічно-приватне партнерство стало основою для успішного розвитку транспортної інфраструктури, охорони здоров'я, освіти та житлового будівництва і є однією з найбільш успішних і визнаних моделей у світі (табл. 3.1).

Країна впроваджує цей механізм із 1992 р. в рамках ініціативи Private Finance Initiative (PFI). Така модель дозволяє зменшити витрати державного бюджету, при цьому приватний партнер несе відповідальність за своєчасне виконання проєктів та якість наданих послуг. Подібні практики використовуються також в Австралії, Канаді та США, де публічно-приватне партнерство активно застосовують для розвитку інфраструктури, енергетики, медицини та освіти [28].



## Приклади реалізації PPP у Великій Британії

Сфера	Проект	Опис	Роль держави	Роль бізнесу	Результати
Транспорт	Міст Queen Elizabeth II Bridge	Побудований для покращення транспортного сполучення між графствами Ессекс і Кент. Фінансування та управління реалізовано приватними компаніями, а витрати відшкодовувались за рахунок плати за проїзд.	Надання концесії, контроль якості та забезпечення нормативної бази.	Фінансування, будівництво, експлуатація та обслуговування мосту.	Вдосконалене транспортне сполучення, повернення мосту державі після завершення концесії.
Медицина	Barts Health NHS Trust	Будівництво лікарняних корпусів в Лондоні. Приватний сектор здійснював фінансування, управління та обслуговування лікарень упродовж визначеного періоду.	Надання дозволів, узгодження стандартів та виплата фіксованих платежів.	Фінансування, управління інфраструктурою та послугами.	Поліпшення доступу до медичних послуг і підвищення ефективності обслуговування пацієнтів.
Освіта	Building Schools for the Future (BSF)	Реконструкція 700 шкіл. Приватні компанії модернізували шкільні будівлі, здійснювали технічне обслуговування та управління об'єктами.	Розробка стандартів освіти, контроль виконання проекту.	Фінансування, реконструкція та управління об'єктами.	Покращена інфраструктура шкіл, створення сучасних умов для навчання.
Соціальна сфера	HMP Altcourse (в'язниця)	Будівництво та управління в'язницею. Покращено умови для утримання ув'язнених та забезпечено економію державних коштів.	Контроль відповідності умов тримання стандартам, виплата концесійних платежів.	Проектування, фінансування, управління та обслуговування об'єкту.	Забезпечення прав ув'язнених, економія бюджетних коштів на управління.

Джерело: власні дослідження автора.

Прикладом успішного проекту є приватизація та модернізація лікарень, де держава залучала приватні інвестиції для будівництва нових медичних закладів, які потім передавались в експлуатацію державі. Така модель дозволяє забезпечити високий рівень інвестицій в соціальну інфраструктуру при мінімальних витратах з боку державного бюджету.

Досвід Великої Британії дозволяє Україні створити більш ефективну правову основу для розвитку ППП, зокрема:

1. Розробити чіткі та прозорі механізми відбору учасників проєктів.
2. Встановити конкретні критерії оцінки проєктів, що дозволить обрати найкращих партнерів.
3. Забезпечити належну регуляцію ризиків та можливості для довгострокового партнерства, що дозволить приватним компаніям бути більш зацікавленими в інвестуванні.

В Україні, подібні практики можуть бути застосовані, зокрема, в освітньому секторі, де є значні проблеми з фінансуванням будівництва та ремонту шкіл. Можна створити модель ППП для будівництва нових навчальних закладів, які будуть частково фінансуватися приватними інвесторами, а держава буде забезпечувати їх експлуатацію після завершення проєкту.

### *США*

Публічно-приватне партнерство у США почало розвиватися у другій половині ХХ століття. Його виникнення пов'язане з необхідністю залучення приватного капіталу для фінансування великих інфраструктурних проєктів у відповідь на зростання населення, урбанізацію та потребу модернізувати державні послуги.

Сьогодні США мають багатий досвід реалізації проєктів ППП, який охоплює широкий спектр сфер – від транспорту до енергетики та освіти. Ці проєкти спрямовані на вирішення інфраструктурних і соціальних викликів, оптимізацію державних витрат та залучення приватних інвестицій. Наприклад, у сфері транспорту реалізовано такі значущі проєкти, як платні смуги на автомагістралі I-495 у Вірджинії, що суттєво зменшили затори та підвищили

пропускну спроможність (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Приклади реалізації PPP у США

Сфера	Проект	Опис	Роль держави	Роль бізнесу	Результати
1	2	3	4	5	6
Транспорт	Автобан I-495 (Express Lanes)	Проект будівництва додаткових платних смуг на автомагістралі I-495 у штаті Вірджинія. Зменшив затори та покращив транспортний потік у регіоні.	Надання концесії, контроль стандартів, підтримка регуляторних умов.	Фінансування, будівництво, експлуатація та обслуговування дороги.	Скорочення заторів, підвищення ефективності транспортної системи, зростання пропускну спроможності.
Освіта	Університетська інфраструктура (UC Merced)	Розширення університетського кампусу в Каліфорнії. Проект включав будівництво навчальних корпусів, гуртожитків, спортивних і соціальних об'єктів у рамках моделі PPP.	Узгодження проекту, фінансова підтримка, контроль виконання.	Фінансування, будівництво, управління об'єктами.	Збільшення студентських місць, створення сучасної освітньої інфраструктури.
Енергетика	Вітрова електростанція Cape Wind	Проект із будівництва першої офшорної вітрової електростанції в США. Спрямований на зменшення залежності від традиційних енергоресурсів та розвиток відновлюваної енергетики.	Виділення території, підтримка законодавства у сфері енергетики.	Фінансування, будівництво, управління виробництвом електроенергії.	Збільшення частки зеленої енергетики, зниження викидів вуглецю, створення робочих місць.
Охорона здоров'я	Шпиталь для ветеранів у Денвері (VA Denver)	Будівництво сучасного шпиталю для ветеранів у Колорадо. Проект реалізовано через співпрацю уряду та приватного сектора для оптимізації витрат і покращення умов лікування.	Фінансова підтримка, контроль стандартів і управління послугами.	Проектування, будівництво, обслуговування об'єкту.	Покращені умови медичних послуг для ветеранів, ефективніше використання ресурсів.

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
Соціальна сфера	Залізничний проект Brightline	Будівництво швидкісної залізниці між Маямі та Орландо у Флориді. Приватний сектор повністю фінансував проект, забезпечуючи комфортні й швидкі подорожі для населення.	Надання дозволів, регуляторна підтримка, контроль безпеки.	Фінансування, будівництво, експлуатація та обслуговування залізниці.	Покращений транспортний сервіс, зменшення завантаження автошляхів, зниження впливу на довкілля.

Джерело: власні дослідження автора.

У галузі освіти проекти, такі як розширення кампусу UC Merced, забезпечили створення сучасної інфраструктури для студентів. Значні досягнення також спостерігаються у відновлюваній енергетиці, де будівництво вітрової електростанції Cape Wind стало одним із перших кроків до зменшення викидів вуглецю [29]. Ці приклади підтверджують ефективність публічно-приватного партнерства як інструменту розвитку, водночас демонструючи потенціал для його адаптації в Україні.

Безумовно досвід США дозволяє Україні запозичити найкращі практики для розвитку власного механізму публічно-приватного партнерства. Вважаємо, що для вітчизняних умов важливими будуть наступні аспекти:

1. Довгострокове планування та залучення приватного капіталу. Наприклад, проекти, подібні до швидкісної автомагістралі I-495 чи залізниці Brightline, демонструють, як залучення приватного капіталу допомагає вирішувати критичні інфраструктурні проблеми без значного навантаження на державний бюджет. Україна може використовувати цю модель для розвитку транспортної інфраструктури, особливо в контексті модернізації автодоріг і залізничного сполучення.

2. Прозорість та контроль. Американські проекти вирізняються високим рівнем регуляторного контролю, чітким розподілом обов'язків між державою та приватним партнером, прозорими процедурами відбору учасників. Це дозволяє уникати корупційних ризиків, що є важливим завданням для України.

3. Розвиток соціальної інфраструктури. Впровадження проєктів у сфері освіти (наприклад, університетських кампусів) чи охорони здоров'я (шпитали для ветеранів) може стати прикладом для реалізації подібних ініціатив в Україні, спрямованих на модернізацію освітніх та медичних закладів.

4. Інвестиції в зелену енергетику. США активно використовують механізми ППП для розвитку відновлюваних джерел енергії, як у випадку з Cape Wind. Це може стати прикладом для України, яка прагне зменшити залежність від викопного палива та підвищити енергетичну незалежність.

Таким чином, адаптація американського досвіду може забезпечити Україні інструменти для ефективного залучення приватних інвестицій, модернізації інфраструктури та розв'язання важливих соціально-економічних проблем. Це дозволить значно підвищити ефективність інституційного забезпечення ППП та сприятиме сталому розвитку держави.

#### *Франція*

Франція є однією з провідних держав світу у застосуванні моделей ППП, активно використовуючи їх для розвитку інфраструктури, енергетики та соціальної сфери. Наприклад, будівництво високошвидкісної залізничної лінії LGV Sud Europe Atlantique чи міжнародного термоядерного реактора ITER демонструють можливості ППП у залученні інноваційних технологій і значних інвестицій (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

#### **Приклади реалізації ППП у Франції**

Сфера	Проект	Опис	Роль держави	Роль бізнесу	Результати
1	2	3	4	5	6
Транспорт	Високошвидкісна залізнична лінія LGV Sud Europe Atlantique	Будівництво високошвидкісної залізничної магістралі, що з'єднала Париж із Бордо, скоротивши час подорожі до 2 годин.	Надання концесії, контроль стандартів, координація проєкту.	Фінансування, будівництво, експлуатація та обслуговування.	Значне скорочення часу подорожі, стимулювання туризму та економічного розвитку регіонів.

## Продовження таблиці 3.3.

1	2	3	4	5	6
Екологія	Управління відходами System	Система управління муніципальними відходами, що включає переробку сміття та виробництво енергії з відновлюваних джерел у Парижі та околицях.	Надання концесії, контроль екологічних стандартів.	Фінансування, управління, впровадження інноваційних рішень.	Зменшення екологічного навантаження, розвиток зеленої економіки, скорочення кількості звалищ.
Енергетика	Проект ITER	Міжнародний проект із будівництва термоядерного реактора у місті Кадараш за участю приватних партнерів.	Координація, фінансування частини витрат, надання інфраструктури.	Розробка технологій, будівництво, обслуговування.	Поштовх для розвитку відновлюваної енергетики, технологічний прорив у термоядерній енергетиці.
Охорона здоров'я	Лікарня Sud Francilien	Будівництво та експлуатація сучасної багатофункціональної лікарні через ППП для забезпечення якісних медичних послуг у передмісті Парижа.	Надання контракту, контроль якості послуг.	Проектування, фінансування, будівництво, обслуговування.	Забезпечення доступу до якісних медичних послуг, оптимізація витрат на охорону здоров'я.
Соціальна сфера	Стадіон Stade de France	Будівництво головного національного стадіону до Чемпіонату світу з футболу 1998 р., що стало вдалим прикладом ППП.	Контроль проекту, часткове фінансування.	Проектування, будівництво, експлуатація.	Проведення міжнародних спортивних заходів, зростання туристичної привабливості.

Джерело: власні дослідження автора.

Відмітимо, що у сфері охорони здоров'я та спорту реалізовано успішні проекти, такі як лікарня Sud Francilien і національний стадіон Stade de France, які мають не лише економічну, але й соціальну користь. Досвід Франції підкреслює важливість ефективної співпраці між державою та приватним сектором, зокрема у довгостроковому плануванні, прозорості процесів і впровадженні інноваційних рішень.

Переконані, що досвід Франції є надзвичайно корисним для України,

адже дозволяє запозичити успішні практики у розв'язанні інфраструктурних і соціальних проблем. Наприклад:

1. Транспортна інфраструктура. Франція демонструє, як ППП можуть сприяти розбудові транспортної мережі, скорочуючи час подорожей і стимулюючи економічний розвиток регіонів. Україна може використати цей досвід для модернізації залізничного та дорожнього сполучення.

2. Енергетика та екологія. Проекти ITER і Sycatom підкреслюють важливість інновацій у відновлюваній енергетиці та управлінні відходами. Україна може адаптувати ці моделі для підвищення енергетичної незалежності та поліпшення екологічної ситуації.

3. Соціальна сфера. Французький досвід у побудові лікарень і спортивних об'єктів за рахунок механізму ППП підтверджує ефективність таких підходів для розвитку медичної та культурної інфраструктури. Це може бути корисним для покращення доступу до якісних послуг в Україні.

Отже, вивчення та адаптація французького досвіду допоможе Україні створити ефективні механізми реалізації ППП, що сприятимуть залученню інвестицій, розвитку інфраструктури та підвищенню добробуту громадян.

Успішні світові практики держав, представлених у табл. 3.1-3.3, дозволяють краще зрозуміти широкий спектр інструментів і механізмів, які можна адаптувати до українських реалій, враховуючи економічні, соціальні та правові особливості нашої держави. Однак важливо звернути увагу й на інші держави, які досягли значного прогресу в розвитку ППП, враховуючи їхню специфіку та підходи до організації співпраці між державою та приватним сектором. Зокрема, значний інтерес становить практика Польщі, Канади, Німеччини, Австралії та Сінгапуру.

Наприклад, *польський досвід* є особливим для України, оскільки Польща пройшла схожий шлях трансформацій. Вона активно використовує публічно-приватне партнерство для модернізації своєї транспортної інфраструктури, розвитку енергетики та управління природними ресурсами.

Водночас *канадська модель* ППП відзначається високим рівнем

координації між федеральним урядом і провінціями. Важливими для України є приклади реалізації проєктів у сфері охорони здоров'я, освіти та транспорту. Особливу увагу варто звернути на їхній досвід оцінки ризиків і формування ефективних механізмів контролю. Разом з тим, у *Німеччині* проєкти ППП активно використовуються для модернізації транспортної інфраструктури, зокрема автомагістралей та залізничних сполучень. Важливою рисою німецької моделі є чіткий розподіл ролей між державою та приватним сектором, а також дотримання високих екологічних стандартів [29].

Аналогічно *Австралія* демонструє успішні приклади використання ППП для розвитку міської інфраструктури, зокрема транспортних мереж і водопостачання. Її досвід планування та впровадження проєктів може бути корисним для вирішення проблем у великих українських містах. Натомість *Сінгапур* є прикладом ефективного використання ППП у сфері цифрових технологій, зокрема для створення «розумних міст». Досвід Сінгапуру може допомогти Україні в цифровізації послуг і розвитку інноваційної економіки.

Аналіз міжнародного досвіду впровадження публічно-приватного партнерства свідчить про те, що ефективна співпраця між державою та приватним сектором може стати потужним інструментом для розвитку ключових сфер економіки. Успішні приклади Великобританії, США, Франції, а також інших країн, таких як Канада, Польща, Австралія та Сінгапур, демонструють, як завдяки чіткій законодавчій базі, прозорим механізмам взаємодії та ефективному управлінню ризиками можна забезпечити реалізацію масштабних проєктів, спрямованих на поліпшення інфраструктури, підвищення якості послуг та стале економічне зростання.

Безумовно, Україна має значний потенціал для адаптації успішних світових практик до своїх умов. Однак реалізація цього потенціалу потребує не лише впровадження кращих світових підходів, але й удосконалення власного інституційного забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства.

Так, на нашу думку, першочерговим завданням є створення чіткої та прозорої нормативно-правової бази, яка враховуватиме міжнародні стандарти



та найкращі практики. Водночас важливим є розроблення інструментів ефективного управління ризиками, забезпечення довіри між державою та приватним сектором, а також формування сприятливого інвестиційного клімату.

Для вдосконалення інституційного забезпечення вбачаємо за доцільне зосередитися на наступних напрямках:

1. Зміцнення законодавчої бази, шляхом гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами, зокрема ЄС, у сфері ППП та спрощення процедур погодження та затвердження проєктів для зменшення бюрократичних бар'єрів.

2. Створення центрального державного органу, відповідального за координацію ППП, зокрема підтримку ініціатив на місцевому рівні, залучення інвестицій і моніторинг виконання проєктів.

3. Посилення ролі місцевих органів влади в реалізації проєктів ППП, включно з наданням їм методичної допомоги та інструментів для аналізу ризиків (економічних, фінансових, екологічних, соціальних та ін.), а також залучення до процесу ППП незалежних експертів і міжнародних партнерів, які сприятимуть підвищенню прозорості та якості рішень.

4. Фінансове забезпечення та покращення інвестиційного клімату за рахунок створення державного фонду підтримки ППП для співфінансування стратегічних проєктів, наданні податкових стимулів та інших пільг приватним партнерам, які беруть участь у реалізації соціально важливих проєктів, а також забезпечення доступу до кредитних ресурсів через співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями.

5. Навчання та підвищення компетенцій, що передбачає організацію освітніх програм і тренінгів для представників державного сектора з питань планування, впровадження та моніторингу проєктів ППП, запровадження інструментів обміну досвідом із закордонними партнерами, зокрема через стажування, конференції та семінари.

6. Посилення прозорості та громадського контролю шляхом

використання цифрових технологій для забезпечення прозорості процесів, зокрема створення єдиного реєстру проєктів публічно-приватного партнерства, впровадження механізмів громадського моніторингу, що дозволить залучити громадян до контролю за виконанням проєктів.

Переконані, що підвищення ефективності реалізації проєктів ППП вимагає чіткого управління кожним етапом – від ідеї до завершення реалізації. В такому випадку особливої уваги потребує:

1. Проведення якісного аналізу проєктів на етапі їхнього планування з урахуванням економічних, соціальних та екологічних факторів.
2. Запровадження стандартів управління проєктами, які передбачають визначення ключових показників ефективності та контроль їх досягнення.
3. Забезпечення довгострокового моніторингу та оцінки результатів, що дозволить вчасно виявляти проблеми та вживати коригувальних заходів.

Таким чином, удосконалення інституційного забезпечення ППП є важливим кроком до розкриття його потенціалу для сталого розвитку України. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню довіри між сторонами, залученню інвестицій і реалізації стратегічно важливих проєктів, які матимуть значний вплив на економічний і соціальний розвиток держави.

### **ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3**

Розділ 3 аналізує напрями удосконалення інституційного забезпечення публічно-приватного партнерства в Україні, а також пропонує конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації проєктів ППП. Враховуючи досвід провідних країн, таких як Велика Британія, США та Франція, вдосконалення національної інфраструктури ППП повинно включати адаптацію найкращих міжнародних практик до українських реалій.

Доведено, що важливими напрямами удосконалення інституційного забезпечення розвитку ППП є посилення законодавчої бази, створення

спеціалізованих інституцій для координації та моніторингу ППП, а також удосконалення механізмів взаємодії між державою та приватним сектором.

Встановлено, що Україна може значно покращити ефективність ППП, якщо запровадить моделі, які успішно працюють у таких країнах, як Велика Британія, де приватний сектор активно залучається до фінансування інфраструктури, США, де існує розвинена система публічно-приватного партнерства в транспортному секторі, та Франція, де ППП широко використовуються для розвитку інфраструктури та соціальних проєктів.

Переконані, що одним із ключових аспектів є створення ефективної правової та інституційної системи, яка дозволить забезпечити прозорість процесів, зменшити бюрократичні бар'єри та стимулювати приватні інвестиції. Окрім того, необхідно також розробити механізми для управління ризиками та забезпечення належного контролю за реалізацією проєктів.

Подальші кроки щодо удосконалення публічно-приватного партнерства в Україні мають включати не лише зміни в законодавчій та інституційній сфері, але й активну роботу з підвищення компетенцій державних органів та приватного сектора. Це дозволить забезпечити більш ефективне управління проєктами та зменшити ризики, пов'язані з реалізацією великих інфраструктурних і соціальних проєктів.

Враховуючи ці фактори, можна стверджувати, що подальший розвиток ППП в Україні має величезний потенціал для досягнення соціально-економічних цілей, таких як розвиток інфраструктури, покращення якості послуг та створення нових робочих місць. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить Україні значно підвищити ефективність використання публічних і приватних ресурсів, забезпечити сталий економічний розвиток та досягти довгострокових соціальних та економічних результатів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено інституційне забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства як ключового інструменту модернізації інфраструктури та залучення інвестицій в економіку держави. Аналіз теоретичних основ, міжнародного досвіду та практики реалізації проєктів публічно-приватного партнерства дозволив зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ППП є інструментом довгострокової співпраці між державою та приватним сектором, спрямованим на ефективну реалізацію суспільно важливих проєктів. Основними характеристиками ППП є спільна відповідальність за реалізацію проєктів, взаємний розподіл ризиків і вигід, а також орієнтація на підвищення якості послуг та рівня життя громади.

2. Доведено, що для ефективного функціонування ППП необхідна розвинена нормативно-правова база, прозорість механізмів співпраці, ефективна координація між усіма учасниками процесу та високий рівень інституційної спроможності. Особливе значення мають спеціалізовані установи, які сприяють укладенню договорів, контролю за виконанням угод і фінансовій підтримці проєктів.

3. З'ясовано, що, попри спроби України у нормативно-правовій сфері адаптувати механізм публічно-приватного партнерства до вимог ЄС, низький рівень координації між державними органами, слабка інституційна спроможність, а також відсутність механізмів ефективного моніторингу та оцінки результатів проєктів все ще обмежують розвиток ППП. Водночас Україна демонструє перспективи впровадження проєктів ППП у таких галузях, як транспорт, енергетика, охорона здоров'я та освіта.

4. Визначені головні перешкоди для успішного розвитку публічно-приватного партнерства. З'ясовано, що ключовими проблемами залишаються недосконалість законодавства, бюрократичні бар'єри, недостатня фінансова підтримка з боку держави, недовіра з боку приватного сектору та відсутність чітких інструкцій для реалізації партнерських проєктів.

5. Вивчено успішні світові практики реалізації проєктів ППП та здійснена оцінка можливості їх адаптації до вітчизняних умов. Так, встановлено, що Україна може запозичити позитивний досвід Великої Британії, США, Франції, Німеччини, Польщі та інших країн. Особливо корисними є практики створення спеціалізованих агентств ППП, контрактного управління, забезпечення прозорості проєктів і впровадження сучасних методів управління ризиками.

6. Запропоновано напрями удосконалення інституційного забезпечення механізму публічно-приватного партнерства та підвищення ефективності реалізації проєктів шляхом гармонізації нормативно-правової бази з міжнародними стандартами, створення спеціалізованих установ для підтримки публічно-приватного партнерства, вдосконалення механізмів управління проектами, запровадження прозорих процедур відбору партнерів і моніторингу проєктів, а також розвитку публічної комунікації для підвищення довіри до публічно-приватного партнерства.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій щодо удосконалення інституційного забезпечення публічно-приватного партнерства сприятиме підвищенню ефективності взаємодії між державою та приватним сектором, забезпечить залучення інвестицій у стратегічно важливі галузі економіки України та створить сприятливі умови для сталого соціально-економічного розвитку країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 40. Ст. 524.
2. Деякі питання організації здійснення публічно-приватного партнерства : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 р. № 384. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF#Text>
3. Александрова М. М., Довгальок В. В. Державно-приватне партнерство в соціальній сфері. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 8. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1480>
4. Войтенко А. Б., Захаріна О. В. Управління ризиками в публічно-приватному партнерстві. *Стратегія інклюзивного сільського розвитку на базі громад: проекти, реалії та європейські перспективи для України* : монографія / за ред. проф. Т. О. Зінчук. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. С. 25-34.
5. Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Золотницька Ю. В. Інституціональне забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства в системі публічного управління. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. URL : <https://www.problecon.com/annotated-catalogue/?year=2021>
6. Данкевич, В. Є., Захаріна О. В., Шевчук А. В., Ловинюк О. Г. Стратегічне планування розвитку громад в контексті реформи децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 11. URL : <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/708/716>
7. Захаріна О. В., Сазанський Р. М. Імплементация публічно-приватного партнерства у практику управління розвитком туристичної сфери. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 208-214.
8. Захаріна О. В., Рудий М. В. Кращі світові практики кадрового забезпечення та розвитку компетентностей фахівців системи публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 269-275.
9. Захаріна О. В. Карпусь К. В. Інституційне забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства. *Державне управління: удосконалення та*

розвиток. 2024. № 12. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy>

10. Захаріна О. В. Механізм публічно-приватного партнерства та його роль в соціально-економічному розвитку країни. *Становлення механізму публічного управління розвитком сільських територій як пріоритет державної політики децентралізації* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 28 лист. 2017 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. С. 32-39.

11. Захаріна О. В. Публічно-приватне партнерство в забезпеченні сталості розвитку туризму. *Turystyka i rekreacja*. 2023. № 17. С. 91-112. URL : [https://zntir.byd.pl/userfiles/files/TIR\\_17.pdf#page=91](https://zntir.byd.pl/userfiles/files/TIR_17.pdf#page=91)

12. Захаріна О. В. Публічно-приватне партнерство як дієвий механізм взаємодії держави і бізнесу : кваліфікаційна робота : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Поліський нац. ун-т, каф. економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління ; наук. кер. Вилгін Є. А. Житомир, 2021. 54 с.

13. Захаріна О. В. Публічно-приватно партнерство як засіб досягнення сталого розвитку сільських територій. *Сталий розвиток сільських територій* : монографія / за заг. ред. проф. Т. Зінчук. Клайпеда : вид-во Клайпедського університету ; Київ : «Центр учбової літератури», 2019. С. 37-46.

14. Захаріна О. В. Роль публічно-приватного партнерства в розвитку інтелектуальної економіки. *Наукові читання-2020*. Житомир : Поліський національний університет, 2020. С. 135-139.

15. Захаріна О. В. Теоретичні засади і прикладні аспекти публічно-приватного партнерства. *Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: перспективи публічно-приватного партнерства* : мат. III Міжнар. наук.-практ. форуму, 27 черв. 2017 р. : у 2-х ч. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. Ч. 1. С. 109-114.

16. Захаріна О. В., Симоненко Л. І., Сайкевич М. І. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1193>

17. Захаріна О. В., Ходаківський Є. І., Якобчук В. П. Експлікація поняття «державно-приватне партнерство» в теорії публічного управління. *Наукові горизонти*. № 3 (88). 2020 р. С. 26-33.

18. Захаріна О. В., Ярош С. В., Тищенко С. В. Механізм функціонування інвестиційних проєктів на принципах публічно-приватного партнерства. *Наукові горизонти*. 2018. № 6. С. 61-71.

19. Захарін В.В., Захаріна О.В., Пазюк А.С. Механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007>

20. Королюк Т. О. Публічно-приватне партнерство як механізм залучення інвестицій в економіку. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6796>

21. Мащенко М. А. Державно-приватне партнерство як умова забезпечення інвайронментальної безпеки. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6738>

22. Практичний посібник з підготовки техніко-економічного обґрунтування та застосування методик проведення аналізу ефективності здійснення публічно-приватного партнерства. URL : <http://ppp-ukraine.org/wp-content/uploads/2015/03/PracticalGuide.pdf>

23. Публічне управління та адміністрування : навч. посібн. / за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

24. Якобчук В. П., Захаріна О. В. Оцінка ризиків здійснення державно-приватного партнерства. *Наукова спадщина Йозефа Алоїза Шумпетера і сучасність: погляд із минулого в майбутнє* : матеріали IV Міжнародної Шумпетерівської конференції (03-04 жовтня 2018 р.). Чернівці : Чернівецький нац. Ун-т, 2018. С. 152-159.

25. Якобчук В. П., Захаріна О. В. Концептуальні аспекти формування зернового кластеру в регіоні. *Економіка АПК*. 2012. №1. С. 115-120.

26. Green Paper on public-private partnerships and Community law on public



contracts and concessions. URL : <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/94a3f02f-ab6a-47ed-b6b2-7de60830625e/language-en>

27. John Forrer, James Edwin Kee, Kathryn E. Newcomer, Eric Boyer. Public-Private Partnerships and the Public Accountability Question. *Public Administration Review*. URL : <https://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Forrer-Lee-Newcomer-and-Boyer-Public-Private-Partnership-and-the-Public-Accountability-Question.pdf>

28. Oksana V. Zakharina, Volodymyr V. Korzhenko, Nataliia V. Kovalenko, Maryna V. Shashyna, Antonina V. Tomashevskaya, Iryna V. Mosiichuk. Effective Public-Private Partnership Models and their Application in Public Policy Implementation International. *Journal of Economics and Business Administration*. 2020. Volume VIII, special Issue 1. pp. 239-247.

29. Oksana Zakharina, Volodymyr Korzhenko, Nataliia V. Kovalenko, Maryna Shashyna, Antonina Tomashevskaya, Iryna V. Mosiichuk. Analysis of the development of public-private partnership under the conditions of implementation of economic projects. *Revista San Gregorio*. 2020. No. 42. pp. 156-169.