

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

ПАНАСЮК ВОЛОДИМИР ВОЛОДИМИРОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 351:332.3/.7
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО
ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

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

В. В. ПАНАСЮК

(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: **ПАНАСЮКА Володимира Володимировича** допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від «____» червня 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

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

(підпис)

Якобчук В.П.
(прізвище, ім'я, по батькові)

«____» грудня 2025 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ПАНАСЮК Володимир Володимирович** захистив
(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)

Прут А.О.
(прізвище, ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

ПАНАСЮК В. В. Розвиток механізмів державно-приватного партнерства в територіальних громадах. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесів розвитку механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) у територіальних громадах. В роботі акцентовано увагу на тому, що в умовах сучасного етапу децентралізації влади в Україні особливої актуальності набуває ефективне залучення приватного сектору до вирішення соціально-економічних проблем на місцевому рівні. У дослідженні розглянуто теоретико-методологічні основи ДПП, проаналізовано чинні законодавчі та нормативно-правові акти, проведено бенчмаркінг світового досвіду реалізації партнерських проєктів в різних сферах, зроблено акценти на державній політиці розвитку публічно-приватного партнерства. Окрему увагу приділено оцінці сучасного стану застосування механізмів ДПП у територіальних громадах, виявленню основних бар'єрів та проблем їх використання в Житомирському регіоні. На основі проведеного аналізу запропоновано напрями удосконалення механізмів взаємодії державного та приватного секторів, зокрема через запровадження інноваційних форм співпраці, вдосконалення правового регулювання та підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. В кваліфікаційній роботі визначено, що потрібні зміни стратегічних механізмів управління фінансовими активами громад, людськими та інтелектуальними ресурсами, на базі використання інструментів ДПП, в напряму реалізації цілей сталого розвитку.

Ключові слова: розвиток, механізми, державно-приватне партнерство, приватне партнерство, публічне партнерство, сталий розвиток, територіальна громада стратегія.

SUMMARY

PANASIUK V. Development of mechanisms of public-private partnership in territorial communities. – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for a bachelor's degree in speciality 281 'Public Administration and Management.' - Polissia National University, 2025.

The qualification work is devoted to the study of the processes of development of public-private partnership (PPP) mechanisms in territorial communities. The work focuses on the fact that in the current stage of decentralisation of power in Ukraine, effective involvement of the private sector in solving socio-economic problems at the local level is of particular relevance. The study examines the theoretical and methodological foundations of PPPs, analyses current legislation and regulations, benchmarks global experience in implementing partnership projects in various fields, and focuses on the state policy of public-private partnership development. Particular attention is paid to assessing the current state of application of PPP mechanisms in territorial communities, identifying the main barriers and problems of their use in the Zhytomyr region. Based on the analysis, the author suggests ways to improve the mechanisms of interaction between the public and private sectors, in particular through the introduction of innovative forms of cooperation, improvement of legal regulation and enhancement of the institutional capacity of local self-government bodies. The qualification paper determines that changes in the strategic mechanisms for managing financial assets of communities, human and intellectual resources, based on the use of PPP instruments, are needed in order to achieve the goals of sustainable development.

Keywords: development, mechanisms, public-private partnership, private partnership, public partnership, sustainable development, territorial community strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ	9
1.1. Генезис розвитку механізмів державно-приватного партнерства	9
1.2. Державно-приватне партнерство як інструмент розвитку територіальних громад	16
1.3. Сучасні тренди розвитку механізмів ДПП в контексті європейського досвіду	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ В УКРАЇНІ	22
2.1. Інституційні та нормативно-правові інструменти імплементации державно-приватного партнерства	22
2.2. Оцінка результативності сфер застосування ДПП в територіальних громадах	24
2.3. Проблеми розвитку державно-приватного партнерства в умовах економічної нестабільності	27
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	32
3.1. Покращення інструментів нормативно-правового регулювання ДПП в територіальних громадах	32
3.2. Ревіталізація як інструмент розвитку територіальних громад	34
3.3. Шляхи залучення зарубіжного досвіду розвитку механізмів ДПП	36
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Ускладнення умов соціально-економічного розвитку України викликане воєнними діями та неефективністю діяльності системи публічного управління, що стримує активність завершення процесу децентралізації, вимагає посилення та зміцнення спроможності територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого розвитку та відновлення. У цьому контексті особливої актуальності набуває використання механізмів державно-приватного партнерства (ДПП), як одного з інструментів підвищення конкурентоспроможності територій, покращення механізмів залучення інвестицій, покращення ефективності управління ресурсами та реалізації стратегічно важливих проєктів на місцевому рівні.

Державно-приватне партнерство дозволяє оптимізувати фінансові навантаження на бюджети територіальних громад, залучаючи приватний капітал до вирішення завдань соціальної, економічної та інфраструктурної сфер. Однак, в умовах війни, процес впровадження ДПП у територіальних громадах України супроводжується низкою проблем: недосконалістю інституційного та нормативно-правового забезпечення, недостатньою інвестиційною привабливістю територій, спроможністю місцевих органів влади приймати ефективні управлінські рішення, відсутністю досвіду побудови конструктивної взаємодії між державними структурами та приватним сектором.

Актуальність теми обумовлена потребою у розробці дієвих підходів до розвитку механізмів ДПП на рівні територіальних громад, що дозволить підвищити якість життя населення, стимулювати економічне зростання, забезпечити стійкий розвиток територій та економічне відновлення територіальних громад. Дослідженням особливостей розвитку механізмів державно-приватного партнерства займалися ряд вітчизняних і зарубіжних вчених, а саме, Брайловський І., Бондар Н., Запатріна І., Захаріна О., Знаменський Г., Круглов В., Кошарний В.О., Сава Е., Симоненко Л., Ходж Г. Якобчук В., Бодашевська Ю.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного-приватного партнерства в територіальних громадах на засадах сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи державного-приватного партнерства;
- проаналізувати чинний стан розвитку ДПП у територіальних громадах України;
- проаналізувати інституційні та нормативно-правові інструменти імплементації державно-приватного партнерства;
- дослідити сучасні тренди розвитку механізмів ДПП в контексті європейського досвіду;
- виявити основні проблеми та бар'єри на шляху розвитку ДПП;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення механізмів взаємодії держави та приватного сектору на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є процеси взаємодії державного та приватного секторів у сфері розвитку територіальних громад.

Предметом дослідження є механізми реалізації державного-приватного партнерства в територіальних громадах.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що дозволили всебічно проаналізувати розвиток механізмів державного-приватного партнерства в територіальних громадах. Було застосовано інструменти аналізу і синтезу для вивчення наукових підходів до розуміння сутності державного-приватного партнерства, узагальнення теоретичних знань та систематизації інформації про його розвиток в Україні. Застосовувались індукція і дедукція при формулюванні узагальнень щодо тенденцій розвитку ДПП у громадах на основі вивчення окремих випадків та теоретичних моделей. Основою роботи став порівняльно-правовий метод, що дозволив

проаналізувати нормативно-правове забезпечення ДПП в Україні та в інших країнах з метою визначення особливостей правового регулювання його механізмів. В дослідженні застосовано статистичний аналіз, для обробки кількісних даних про реалізацію проєктів ДПП у територіальних громадах, виявлення динаміки розвитку і оцінки ефективності партнерських проєктів. В цілому методи базуються на системному підході та комплексному розгляді механізмів ДПП як складної багаторівневої системи взаємодії між державними структурами та приватними суб'єктами.

Елементами наукової новизни є спроба автора визначити і обґрунтувати інноваційні механізми ДПП в умовах економічного відновлення.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали статистичні звітності органів влади та місцевого самоврядування, законодавче та нормативно-правове забезпечення ДПП, роботи вітчизняних і іноземних вчених, ресурси мережі інтернет.

Практичне значення роботи пов'язане з можливостями практичного застосування результатів дослідження, в територіальних громадах, при розробці стратегій та плануванні. Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування для покращення практики впровадження ДПП на місцевому рівні.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження обговорювались на двох науково-практичних конференціях та оприлюднювались, що підтверджується двома публікаціями.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг становить 34 сторінки, обсяг основного тексту 31 сторінка. Список використаних джерел налічує 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ

1.1. Генезис розвитку механізмів державно-приватного партнерства

Державне-приватне партнерство (ДПП) розглядається як форма взаємодії між органами публічної влади, місцевого самоврядування та приватними суб'єктами, що передбачає спільну відповідальність, розподіл ризиків та ресурсів задля досягнення суспільно важливих цілей. Застосування державно-приватного партнерства дозволяє більш широко залучати приватний капітал до розбудови об'єктів соціальної та інфраструктурної сфери, підвищувати якість і ефективність надання публічних послуг, оптимізувати використання бюджетних ресурсів, стимулювати розвиток територій через реалізацію інноваційних проєктів тощо. Отже, механізми управління державним-приватним партнерством можна визначити як сукупність організаційних, економічних, правових та управлінських інструментів, що забезпечують узгоджену діяльність державних органів і приватних партнерів для досягнення спільних цілей.

У науковій літературі виділяють декілька основних підходів до структурування механізмів управління ДПП, а саме інституційний підхід, який акцентує увагу на ролі формальних і неформальних інститутів, що визначають умови партнерства, функціональний підхід, який розглядає механізми через функції управління, планування, організацію, мотивацію, контроль, комунікацію та процесний підхід, що аналізує механізми управління як сукупність стадій і процедур, які охоплюють весь життєвий цикл партнерського проєкту.

В умовах викликів війни, посилюється складність вирішення суспільних проблем, що пов'язане зі зростанням обмеженості в ресурсах, руйнацією інфраструктури територіальних громад, кадровим голодом тощо. Тому,

концепція публічно-приватного партнерства (ДПП) набуває дедалі більшої актуальності як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку на глобальному рівні та в Україні зокрема. Традиційні підходи, що передбачають виключну відповідальність державного або приватного секторів за надання суспільних благ та послуг, часто виявляються недостатніми для вирішення нагальних потреб суспільства. У цьому контексті, ДПП розглядаються, як перспективна модель співпраці, що поєднує сильні сторони обох сторін для досягнення взаємовигідних результатів [1,7].

Різноманітні підходи до тлумачення термінів, теоретичних концепцій та практичних моделей зумовлює необхідність формування цілісного уявлення про ДПП як складне та багатогранне явище. Цьому ж сприяє і зростаюча складність суспільних завдань подолання обмеженості ресурсної бази територій, доступних як державному, так і приватному секторам, що роблять необхідним пошук нових, більш ефективних механізмів для задоволення потреб суспільства. Саме тому моделі співпраці, такі як ППП, стають все більш затребуваними. Існує тенденція до формування гібридних структур управління, що поєднують переваги державного адміністрування та позитивні сторони приватного підприємництва для більш ефективного надання публічних послуг [12, 15].

Крім того, в науковій літературі спостерігається певна різниця у термінології, що використовується для позначення цього явища. Поряд з терміном «публічно-приватне партнерство», широко використовуються також «публічно-приватне партнерство» та «суспільно-приватне партнерство». Як зазначає Брайловський І. [2] вибір конкретного терміну відображає певну перспективу щодо учасників співпраці та може впливати на загальне розуміння концепції. Аналіз наукових праць дослідників демонструє різноманіття визначень терміну «державно-приватне партнерство» (ДПП), що відображає багатогранність цього явища. Strasser, S., Stauber, C., Shrivastava, R., Riley, P., & O'Quin, K пропонують у вузькому сенсі, ДПП розглядати як комплекс інституційних інструментів оптимізації шляхів використання потенційних

можливостей громад через об'єднання ресурсного потенціалу державних установ, приватного сектору та громадськості. Державно-приватне партнерство це комплекс механізмів, що застосовуються у співробітництві органів влади з приватними партнерами, що базується на об'єднанні ресурсів та розподілі ризиків з метою фінансування, створення та експлуатації суспільно значущих об'єктів на довгостроковій основі.

Серед українських науковців, які досліджували проблематику ППП, варто відзначити І. Білу [1], І. Брайловського [2], О.Вінника [3], І. Запатріну [10,11], Зазаріну О., В. Якобчук [7, 12], які обґрунтували теоретичні аспекти розвитку ДПП, провели аналіз світового досвіду впровадження моделей ДПП та визначили особливості їх реалізації в окремих сферах господарювання. Деякі фахівці пропонують визначати ДПП як взаємовигідне економічне співробітництво між державним (або комунальним) і приватним сектором та залученням інших стейкхолдерів [2, 10, 18, 27]. При цьому наголошується на необхідності юридичного оформлення співробітництва, удосконалення механізмів при розподілі ризиків, які несе держава та приватний сектор, орієнтацію на максимізацію ефектів при реалізації проектів ДПП в умовах обмежених ресурсів громад.

Зарубіжні наукові джерела, також виявляють різноманітність у визначеннях ДПП, таку Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) [35, 37] визначає ДПП, як широкий спектр заходів та структур, що включають державний та приватний сектори, з різними домовленостями щодо учасників. Світовий банк поєднує поняття ДПП [36] з довгостроковим контрактом між приватними та урядовими організаціями при наданні публічних послуг де мають місце значні ризики управлінської відповідальності, а винагорода пов'язана з результатами діяльності. Європейська комісія [38, 39, 44, 45, 47] додає до цього визначення елемент спільного використання повноважень та відповідальності, спільного інвестування ресурсів, спільного несення відповідальності або ризику та, в ідеалі, спільного отримання вигод.

У науковій літературі, а саме працях Kwak Y. H., Chih Y. Y., Son S. Y [34] підкреслюється, що термін «публічно-приватне партнерство» охоплює широкий спектр стратегій реалізації проектів, бізнес-моделей та відносин, що передбачають використання ресурсів приватного сектору (капіталу, ноу-хау та управлінського досвіду) для задоволення суспільних потреб. Зазначається, що ППП є інноваційною альтернативою, яка підходить для особливо складних контрактів та охоплює різні рішення, наприклад, щодо власності на проект, розподілу ризиків тощо [42, 47].

Спроба вирішити проблеми розвитку механізмів ДПП, викликає різне тлумачення та інтерпретацію цього поняття, іноді досить розмиті або такі, що не повністю розкривають економічну природу концепції. Проте, загалом, дослідники Van Ham H.[43], Korpenjan J [33, 43] Grimsey D., Lewis M. K.. [30] І.Запатріна [10,11], Круглов В. [19], В. Якобчук [7,] сходяться на тому, що ДПП є довгостроковою угодою між державним та приватним секторами, спрямованою на розвиток та надання інфраструктурних послуг, залучення нових інвестицій та підвищення ефективності бюджетного фінансування. Кількість і різноманітність існуючих визначень свідчать про те, що концепція ДПП є динамічною категорією та залежить від контексту її застосування. Відсутність єдиного, загальноприйнятого визначення підкреслює необхідність чіткого формулювання власного визначення для цілей цієї роботи. Еволюція термінології «державно-приватне партнерство» відображає ширше розуміння публічного сектору, що включає не лише державу, але й інші суб'єкти публічної влади та громадянське суспільство.

Отже, сучасне державно-приватне партнерство визначається, як форма довгострокової, взаємовигідної співпраці між суб'єктами публічного сектору (державними, регіональними або муніципальними органами влади) та приватним сектором, яка спрямована на спільне фінансування, проектування, будівництво, реконструкцію, управління та/або експлуатацію об'єктів публічної інфраструктури, надання публічних послуг або реалізацію інших суспільно значущих проектів на основі об'єднання ресурсів, розподілу ризиків та

відповідальності з метою підвищення ефективності, якості та доступності таких об'єктів і послуг, а також досягнення взаємних вигод та зростання суспільного добробуту.

Теоретичні підходи до розуміння державно-приватного партнерства пропонують системне бачення ролі і місця категорії і призму для аналізу цього складного явища. Одним з ключових є економічний підхід, який часто розглядає ДПП через призму теорії агентських відносин та теорії трансакційних витрат. У рамках цього підходу, особлива увага приділяється довгостроковим контрактам, розподілу ризиків між публічним замовником (принципалом) та приватним виконавцем (агентом), а також необхідності ефективного моніторингу та стимулювання для забезпечення своєчасного та якісного виконання проекту в межах бюджету. Прихильники цієї школи вважають, що передача фінансових ризиків приватному сектору створює сильні стимули для ефективної реалізації проектів. В українській науковій літературі питання фінансово-економічних та організаційно-правових аспектів ДПП розглядаються, зокрема, у працях І. Запатріної [10], О. Захаріної, В. Якобчук [12].

Заслуговує на увагу підхід коопераційного та мережевого управління, який робить акцент на партнерських відносинах між публічними та приватними акторами, важливості довіри, комунікації та постійної взаємодії. З цієї точки зору, ДПП розглядаються як складні процеси співпраці, що вимагають гнучкості та здатності до адаптації. Навіть за наявності контрактних рамок, успіх ППП залежить від налагодження ефективної комунікації, обміну інформацією та формування спільного розуміння цілей. В українській науці принципи партнерства та співробітництва у контексті ДПП досліджуються, наприклад, у працях І. Брайловського [2], Ісаєвої О. [13], О. Канової [14], що підкреслюють добровільний характер та рівноправне положення партнерів. У міжнародній літературі питання колаборативного управління в контексті ППП розглядаються, зокрема, в роботах Van Ham H., Korpenjan J [43], Hodge G. A., Greve C. [31].

Інституційний підхід розглядає ДПП через призму різних інституційних логік та етичних систем, притаманних публічному та приватному секторам. Цей підхід підкреслює необхідність «рефлексії фреймів», тобто усвідомлення та обговорення партнерами своїх очікувань, ідей та навіть стереотипів для налагодження ефективної співпраці. Інституційний підхід також торкається питань організаційного навчання та адаптації цілей для підвищення ефективності. Питання сприйняття держави як домінуючого суб'єкта у відносинах з іншими секторами, що може впливати на партнерські відносини, порушується в українській науковій літературі [4,18].

Існують також інші релевантні теоретичні підходи, це теорія проектного фінансування, яка є важливою для розуміння фінансових механізмів, що лежать в основі багатьох проектів ДПП. Перспективи інноваційної економіки та економічної географії є корисними для аналізу публічно-приватних партнерств у сфері стратегічних досліджень, зокрема, питань координації мереж, передачі знань та просторової близькості між партнерами. Таким чином, економічний підхід, зосереджуючись на ефективності та передачі ризиків, може недооцінювати важливість соціальної цінності та довгострокових відносин, які підкреслюються підходом колаборативного управління. Це свідчить про потенційну напругу у розумінні та оцінці ППП. Інституційний підхід висвітлює потенційні культурні та організаційні бар'єри для успішних ППП, що виникають через відмінності у мотиваціях та операційних стилях публічного та приватного секторів [6, 16, 25]..

Отже, державно-приватне партнерство за своєю суттю є формою співпраці між публічним та приватним секторами, спрямованою на досягнення взаємних вигод та задоволення суспільних потреб. Ця співпраця характеризується низкою ключових особливостей та ознак, що відрізняють її від інших форм взаємодії між державою та бізнесом. Визначальною рисою ДПП є співпраця, що передбачає спільне визначення цілей та зобов'язання, які виходять за межі суто контрактних відносин, так успішне ДПП будується на принципах довіри та відкритого діалогу між учасниками. Важливою ознакою є

розподіл відповідальності між публічним та приватним партнерами за проектування, будівництво, фінансування, експлуатацію та/або обслуговування об'єкта або надання послуги.

Важливим елементом ДПП є передача та розподіл ризиків, у зв'язку з чим, залучення приватного сектору створює можливості передачі йому частини ризиків, пов'язаних з проектом, зокрема, ризиків будівництва, фінансування, експлуатації та попиту. Ризики розподіляються таким чином, щоб кожна сторона несла відповідальність за ті ризики, якими вона може управляти найефективніше. Проте, ефективність передачі ризиків є предметом дискусій. ДПП, як правило, передбачають довгострокові відносини між партнерами, що можуть тривати протягом багатьох років, охоплюючи весь життєвий цикл інфраструктурного об'єкта або період надання послуги. Це вимагає від партнерів здатності до довготривалої співпраці та управління відносинами [4,15, 25].

Участь приватного сектору у фінансуванні та управлінні є однією з основних цілей і переваг ДПП для функціонування механізмів публічного сектору, приватні партнери забезпечують не лише фінансові ресурси, але й свій досвід, знання та управлінські навички для підвищення ефективності реалізації проектів. Незважаючи на участь приватного сектору, кінцевою метою ДПП є забезпечення суспільного блага та надання якісних публічних послуг. Проекти ППП мають бути спрямовані на задоволення потреб суспільства та сприяти його розвитку. Питання власності на об'єкти ППП може бути різним. У деяких випадках власність залишається за державою, в інших – може передаватися приватному партнеру на певний строк або на постійній основі. Акцент на передачі ризиків у ППП свідчить про важливу мотивацію публічних органів влади – зменшення потенційних фінансових та операційних тягарів [28]. Однак, ефективність цієї передачі є предметом обговорень. Довгостроковий характер ППП вимагає надійних контрактних рамок та ефективного управління відносинами протягом тривалого часу, що може бути складним через мінливі економічні умови та потреби суспільства.

1.2. Державно-приватне партнерство як інструмент розвитку територіальних громад

Як ми з'ясували у попередньому розділі державно-приватне партнерство є формою співпраці між публічною (державою, органами місцевого самоврядування) та приватною (бізнесом) стороною, яка базується на довгострокових договірних відносинах для реалізації проєктів, що мають суспільну значущість та відіграє важливу роль у розвитку громад. Основною ідеєю є поєднання ресурсів, компетенцій і відповідальності обох секторів для досягнення стратегічних цілей у соціальній, інфраструктурній, економічній сферах. У контексті завершення процесу децентралізації та передачі значних повноважень і ресурсів на місця, територіальні громади стикаються з потребою реалізації масштабних проєктів у сфері модернізації інфраструктури (дороги, транспорт, водопостачання, енергозабезпечення), покращення соціальних послуг (освіта, охорона здоров'я), розвитку підприємництва, енергозбереження та збереження екологічної.

Через обмеженість бюджетного фінансування і нестачу управлінських ресурсів громади потребують нових підходів до реалізації цих завдань і саме ДПП виступає ефективним інструментом мобілізації додаткових фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів. Державно-приватне партнерство надає територіальним громадам можливості залучення додаткових інвестицій без прямого навантаження на бюджет, сприяє підвищенню якості та ефективності управління проєктами завдяки досвіду і технологіям залученим з приватного сектору. Передача частини ризиків приватному партнеру дозволяє знизити фінансові витрати громади та прискорити реалізацію важливих інфраструктурних проєктів. Державно-приватне партнерство позитивно впливає на розвиток локального бізнесу, прискорює створення робочих місць, викликає зростання надходжень до місцевого бюджету. Таке співробітництво бізнесу і громад підвищує соціальний ефект, поліпшує якість життя населення через доступ до кращих послуг.

Основними формами реалізації ДПП у громадах є:

- Концесія, яка полягає в передачі приватному партнеру права на експлуатацію об'єкта комунальної власності з правом отримання прибутку;
- оренда з інвестиційними зобов'язаннями, коли орендар зобов'язується здійснити капіталовкладення в об'єкт;
- спільне інвестування для створення спільних підприємств або реалізація проєктів за участі як бюджетних, так і приватних коштів;
- заключення угод про співфінансування окремих соціально важливих об'єктів (школи, лікарні, стадіони тощо);
- муніципальні закупівлі «під ключ» з залученням приватного виконавця до повного циклу реалізації проєкту (планування, будівництво, експлуатація).

Передумовами ефективного використання ДПП у територіальних громадах є наявність стратегічного бачення громади та розроблених планів розвитку, політична воля та інституційна спроможність місцевої влади, фінансова грамотність і юридична підготовленість фахівців ОМС до укладення партнерських угод, наявність привабливих проєктів і об'єктів для інвестування, довіра до місцевої влади та прозорість процесів. Виключно важливе значення має підтримка з боку держави та міжнародних партнерів, у тому числі методологічна, експертна та фінансова.

Попри високий потенціал ДПП, його реалізація у громадах часто стикається з проблемами недосконалості законодавства та його суперечливості, з недостатністю досвіду органів місцевого самоврядування у реалізації таких проєктів, обмеженою інвестиційною привабливістю громад через низький платоспроможний попит або слабку інфраструктуру. В Україні істотно зростає недовіра між сторонами через негативний досвід та непрозорі процедури, причинами чого є неефективний публічний менеджмент. Тому велике значення має удосконалення структури механізмів управління ДПП через:

- покращення нормативно-правової бази, уточнення законів, підзаконних актів, регламентів, що встановлюють чіткі правила участі сторін у партнерстві;

- удосконалення організаційної структури уповноважених органів державної влади, агентств, спеціальних підрозділів в органах місцевого самоврядування, які відповідають за супровід ДПП-проектів;
- удосконалення фінансово-економічних інструментів та методів фінансування проектів (концесії, лізинг, держгарантії, інвестиційні договори тощо);
- покращення процедурних механізмів та етапів відбору партнерів, укладання договорів, реалізації й моніторингу проектів;
- удосконалення управління ризиками та механізмів розподілу, страхування та мінімізації ризиків, що виникають у процесі реалізації партнерства.

Процес має ґрунтуватись на дотриманні принципів формування ефективних механізмів управління ДПП, а саме прозорості, відкритості процедур та рішень для всіх учасників і громадськості. Потрібна наявність умов рівності сторін, що забезпечить збалансованість інтересів держави та приватного сектору та взаємної вигоди, що зорієнтує на досягнення економічних та соціальних результатів для обох сторін. Пріоритетом має бути принцип ефективності та спрямованості механізмів на оптимальне використання ресурсів при дотриманні законності та чіткого виконання вимог законодавства у процесі створення та реалізації партнерських проектів.

1.3. Сучасні тренди розвитку механізмів ДПП в контексті європейського досвіду

Сьогодні в світі відбувається зростання ролі ДПП в управлінні діяльністю територіальних громад, Ю так у сучасній європейській моделі публічного управління, що утвердилась в країнах Європейського Союзу державне-приватне партнерство розглядається як ключовий інструмент досягнення суспільно важливих цілей, особливо у сферах інфраструктури, транспорту,

охорони здоров'я, цифрової трансформації та сталого розвитку. ЄС підтримує ДПП через інституційні рамки, фінансові інструменти (наприклад, фонд InvestEU), а також створення сприятливого правового середовища для прозорої взаємодії держави та бізнесу.

Основні тенденції у розвитку механізмів ДПП в країнах ЄС полягають в інституціалізації механізмів ДПП, так в багатьох країнах створені спеціалізовані агентства або підрозділи з питань ДПП, які супроводжують проекти, надають технічну допомогу громадам та забезпечують підготовку кадрів. Наприклад у Франції діє служба «Mission d'appui aux partenariats public-privé (MAPPP)», яка контролює механізми взаємодії між владою і приватним сектором, у Польщі працює організація «Centrum PPP» при Міністерстві фондів і регіональної політики, є аналогічних структури у Німеччині і інших країнах.

Прискорився процес цифровізації управління ДПП, так Європейські країни активно впроваджують електронні платформи для посилення прозорого проведення тендерів, вони систематично публікують інформацію про партнерські проекти, постійно проводять моніторинг виконання зобов'язань та практикують електронне обговорення проектів з громадськістю. Співробітництво спрямоване на вирішення проблем сталого розвитку та на «зелені» ініціативи ДПП. Сучасні проекти дедалі частіше пов'язані з переходом до відновлюваної енергетики та підвищення енергоефективності, пов'язані з водоочисткою в громадах, управлінням відходами, розвитком екологічного транспорту, вони фінансуються за рахунок Green Bonds, Sustainable Finance Initiatives та програм ЄС.

Трендом є застосування гнучких моделей фінансування, так країни ЄС комбінують фінансування з різних джерел, застосовуючи кошти місцевих бюджетів, приватних інвесторів, банківські кредити (наприклад, від Європейського інвестиційного банку), фонди ЄС (наприклад, Європейський фонд регіонального розвитку). Швидко розвиваються механізми партнерства у сфері соціальних послуг (Social PPPs), у Західній Європі поширені моделі соціального ДПП, наприклад, проекти з будівництва лікарень, шкіл,

соціального житла, де ефективність оцінюється не лише за економічними, а й за соціальними критеріями (Social Return on Investment – SROI). У деяких країнах (наприклад, Нідерланди, Швеція) муніципалітети активно ініціюють проекти ДПП у партнерстві з місцевими підприємцями та громадськими організаціями. Поширюється модель community-based PPP, яка орієнтована на локальні потреби.

Отже, Україні необхідно посилити інституційну підтримку громад по створенню інститутів ДПП, розвинути і розширити функції національного агентства та регіональних центрів компетенцій з питань ДПП. Потрібно формувати сприятливий інвестиційний клімат, стабілізувати законодавство, посилити гарантії для інвесторів, мінімізувати бюрократію. Розвиток людського капіталу має бути на першому місці через створення системи підготовки кадрів в органах місцевого самоврядування для управління проектами ДПП. Також, потрібно розширення сфер застосування ДПП, починаючи від інфраструктури до охорони здоров'я, культури, екології. Мають бути створені електронні платформи, удосконалюватись звітність, залучатись громадськість до процесів прийняття рішень.

Таким чином, державне-приватне партнерство є важливим стратегічним інструментом розвитку територіальних громад, який дає змогу вирішувати актуальні соціально-економічні проблеми на основі взаємовигідної співпраці. Ефективне впровадження механізмів ДПП потребує активної участі органів місцевого самоврядування, розвиненої нормативно-правової бази, належної підготовки кадрів та прозорого управління партнерськими проектами. Європейський досвід демонструє, що успішний розвиток механізмів ДПП можливий лише за умов чіткої політики держави щодо підтримки партнерства, активної участі місцевого самоврядування, інноваційного підходу до фінансування, прозорості і довіри між усіма сторонами.

Україна, орієнтуючись на ці тренди, має потенціал для розширення практик ДПП у територіальних громадах як одного з ключових інструментів сталого розвитку через посилення ролі місцевих громад в ініціюванні та

супроводі партнерських проєктів, розвиток цифрових платформ для управління процесами ДПП. Також, потрібне швидке впровадження інноваційних фінансових інструментів (краудфандинг, зелені облігації) та орієнтація на сталий розвиток та досягнення соціальних результатів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ В УКРАЇНІ

2.1. Інституційні та нормативно-правові інструменти імплементації державно-приватного партнерства

Інституційні та правові інструменти ДПП в Україні представлені системою нормативно-правових актів, що регулюють сферу державно-приватного партнерства, яка формується відповідно до міжнародних стандартів і європейських підходів. Основу цієї системи становить Закон України «Про державне-приватне партнерство» (2010 р.), що є базовим документом, який визначає поняття ДПП, форми реалізації, вимоги до договорів та основні принципи співпраці. Також, центральну роль відіграє Закон України «Про концесію» (2019 р., із змінами), що визначає правила передачі майна у концесію, процедури конкурсів, права та обов'язки сторін та Господарський кодекс України, яким регулюються правовідносини між суб'єктами господарювання у сфері ДПП.

До інститутів належить також Бюджетний кодекс України, що встановлює обмеження і процедури фінансування ДПП з боку публічних фінансів, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який надає громадам право ініціювати проекти ДПП та управляти об'єктами комунальної власності та ряд підзаконних актів та інструкцій. Серед них Порядок підготовки, оцінки та реалізації ДПП-проектів (затверджений постановами КМУ), Методика оцінки ефективності ДПП, Стандарти підготовки техніко-економічного обґрунтування проектів.

Інституційні інструменти підтримки ДПП в Україні реалізуються Центральними органами виконавчої влади, Міністерством економіки України, що є головним органом відповідальним за розробку політики ДПП. В цих процесах приймає участь Міністерство розвитку громад, територій та

інфраструктури України, яке супроводжує ДПП у сфері регіонального розвитку та Фонд державного майна України, він здійснює передачу об'єктів у концесію, оренду, управління.

Діє також ряд агенцій, які створено державою, це Проектний офіс з державно-приватного партнерства (SPILNO), це спеціальна структура, створена для супроводу, моніторингу та експертної підтримки інфраструктурних ДПП-проектів, зокрема в транспортній та енергетичній сферах, Prozorro.Sale / Prozorro Market, що виступає платформою для електронних процедур відбору приватних партнерів, забезпечують прозорість процесів. В територіальних громадах важлива роль належить органам місцевого самоврядування, вони відіграють ключову роль у реалізації ДПП, оскільки саме вони ініціюють проекти, передають майно у використання, укладають договори з приватними партнерами, забезпечують реалізацію на місцях.

Для підвищення спроможності громад все частіше створюються муніципальні офіси ДПП або залучаються зовнішні консультанти та інституції (зокрема, проекти міжнародної технічної допомоги). Розширюються фінансові інструменти підтримки ДПП, збільшуються державні гарантії та компенсації інвестиційних ризиків, передбачені законом та муніципальні та державні замовлення в рамках ДПП-договорів. Виклики війни сприяли посиленню підтримки України міжнародними фінансовими організаціями, такими як ЄБРР, Світовий банк, GIZ, USAID, що часто виступають партнерами або донорами в реалізації ДПП.

Попри наявність нормативної бази, імплементація ДПП в Україні стикається з низкою проблем, насамперед це нестабільність законодавства, часті зміни, суперечності між законами, слабка інституційна спроможність громад – брак кваліфікованих кадрів для підготовки проектів, відсутність системної практики підготовки проектів ТЕО та оцінки ефективності, обмежений доступ до фінансування для невеликих громад, низький рівень довіри інвесторів через корупційні ризики та непрозорість процедур. Але, разом з тим, інституційно-правове забезпечення ДПП в Україні поступово

адаптується до європейських стандартів через оновлення законодавства про концесію, створення проєктного офісу SPILNO, активне використання електронних платформ. Однак для реального прориву у сфері ДПП на рівні територіальних громад необхідна подальша системна реформа, зокрема:

- посилення повноважень і підготовки кадрів в ОМС;
- вдосконалення процедур відбору проєктів;
- впровадження механізмів моніторингу, оцінки ефективності й публічної звітності.

2.2. Оцінка результативності сфер застосування ДПП в територіальних громадах

Класифікація державно-приватного партнерства в Україні визначається різноманіттям форм та сфер застосування, однією з поширених класифікацій є поділ ППП за ступенем залучення *приватного* сектору. До цієї категорії належать такі форми, як:

- аутсорсинг (передача окремих функцій приватній компанії) [31]. ,
- концесії (надання права на експлуатацію державного майна) [2, 4, 22].

Наступним критерієм класифікації є *галузь застосування* ДПП, вони можуть реалізовуватися в різних секторах економіки, включаючи інфраструктуру (транспорт, енергетика, водопостачання), охорону здоров'я, освіту, міський розвиток тощо. Наприклад, у сфері транспорту можуть реалізовуватися проєкти будівництва та експлуатації автомобільних доріг на умовах концесії, а в сфері охорони здоров'я – проєкти будівництва та управління лікарнями на основі партнерства [17, 29]. Також існує класифікація ДПП за фінансовим потенціалом, так Національна рада з публічно-приватних партнерства США пропонує виокремлювати партнерства, пов'язані з реалізацією пріоритетних інфраструктурних завдань (створені відповідно до

процедури пакетного тендера), та партнерства, пріоритетною метою яких є залучення приватних інвестицій [4,8,13, 18].

Українське законодавство, зокрема Закон України «Про публічно-приватне партнерство» , визначає основні форми здійснення державно-приватного партнерства, серед яких *концесія, спільна діяльність (на основі договору), управління майном*, що перебуває у державній або комунальній власності, та інші форми, передбачені законодавством. Наприклад, концесія є однією з найбільш поширених форм ППП в Україні, що передбачає передачу державою або територіальною громадою приватному партнеру права на будівництво та/або експлуатацію об'єкта на визначений строк з правом стягнення плати за його використання [9, 21].

Можна відзначити певну схожість у виділенні основних типів ППП, таких як концесії та інші договірні форми співпраці. Проте, наукова література пропонує більш розгалужену типологію, що враховує різні аспекти взаємодії публічного та приватного секторів. Різноманіття класифікацій підкреслює гнучкість моделі ДПП та її здатність адаптуватися до різних контекстів та потреб проектів. Однак, це також може призводити до певної плутанини та відсутності стандартизованої термінології. Узгодження між академічними класифікаціями та юридичними визначеннями в Україні має важливе практичне значення для ефективного впровадження та регулювання проектів ДПП [2, 23, 24, 25].

Державно-приватне партнерство має як значні переваги, так і певні недоліки, які можуть розглядатися з різних теоретичних позицій. З точки зору економічного підходу, однією з головних переваг ППП є підвищення ефективності та потенційне зниження витрат завдяки залученню інновацій, технологій та управлінського досвіду приватного сектору. Передача ризиків приватному сектору може забезпечити кращу прогнозованість бюджетних витрат для держави. Крім того, ДПП відкривають доступ до приватного фінансування, що може бути особливо важливим в умовах обмежених державних ресурсів. Однак, економічний підхід також вказує на потенційні

недоліки, такі як вищі витрати на фінансування порівняно з державним запозиченням, ризик опортуністичної поведінки приватного сектору, а також складність та високі транзакційні витрати, пов'язані з підготовкою та управлінням проектами ДПП [34, 43, 46, 47].

Перевагами ДПП є розширення залучення зацікавлених сторін, потенціал для розробки інноваційних рішень завдяки співпраці та краще узгодження цілей публічного та приватного секторів. Недоліки можуть полягати у потенційних конфліктах інтересів між метою надання суспільних послуг та прагненням приватного сектору до отримання прибутку, складнощах координації численних зацікавлених сторін, а також ризику зниження публічного контролю над важливими послугами [2, 7, 9, 41]. ДПП створює можливості передачі знань та передового досвіду між секторами, а також на потенціалі для вдосконалення управлінських практик у публічному секторі. Серед недоліків виділяються потенційні зіткнення різних організаційних культур та етичних систем, а також труднощі із забезпеченням прозорості та підзвітності [18, 25, 29].

Залучення інвестицій, підвищення якості послуг, оптимізація використання державних ресурсів та прискорення реалізації інфраструктурних проєктів. До недоліків відносять складність правового регулювання, ризики корупції, можливість зловживань з боку приватних партнерів та недостатній контроль з боку держави. Переваги та недоліки ДПП є відносними та залежать від теоретичної перспективи, яка використовується для їх аналізу. Це підкреслює необхідність збалансованої та всебічної оцінки проєктів ДПП. Потенційно вищі витрати на фінансування у ДПП ставлять під сумнів принцип «цінності за гроші», що часто асоціюється з цими партнерствами, і вимагають ретельного аналізу всіх витрат та вигод протягом життєвого циклу проєкту.

Державно-приватне партнерство в Україні демонструє різноманітні результати на рівні територіальних громад. Ось кілька конкретних прикладів, які ілюструють ефективність та виклики цього механізму. У рамках проєкту «Розвиток органічного ягідництва» в Рівненській області було створено

експортні ланцюжки для постачання та переробки органічних ягід. Навчання для фермерів, створення навчально-дослідних ділянок та сертифікація земель під органічне виробництво сприяли підвищенню кваліфікації місцевих аграріїв. Завдяки проєкту було збережено 4 робочих місця в Привільненській громаді та створено близько 20 нових у Острозькій громаді після запуску цеху швидкої заморозки ягід.

У місті Малин було реалізовано проєкт з переобладнання теплових котелень для використання місцевих відходів деревообробки замість імпортного газу. Це дозволило знизити витрати на опалення з 2200 грн до 850 грн за 1 Гкал, що є значною економією для бюджетних установ. На Долобецькому острові в Києві реалізовано проєкт «Місто спорту», де приватний інвестор створив спортивну інфраструктуру, а міська влада відремонтувала венеціанський міст, що з'єднує острів з містом. Це забезпечило розвиток рекреаційної зони та покращення інфраструктури.

2.3. Проблеми розвитку державно-приватного партнерства в умовах економічної нестабільності

В умовах економічної нестабільності та війни в Україні відчувається низький рівень приватних інвестицій, більшість проєктів ДПП в Україні фінансуються здебільшого за рахунок державного або місцевого бюджету. Частка приватних інвестицій часто не перевищує 10%, що суперечить основним принципам ДПП. Спостерігається обмежене застосування в інфраструктурі, так проєкти ДПП рідко використовуються для реконструкції та будівництва автомобільних доріг. Наприклад, жоден з проєктів концесії на будівництво автомобільних шляхів в Україні не був реалізований на практиці. Також, має місце нерівномірний розвиток, регіони України мають різний рівень розвитку механізму ДПП, в Одеській області активно впроваджуються проєкти з

використання енергозберігаючих технологій, тоді як в інших регіонах цей процес розвивається повільніше.

Проекти ДПП передбачають контрактний термін від 20 до 30 років, інші мають коротші терміни, а деякі тривають понад 30 років. Термін завжди повинен бути достатньо довгим, щоб приватна сторона мала стимул інтегрувати міркування щодо витрат на надання послуг у фазу розробки проекту [9, 45,47]. Це також включає міркування щодо технічного обслуговування, щоб оптимізувати компроміси між початковими інвестиційними витратами і майбутніми витратами на технічне обслуговування та експлуатацію.

Підхід «на весь термін служби», що враховує витрати і вигоди протягом усього терміну служби, максимізує ефективність надання послуг. Він лежить в основі обґрунтування використання ДПП для надання державних послуг. Точна тривалість контракту залежить від типу проекту та політичних міркувань. Політики повинні бути впевнені, що попит на послуги, які надаються в рамках проекту, буде стабільним протягом усього терміну дії контракту; приватна сторона повинна бути здатною взяти на себе відповідальність за надання послуг, а замовник повинен бути здатним взяти на себе зобов'язання щодо реалізації проекту. Наявність фінансування та його умови також можуть впливати на термін дії договору ППП.

Отже, розвиток державно-приватного партнерства в умовах економічної нестабільності та війни в Україні стикається з рядом глибоких і системних проблем, які стримують реалізацію потенціалу цього механізму. Ось основні з них:

1. Високі ризики для інвесторів, так воєнні дії ускладнюють або унеможлиблюють реалізацію довгострокових проектів, а інвестори не мають гарантій безпеки активів і капіталу;
2. Багато міжнародних компаній або призупиняють діяльність в Україні, або утримуються від входу на ринок, так потенційні концесійні проекти в

портах Чорного моря заморожені через бойові дії, навіть попри підписані угоди до 2022 року;

3. Недосконале нормативно-правове забезпечення незважаючи на наявність Закону України «Про державно-приватне партнерство», механізми реалізації досі складні, надмірно бюрократизовані;

4. Відсутні дієві механізми гарантій інвесторам у випадку форс-мажорів (війна, мобілізація, санкції);

5. Бюрократичні бар'єри змушують учасників уникати участі в ДПП і шукати прямі форми співпраці (наприклад, грантове фінансування);

6. Фінансова нестабільність, державний та місцеві бюджети перевантажені військовими витратами, тому державна частка у фінансуванні проєктів ДПП значно зменшилась, банки обмежують довгострокове кредитування, особливо інфраструктурних проєктів з терміном реалізації понад 5 років;

7. Ризик неповернення інвестицій через інфляцію та нестабільність гривні знижує привабливість для міжнародного капіталу;

8. Втрата інфраструктури та логістичних ланцюгів, руйнування об'єктів енергетики, доріг, мостів, залізничних вузлів унеможлиблює реалізацію логістичних або виробничих проєктів. Тому приватні партнери не хочуть інвестувати у відновлення інфраструктури, яка може знову бути зруйнована;

9. Обмеженість кадрового ресурсу, частина спеціалістів з державного управління мобілізовані або виїхали за кордон, отже, громадах часто бракує фахівців з юридичної та економічної підготовки, здатних вести проєкти ДПП;

10. Проблеми довіри та прозорості, приватний сектор часто не довіряє державним інституціям через ризик політичного втручання, непрозорих процедур і корупції. Брак прозорості у виборі партнерів, оцінці вигідності проєктів, розподілі доходів.

Суттєво ситуацію можуть покращити додаткові гарантії уряду та міжнародних донорів для страхування ризиків та спрощення процедур участі в ДПП. Значну роль може відграти розширення державної підтримки проєктів на

відновлення критичної інфраструктури з потенціалом комерціалізації (теплопостачання, водопостачання, управління відходами). Потрібна розвинена система навчання та консультаційна підтримка для громад — формування команд з управління проєктами ДПП. Станом на 1 січня 2025 року в Україні було укладено 200 договорів на умовах ППП. Проте, лише 22 з них перебували на стадії реалізації, включаючи 9 концесійних договорів, 6 договорів про спільну діяльність та 7 інших видів договорів. Значна кількість укладених договорів (167) не реалізуються: 114 не виконуються, а 53 були розірвані або строк їх дії закінчився.

Крім того, 11 договорів було призупинено у зв'язку з триваючою збройною агресією. Секторальний розподіл цих угод свідчить про концентрацію у сфері житлово-комунального господарства, на яку станом на 1 січня 2021 року припадало майже 60% усіх договорів ППП. Інші сектори, де спостерігалася активність у сфері ППП, включають електроенергію, поводження з відходами, соціальну сферу (охорона здоров'я) та туризм [9, 21]. Серед помітних прикладів проєктів ППП, реалізованих в Україні, можна виділити:

- Передача в концесію спеціалізованих морських портів «Ольвія» та «Херсон»: Ці знакові проєкти, здійснені за підтримки Групи Світового банку (IFC та GIF) та ЄБРР, є першими масштабними ППП у портовій галузі України, які залучили значні приватні інвестиції (близько 134 мільйонів доларів США на обидва порти) та продемонстрували потенціал міжнародної співпраці. Портом «Ольвія» управляє компанія QTerminals (Катар), а консорціум Risoil S.A. та Georgian Industrial Group оперує портом «Херсон».

- Проєкти у сфері теплоенергетики (Малин, Остер): Проєкти з виробництва та постачання теплової енергії у містах Малин та Остер наводяться як одні з найбільш успішних ранніх прикладів ППП в Україні.

- Пілотні проєкти у дорожній галузі: За підтримки IFC та ЄБРР Україна готувала пілотні проєкти ППП у дорожній галузі з метою залучення до 9 мільярдів доларів США приватних інвестицій для відновлення та утримання

ключових ділянок доріг (наприклад, Ягодин – Ковель – Луцьк, Харків – Дніпро – Запоріжжя). Хоча було досягнуто певного прогресу, повноцінне впровадження цих проєктів постраждало від війни.

Таким чином, публічно-приватне партнерство є складним інструментом, що має значний потенціал для вирішення важливих соціально-економічних завдань, але також несе в собі певні ризики та виклики. Успішна реалізація проєктів ППП залежить від ретельного планування, ефективного розподілу ризиків, налагодження міцних партнерських відносин та чіткого розуміння теоретичних основ цієї форми співпраці. ДПП в Україні демонструє потенціал для розвитку територіальних громад, особливо в сферах аграрного виробництва, енергетики та інфраструктури. Однак для досягнення більшої ефективності необхідно збільшити частку приватних інвестицій, розширити застосування ДПП у різних секторах та забезпечити рівномірний розвиток механізму в усіх регіонах.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

3.1. Покращення інструментів нормативно-правового регулювання ДПП в територіальних громадах

Напрями покращення нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства (ДПП) в територіальних громадах України повинні враховувати як загальнонаціональні виклики, так і специфіку місцевого самоврядування. До основних напрямів вдосконалення механізмів реалізації ДПП слід віднести спрощення процедур ініціювання та функціонування, уніфікацію процедур для органів місцевого самоврядування через зменшення кількості дозволів, погоджень, експертиз. Значну роль може відіграти впровадження типових форм договорів для різних моделей ДПП (концесія, лізинг, сервісний контракт) та створення електронної платформи ДПП для подачі, супроводу, моніторингу проєктів. Очікуваний ефект це швидше погодження проєктів і зменшення корупційних ризиків.

Необхідне на територіальному рівні розмежування повноважень та відповідальності та чітке визначення ролей та обов'язків громади та приватного партнера, визначення меж відповідальності за економічні ризики, управління майном та забезпечення послуг та встановлення пріоритетних сфер ДПП на рівні громади (комунальні послуги, енергоефективність, соціальні послуги). Це забезпечить зниження кількості юридичних конфліктів між партнерами, підвищить прозорість та підзвітність.

Встановлення обов'язкових вимог щодо оприлюднення умов ДПП, результатів відбору партнерів, планів інвестицій це теж ефективний інструмент, що має реалізуватись на основі регулярного моніторингу результативності реалізації проєктів із залученням громадськості. Введення обов'язкового незалежного аудиту проєктів вартістю понад певний поріг (наприклад, 10 млн

грн) дасть суттєвий ефект, підвищить довіру приватного сектору та громадян до інституції ДПП. Також, потрібно запроваджувати локальні програми розвитку ДПП, розробляти місцеві стратегії розвитку ДПП з урахуванням особливостей громади.

Потрібна максимальна інтеграція ДПП у стратегії розвитку громад та Програми соціально-економічного розвитку, це конкретна можливість для громад розробляти власні локальні нормативні акти щодо механізмів ДПП, краще здійснювати планування партнерств у загальний розвиток громади. Впровадження механізмів компенсації частини витрат приватного партнера з бюджету громади та створення гарантійних фондів ДПП на рівні області та громади має стати пріоритетним напрямом розвитку інструментів ДПП, розширить можливість для ОМС використовувати цільові субвенції чи донорську допомогу для спільних проєктів з бізнесом, в цілому, це зменшить фінансове навантаження на громади та стане стимулом для інвестора.

Посилення інституційної спроможності ОМС пов'язане з розробкою та реалізацією навчальних програм для фахівців з питань ДПП (юристи, економісти, проєктні менеджери) шляхом створення регіональних центрів підтримки ДПП – консультації, шаблони договорів, аудит ризиків. Попри інституційні зусилля, фактичне впровадження проєктів ППП в Україні залишалося обмеженим, а значна кількість угод залишалася нереалізованою або була розірвана, що свідчить про існування системних проблем, які необхідно вирішувати не лише на рівні законодавства. Триваюча війна не лише зірвала реалізацію існуючих проєктів ППП, але й докорінно змінила ландшафт ризиків та інвестиційних пріоритетів в Україні. Хоча конфлікт створює значні труднощі, він також зумовив нагальну потребу в інноваційних механізмах фінансування, таких як ППП, для задоволення масштабних потреб у відновленні [3, 16, 41].

Військова агресія мала глибокий та багатогранний вплив на реалізацію та перспективи розвитку проєктів ДПП в Україні, так, прямий вплив бойових дій, включаючи обстріли та окупацію територій, призвів до призупинення значної

кількості проєктів ДПП у різних секторах через міркування безпеки, пошкодження інфраструктури та неможливість виконання договірних зобов'язань. Критична інфраструктура, яка є основою багатьох потенційних проєктів ДПП (наприклад, транспортна, енергетична, медична), зазнала значних пошкоджень та руйнувань, що зумовлює необхідність масштабних відновлювальних робіт.

Війна значно підвищила як сприйняття, так і реальні безпекові та політичні ризики для інвесторів, які розглядають довгострокові зобов'язання в Україні, включаючи проєкти ДПП. Це вимагає надійних стратегій мінімізації ризиків та, можливо, державних гарантій для залучення приватного капіталу. Війна серйозно порушила ланцюги постачання, ринки праці та загальну економічну активність в Україні, що впливає на доцільність та фінансову життєздатність проєктів ППП, які залежать від стабільних економічних умов та ефективності операційної діяльності [21].

3.2. Ревіталізація як інструмент розвитку територіальних громад

Державно-приватне партнерство відіграватиме вирішальну роль у післявоєнному відновленні та реконструкції України, враховуючи масштабність завдань, величезні збитки, завдані інфраструктурі України, оцінюються в сотні мільярдів доларів США, що значно перевищує можливості державного бюджету та потребує мобілізації приватного капіталу через такі механізми, як ППП, для подолання значного дефіциту фінансування. Одночасно, проєкти ППП можуть залучити спеціалізований технічний досвід, інноваційні технології та ефективні методи управління від приватного сектору, що є критично важливим для відновлення та модернізації інфраструктури України відповідно до європейських стандартів та майбутніх потреб.

Це може допомогти в процесі мобілізації внутрішнього та міжнародного приватного капіталу, оскільки такі проєкти пропонують структуровану основу

для залучення як вітчизняних, так і іноземних приватних інвестицій у ключові сектори економіки України, сприяючи притоку вкрай необхідного капіталу для проєктів відновлення. І найголовніше, залучаючи приватний сектор, ППП може сприяти впровадженню сучасних принципів сталого розвитку, енергоефективних технологій та заходів щодо стійкості до зміни клімату у процесі реконструкції, сприяючи створенню більш надійної та екологічно обґрунтованої інфраструктури на майбутнє. Особливий потенціал ППП мають у ключових секторах, важливих для відновлення України [4, 10, 12, 16, 18]:

- в сфері транспортної інфраструктури – відновлення та модернізація доріг, залізниць, портів та аеропортів для відновлення сполучення та сприяння торгівлі та логістиці;

- в сфері енергетики – реконструкція пошкоджених потужностей з виробництва та передачі електроенергії, а також інвестиції у відновлювальні джерела енергії для підвищення енергетичної безпеки та стійкості;

- в сфері охорони здоров'я – будівництво, капітальний ремонт та оснащення лікарень та медичних закладів для задоволення медичних потреб населення, включаючи реабілітаційні центри для постраждалих від війни;

- в сфері житлово-комунального господарства, будівництва житла-розробка доступних та стійких житлових рішень для внутрішньо переміщених осіб та тих, хто втратив житло внаслідок війни.

Масштаб руйнувань, спричинених війною, вивів важливість ДПП за межі звичайного інструменту розвитку інфраструктури, перетворивши його на критично важливий механізм для національного відновлення, що пропонує шлях до мобілізації величезних фінансових та технічних ресурсів, які держава самотійно забезпечити не може, оскільки традиційні джерела державного фінансування та міжнародної допомоги, ймовірно, будуть недостатніми для задоволення величезних потреб у реконструкції та будівництві.

ДПП пропонує важливий шлях для залучення приватних капіталів та використання ефективності та інновацій приватного сектору для швидшого та ефективнішого відновлення критичної інфраструктури, за умови належного

управління ризиками та їх мінімізації для інвесторів. Нагальна потреба у «відбудові краще, ніж було» після війни створює унікальну можливість для України використовувати ДПП не лише для відновлення пошкодженої інфраструктури, але й для створення більш сучасної, стійкої та сталої інфраструктурної мережі, яка відповідає європейським стандартам та сприяє довгостроковому економічному розвитку. ДПП можуть сприяти впровадженню передових технологій, екологічно чистих будівельних практик та кліматично стійких проєктів у процес реконструкції, забезпечуючи, щоб відбудована інфраструктура України була не лише функціональною, але й орієнтованою на майбутнє та сприяла досягненню її цілей [4, 15, 19, 25].

3.3. Шляхи залучення зарубіжного досвіду розвитку механізмів ДПП

Регулювання державно-приватного партнерства в Європейському Союзі розпочалось на рубежі XX та XXI століть, протягом якого інституції Європейського Союзу видають кілька ключових документів у сфері державних закупівель та концесій. Публічно – приватне партнерство є механізмом, який слугує регіональному розвитку і може сприяти наданню публічних послуг, використанню знань фахівців та експертів у різних галузях, додаткових фінансових джерел. Основними цілями регулювання є створення законодавства в державах у сфері державних закупівель та концесійного права, а також забезпечення створення відкритих та незалежних зовнішніх ринків.

У Зеленій книзі про державно-приватні партнерства та право Співтовариства щодо державних закупівель і концесій, Комісія Європейських Співтовариств, Брюссель (2000 р) зазначено, що створення таких ринків є одним з елементів політики Європейського Союзу, що включає в себе вільний рух товарів і послуг, організацію економічної діяльності та рівний доступ до ринків і законної конкуренції, отримання товарів і послуг найвищої якості, застосування «know-how» та впровадження вигод від такого досвіду. Тому публічно-приватне

партнерство як форма співпраці між державним суб'єктом та приватним партнером може сприяти досягненню таких цілей. Використання публічно-приватного партнерства у сфері публічних закупівель може гарантувати більш ефективний розподіл економічних ресурсів, раціональне використання державних коштів, усунення та зменшення корупційних ризиків [47].

У нормативних документах розглядаються такі питання, як створення підприємств під спільним управлінням державного та приватного партнерів, підготовка та проведення конкурентного діалогу для вибору приватного партнера, аналіз проблеми вибору форми партнерства, управління проектами та організація контролю за контрактами та партнерами [30, 32]. В Керівних принципах успішного державно-приватного партнерства, розглядаються питання застосування механізму державно-приватного партнерства що може допомогти у виконанні чотирьох основних завдань:

- забезпечення додаткового капіталу;
- надання альтернативних навичок управління та реалізації; забезпечення оптимального фінансування та отримання грантів або субсидій;
- отримання кращого визначення потреб та використання ресурсів;
- задоволення потреби в інфраструктурі та послугах у широкому спектрі секторів, від екологічних послуг до послуг охорони здоров'я або освіти[45].

Серед важливих документів, що регулюють публічно-приватне партнерство, є такі як Резолюція Європейського Парламенту про публічно-приватне партнерство та право Співтовариства про державні контракти та концесії (20062043 (INI)) [30, 38, 39], Директива 2014/23/ЄС Європейського Парламенту та Ради про надання концесій [30, 39], Регламент Комісії про делегування повноважень (ЄС) 2019/887 щодо Типового фінансового регламенту для виконавчих органів державно-приватних партнерств, зазначених у статті 71 Регламенту (ЄС, Євратом) 2018/1046 Європейського Парламенту та Ради [30, 38].

У вказаних актах підкреслюється необхідність для держав-членів використовувати механізм державно-приватного партнерства для кращого

виконання своїх зобов'язань щодо надання публічних послуг, можливість отримувати європейське фінансування для проектів, а також рекомендує з метою зменшення диспропорцій у рівні розвитку між регіонами звернути увагу на сільські райони, райони, що постраждали від промислового переходу, та регіони, які страждають від серйозних і постійних природних або демографічних перешкод.

Механізми публічно-приватного партнерства все частіше використовуються і приймаються як альтернативна та ефективна форма залучення додаткових коштів і підвищення ефективності роботи приватного сектору. Публічний сектор у цьому випадку виступає, з одного боку, як надавач суспільно важливих послуг, а з іншого – як суб'єкт, що консолідує, класифікує нормативно-правову базу для співпраці з приватним сектором та реалізації публічних потреб та інтересів третіх осіб – фізичних та юридичних осіб, що знаходяться на певній території або є користувачами послуг чи товарів, що надаються. Приватний сектор у цій взаємодії виступає як виконавець. Публічний сектор у проектах державно-приватного партнерства може бути представлений органами державної влади, представницькими органами міських рад територіальних громад та їх керівними органами, підприємствами державної та комунальної форми власності. В окремих випадках до підготовки та реалізації проектів державно-приватного партнерства можуть залучатися треті сторони: агенції регіонального розвитку, інвестори, кредитори, дослідники, експерти, інститути громадянського суспільства та інші [44, 47]. У Сполученому Королівстві ППП за участю держави для нових об'єктів відомі як проекти «Приватна фінансова ініціатива» (ПФІ), тоді як ППП для існуючих об'єктів (наприклад, лікарень або залізниць) іноді називають франшизами [35].

У деяких юрисдикціях термін «концесія» використовується для позначення конкретних видів ППП. Наприклад, у Бразилії концесія – це ППП, що повністю оплачується користувачем. Бразильське законодавство розрізняє проекти, що оплачуються користувачем, та проекти, що оплачуються урядом - Закон про концесії регулює проекти ППП, що повністю оплачуються

користувачами; інші проекти ППП регулюються Законом про публічно-приватне партнерство. Відповідно, лише останні зазвичай називають ППП. У Чилі всі ППП називаються концесіями і мають імперативний характер. Об'єкт може належати державному або приватному партнеру – зазвичай це залежить від правових обмежень, що діють в тій чи іншій країні. Для ППП важливим фактором є не те, хто є юридичним власником активу, а те, хто володіє економічними правами на експлуатацію цього активу. ППП може використовувати актив як заставу або просто використовувати потік коштів, що генерується в результаті експлуатації активу. Таким чином, ВОТ може суттєво не відрізнятися від ВТО, в якому передача відбувається одразу після завершення будівництва [2, 34, 41]. Франція регулюють ДПП через визначення суспільного надбання, що передбачає, що суспільне надбання ніколи не може бути продане, конфісковане трибуналом або передане у власність іншим особам. У Франції термін ППП обмежується контрактами, що реалізуються за рахунок держави і виконуються відповідно до Закону про ППП; контракти, що оплачуються користувачем, називаються концесіями [41].

Реальне вдосконалення інституційного та правового регулювання ДПП на рівні громад має ґрунтуватися на принципах прозорості, гнучкості, доступності та ефективного ризик-менеджменту. Це дозволить громадам активніше залучати бізнес до вирішення місцевих проблем, навіть в умовах нестабільності. Таким чином, публічно-приватне партнерство можна розглядати як співпрацю між органами державної влади та приватним сектором з метою модернізації надання інфраструктурних та стратегічних послуг суспільству. У деяких випадках публічно-приватне партнерство передбачає фінансування, проектування, будівництво, реабілітацію, управління або обслуговування елемента інфраструктури; в інших випадках воно передбачає надання послуг, які традиційно надаються державними фінансовими установами. Водночас, основною метою державно-приватного партнерства в Україні має бути підвищення ефективності публічних послуг, що надаються органами державної влади.

ВИСНОВКИ

1. Державно-приватне партнерство є ефективним інструментом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад, особливо в умовах обмеженості бюджетних ресурсів та зростаючих потреб у модернізації інфраструктури. Аналіз чинного нормативно-правового регулювання показав, що хоча в Україні сформовано базову законодавчу платформу для реалізації ДПП, на рівні територіальних громад спостерігається брак адаптованих інструментів, чітких процедур та практичних методичних рекомендацій.

2. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності механізми ДПП зазнають значного тиску: зростають інвестиційні ризики, зменшуються гарантії для приватного сектору, порушуються логістичні та виробничі ланцюги, що вимагає перегляду підходів до формування партнерських проєктів.

3. Проведений аналіз практичних кейсів ДПП в українських громадах (зокрема у сферах енергетики, агробізнесу, соціальних послуг) свідчить про наявність позитивного досвіду, однак водночас вказує на нерівномірність регіонального розвитку та потребу в інституційній підтримці громад.

4. Виявлено ключові проблеми впровадження ДПП на місцевому рівні: низький рівень підготовки фахівців у громадах, брак доступу до правової та технічної підтримки, складність залучення приватного капіталу через відсутність державних гарантій та механізмів компенсації ризиків.

5. На основі дослідження сформульовано напрями вдосконалення механізмів ДПП у громадах: спрощення нормативних процедур, запровадження типових контрактів, створення місцевих стратегій ДПП, залучення донорської та технічної підтримки, підвищення прозорості та підзвітності у партнерських відносинах, розвиток інституційної спроможності громад, комплексний підхід до формування проєктів ДПП, інтегруючи їх у стратегії розвитку територіальних громад, за умови дотримання принципів взаємовигідного партнерства, рівного розподілу ризиків та прозорості процесів.

6. Проведено комплексний аналіз сутності державно-приватного партнерства, на основі огляду існуючих наукових визначень, як українських, так і міжнародних, було сформульовано власне визначення ДПП для довгострокових цілей розвитку громад, взаємовигідний характер співпраці між публічним та приватним секторами, спрямованої на надання суспільно значущих благ та послуг на основі об'єднання ресурсів та розподілу ризиків.

7. Дано класифікацію публічно-приватних партнерств, що демонструє різноманіття форм та сфер застосування ДПП, визначено переваги та недоліки ППП з точки зору різних теоретичних підходів, що виявило складність та багатогранність оцінки ефективності таких партнерств.

8. Доведено, що впровадження проєктів ДПП в Україні залишалося обмеженим, а значна кількість угод залишалася нереалізованою або була розірвана, що свідчить про існування системних проблем, які необхідно вирішувати не лише на рівні законодавства. Триваюча війна не лише зірвала реалізацію існуючих проєктів ДПП, але й докорінно змінила ландшафт ризиків та інвестиційних пріоритетів в Україні. Хоча конфлікт створює значні труднощі, він також зумовив нагальну потребу в інноваційних механізмах фінансування, таких як ППП, для задоволення масштабних потреб у відновленні.

9. Розвиток механізмів ДПП слугуватиме регіональному відновленню і може сприяти покращенню публічних послуг, використанню знань фахівців та експертів у різних галузях, додаткових фінансових джерел. Основними цілями регулювання є створення законодавства в державах у сфері державних закупівель та концесійного права, а також забезпечення створення відкритих та незалежних зовнішніх ринків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла І. С. Особливості державно-приватного партнерства в сучасних умовах в Україні. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 63–66.
2. Брайловський І. А. Державно-приватне партнерство: методологія, теорія, механізми розвитку : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Донецький державний університет управління. Донецьк, 2014. 462 с
3. Вінник О.М. Проблеми правового регулювання публічноприватного партнерства: автореф. дис.... д-ра юрид. наук: 12.00.04 / Київ, 2020. 37 с.
4. Гусев В. О. Публічно-приватне партнерство як механізм реалізації «Стратегії сталого розвитку «Україна 2020» [Електронний ресурс]. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2015. № 4. С. 67–73. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2015_4_14.
5. Дабіжа В. В., Самков О. О. Підходи до визначення приватно-державного партнерства у публічному управлінні. *Modern scientific journal*. 2023. № 2(2). С. 73–81.
6. Дикий О.В. Систематизація наукових підходів до класифікації форм та сутності державно-приватного партнерства. *Ефективна економіка*, № 6. 2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_21
7. Економіка публічного сектору : навч. посіб. / В. П. Якобчук, Л. І. Симоненко, В. А. Довженко, Є. І. Ходаківський, І. Л. Литвинчук, О. В. Захаріна, С.В. Тищенко, О. В. Іванюк, І.В. Кравець, Н. С. Пугачова, О. П. Власенко, Ю. В. Золотницька, О.П. Русак; за заг. ред. В.П. Якобчук.- Київ : видавництво Ліра-К, 2021 . 496 с.
8. Жукова Є. О. Публічне адміністрування та державне управління: особливості співвідношення. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 137–140.
9. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI.

10. Запатріна І. «Unsolicited Proposals: New Realities in COVID Times» журнал «European Procurement & Public Private Partnership Law Review», № 3, 2020р. С. 255–259
11. Запатріна І. В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проєктів і надання публічних послуг. Економіка і прогнозування, № 4, 2010. С. 62–86..
12. Захаріна О., Якобчук В., Ходаківський Є. Експлікація поняття «Публічно-приватне партнерство» в теорії публічного управління. *Наукові горизонти*. 2020. №3. С. 26–33.
13. Ісаєва О. В., Фактори ефективності державно-приватного партнерства як однієї з провідних форм участі держави на фінансовому ринку в ролі кредитора. Вісник Української академії банківської справи, № 1, 2014. С. 67–72.
14. Канова О. А. Основні аспекти державно-приватного партнерства. *Управління розвитком*. 2011. № 21 (118). С. 147–150.
15. Клевцєвич Н. А. Публічно-приватне партнерство як інструмент регіонального розвитку [Електронний ресурс]. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 237–241. Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5958>.
16. Ковтун Ю. Є., Іжа М. М., Надолішній П.І., Приходченко Л. Л., Саханенко С.Є. та ін. Механізм взаємовідносин органів публічної влади в умовах розвитку багаторівневого управління в Україні / Ю.Є. Ковтун // Багаторівневе управління (multi-level governance) в умовах модернізації 10 публічної влади і становлення демократичного врядування в Україні: колективна монографія; за заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С. 288–294.
17. Комарницька Г. О. Класифікація проєктів державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 50–55.

18. Корбецький М. Б., Пухкал О. Г. Науково-теоретичні підходи щодо сутності державно-приватного партнерства як інструмента соціальних зобов'язань держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 21. С. 96–101.

19. Круглов В. В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : монографія. Хапків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2019. 252 с.

20. Лаврентій Д. Публічно-приватне партнерство: категоріально-концептуальний аналіз. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. Випуск 1 (32). С. 130–137.

21. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>(dostęp 15.05.2022)

22. Олійник О. В., Попович Д. В. Концесія як форма державно-приватного партнерства: сутність, переваги і недоліки застосування. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 49–53.

23. Остапенко В. М. Класифікація публічно-приватного партнерства з урахуванням фінансового потенціалу. *Вісник Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*. Серія «Проблеми економіки транспорту». 2013. № 1030. С. 112–117.

24. Сімак С. В. Інституційний розвиток публічно-приватного партнерства: теорія, методологія, механізми державного управління: Монографія. Київ : АМУ, 2016. 392 с.

25. Солодаренко М. Сутнісно-теоретичні підходи до розуміння категорії державноприватне партнерство. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 3. С. 156–172.

26. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/23/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie udzielania koncesji Tekst mający znaczenie dla EOG Dz.U. L 94 z 28.3.2014, str. 1—64 <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/23/oj>

27. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/25/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie udzielania zamówień przez podmioty działające

w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu i usług pocztowych, uchylająca dyrektywę 2004/17/WE Tekst mający znaczenie dla EOG Dz.U. L 94 z 28.3.2014, str. 243—374 <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj> (dostęp 15.05.2022)

28. Fabre A., Straub S. The Impact of Public–Private Partnerships (PPPs) in Infrastructure, Health, and Education // *Journal of Economic Literature*. 2023. Vol. 61, № 2. P. 655–715.

29. Farquharson E., Torres de Mästle C., Yescombe E. R., Encinas J. How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets. Washington, DC : World Bank, 2011.

30. Grimsey D., Lewis M. K. Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2005.

31. Hodge G. A., Greve C. Public Private Partnership: An International Performance Review // *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67, № 3. P. 545-558.

32. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Wspieranie inwestycji publiczno-prywatnych krokiem w kierunku naprawy gospodarki i długoterminowej zmiany strukturalnej: zwiększanie znaczenia partnerstw publiczno-prywatnych <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:52009DC0615>

33. Koppenjan J. Public-Private Partnerships: Perspectives on Purposes, Publicness, and Good Governance // *Public Administration and Development*. 2011. Vol. 31, № 1. P. 2–14.

34. Kwak Y. H., Chih Y. Y., Son S. Y. A multiple case study of international public-private partnership project risk management // *Construction Management and Economics*. 2009. Vol. 27, № 2. P. 151-165.

35. *National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine*. 2016. *The role of public-private partnerships in health systems strengthening: Workshop summary*. Washington, DC: The National Academies Press. 10.17226/21861. [DOI] [PubMed] [Google Scholar]

36. Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits URL:<https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/en/>

37. Roehrich J. K., Lewis M. A., George G. Are public-private partnerships a healthy option? // Strategic Management Journal. 2014. Vol. 35, № 5. P. 726-745.

38. Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2019/887 z dnia 13 marca 2019 r. w sprawie modelowego rozporządzenia finansowego dla organów realizujących partnerstwa publiczno-prywatne, o których mowa w art. 71 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE, Euratom) 2018/1046 C/2019/1875 Dz.U. L 142 z 29.5.2019, str. 16—42 (dostęp 15.05.2022)

39. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności, Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji i Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury, a także przepisy finansowe na potrzeby tych funduszy oraz na potrzeby Funduszu Azylu, Migracji i Integracji, Funduszu Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Instrumentu Wsparcia Finansowego na rzecz Zarządzania Granicami i Polityki Wizowej PE/47/2021/INIT Dz.U. L 231 z 30.6.2021, str. 159—706 <http://data.europa.eu/eli/reg/2021/1060/oj>

40. Spielman, David & Grebmer, Klaus. (2004). Public-private partnerships in agricultural research: an analysis of challenges facing industry and the Consultative Group on International Agricultural Research

41. Tretiak A., Tretiak V., Sakal O., Kovalenko A., Shtogryn H. The value added chain in the mechanism of public-private partnership for the development of the land use economy of rural territories. Agricultural and Resource Economics. 2020. Vol.6. No.3. Pp.112–134.URL: <http://are-journal.com>.

42. Strasser, S., Stauber, C., Shrivastava, R., Riley, P., & O'Quin, K. (2021). Collective insights of public-private partnership impacts and sustainability: A qualitative analysis. PloS one, 16(7), e0254495. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254495>.

43. Van Ham H., Koppenjan J. Building Public Private Partnerships: Assessing and Managing Risks in Port Development // Public Management Review. 2001. Vol. 3, № 4. P. 593-616.

44. Wytyczne dotyczące udanego partnerstwa publiczno-prywatnego, Komisja Europejska, Bruksela 2003 <http://www.dobrepraktykippp.eu/wp-content/uploads/2010/11/Wytyczne-Komisji-w-sprawie-udanego-Partnerstwa-Publiczno-Prywatnego.pdf>

45. Wytyczne dotyczące udanego partnerstwa publiczno-prywatnego, Komisja Europejska, Bruksela 2003 <http://www.dobrepraktykippp.eu/wp-content/uploads/2010/11/Wytyczne-Komisji-w-sprawie-udanego-Partnerstwa-Publiczno-Prywatnego.pdf>

46. Yescombe E. R., Farquharson E. Public–Private Partnerships for Infrastructure Development: Case Studies from Asia and the Pacific. London : Routledge, 2018

47. Zielona Księga w sprawie partnerstw publiczno-prywatnych i prawa wspólnotowego w zakresie zamówień publicznych i koncesji, COM (2004) 327, Bruksela 2004 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52006AR0041&from=PL>