МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра загальної економічної теорії та економічної політики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____
(підпис)
"___" _____ 20___ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою – Публічне управління та адміністрування
на тему: **«Державно-приватне партнерство в системі публічного управління та адміністрування»**
(назва теми)

Виконавець:
студентка центру заочної
форми навчання

Колісніченко А.О. _____

Науковий керівник:
д.е.н, професор,
член-кореспондент НАН України
Звєряков М.І. _____

ОДЕСА – 2026

АНОТАЦІЯ

Колісніченко А.О.«Державно-приватне партнерство в системі публічного управління та адміністрування», кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр зі спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування» за освітньою програмою
«Публічне управління та адміністрування»,
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2026 рік

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – система публічного управління та адміністрування як сукупність інституцій, механізмів і процесів реалізації публічної політики.

У роботі досліджується державно-приватне партнерство як інструмент взаємодії держави і приватного сектору в системі публічного управління. Розкрито сутність, зміст та основні характеристики державно-приватного партнерства, визначено його роль у реалізації публічної політики та наданні публічних послуг.

Проаналізовано нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в Україні та досліджено інституційні механізми його реалізації. Оцінено сучасний стан розвитку державно-приватного партнерства, узагальнено світовий досвід та визначено можливості його використання в Україні. Запропоновано шляхи підвищення ефективності реалізації державно-приватного партнерства в системі публічного управління України.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, публічне управління, публічне адміністрування, механізми реалізації, нормативно-правове забезпечення, ефективність управління

ANNOTATION

Kolisnichenko A.O. «Public-Private Partnership in the System of Public Governance and Administration», bachelor's qualification thesis in specialty 281 «Public Governance and Administration», educational program «Public Governance and Administration»,
Odesa National Economic University,
Odesa, 2026.

The qualification thesis consists of three chapters. The object of the study is the system of public governance and administration as a set of institutions, mechanisms, and processes of public policy implementation.

The paper examines public-private partnership as a tool for interaction between the state and the private sector within the system of public governance. The essence, content, and main characteristics of public-private partnership are revealed, and its role in the implementation of public policy and the provision of public services is determined.

The regulatory framework of public-private partnership in Ukraine is analyzed, and institutional mechanisms for its implementation are studied. The current state of development of public-private partnership is assessed, international experience is generalized, and possibilities for its application in Ukraine are identified. Measures aimed at improving the efficiency of public-private partnership implementation in the system of public governance in Ukraine are proposed.

Keywords: public-private partnership, public governance, public administration, implementation mechanisms, regulatory framework, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ……..... 9

1.1. Сутність, зміст та основні характеристики державно-приватного партнерства як складової системи публічного управління..... 9

1.2. Форми, моделі та механізми реалізації державно-приватного партнерства у практиці публічного адміністрування…….. 20

1.3. Функціональна роль державно-приватного партнерства у реалізації публічної політики …..... 29

Висновок до 1 розділу……. 31

РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ…..... 34

2.1. Нормативно-правове регулювання державно-приватного партнерства в Україні та його відповідність міжнародним стандартам..... 34

2.2. Інституційні механізми реалізації державно-приватного партнерства та проблеми їх функціонування в системі публічного управління України ……..... 46

Висновок до 2 розділу……. 53

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ..... 55

3.1. Світовий досвіду реалізації державно-приватного партнерства та можливості його адаптації в національну практику публічного управління..... 55

3.2. Аналіз сучасного стану реалізації державно-приватного партнерства в Україні……..... 70

3.3. Шляхи підвищення ефективності реалізації державно-приватного партнерства в системі публічного управління України в сучасних умовах……. 77
Висновок до 3 розділу……..... 81
ВИСНОВКИ……... 83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 87

ВСТУП

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується необхідністю пошуку ефективних механізмів взаємодії держави та приватного сектору. Приватний сектор охоплює значну частину економічної діяльності та відіграє важливу роль у забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць і впровадженні інновацій. Водночас держава здійснює регулюючий вплив на його функціонування, формуючи правове та економічне середовище для підприємницької діяльності.

У сучасних умовах, коли економіка України зазнає значного впливу зовнішніх і внутрішніх викликів, зокрема військових дій, фінансової нестабільності та необхідності відновлення інфраструктури, особливої актуальності набуває ефективна співпраця між державою та бізнесом. Однією з найбільш перспективних форм такої взаємодії є державно-приватне партнерство, яке дозволяє поєднати ресурси, управлінський досвід і можливості обох секторів для реалізації суспільно важливих проєктів.

Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство», зазначена форма взаємодії визначається як довгострокове співробітництво між державними органами та суб’єктами господарювання приватного сектору, що здійснюється на договірних засадах і ґрунтується на розподілі ризиків, відповідальності та результатів діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності публічного управління, залученню інвестиційних ресурсів та покращенню якості надання публічних послуг.

Актуальність дослідження посилюється також необхідністю адаптації національної системи публічного управління до європейських стандартів у зв’язку з набуттям Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі. Це передбачає впровадження сучасних управлінських підходів, серед яких важливе місце займає розвиток державно-приватного партнерства як ефективного інструменту реалізації публічної політики.

Особливої актуальності механізми державно-приватного партнерства набувають у контексті післявоєнного відновлення України, оскільки

дозволяють поєднати публічні управлінські ресурси, міжнародну фінансову підтримку та інвестиційний потенціал приватного сектору для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Проблеми взаємодії держави і приватного сектору, а також розвитку державно-приватного партнерства досліджувалися у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед українських дослідників вагомий внесок у розробку цієї проблематики зробили В. Геєць, А. Гальчинський, С. Макуха, В. Лісніча, М. Гедз, Г. Розум, М. Мігай, В. Жук, Д. Бондаренко та інші. Значний науковий доробок також належить зарубіжним ученим, зокрема Е. Єскомбу, Дж. Делмону, Г. Ходжу, які досліджували теоретичні засади та практичні механізми реалізації державно-приватного партнерства.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання ефективного функціонування державно-приватного партнерства в системі публічного управління України потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних викликів та умов розвитку держави.

Отже, метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад, інституційно-правового забезпечення та практики реалізації державно-приватного партнерства в системі публічного управління та адміністрування, а також розробка пропозицій щодо підвищення ефективності механізмів його реалізації.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

– розкрити сутність, зміст та основні характеристики державно-приватного партнерства як складової системи публічного управління;

– дослідити форми, моделі та механізми реалізації державно-приватного партнерства у практиці публічного адміністрування;

– визначити функціональну роль державно-приватного партнерства у реалізації публічної політики;

– проаналізувати нормативно-правове регулювання державно-приватного партнерства в Україні та оцінити його відповідність міжнародним стандартам;

– дослідити інституційні механізми реалізації державно-приватного партнерства та виявити проблеми їх функціонування в системі публічного управління України;

– узагальнити світовий досвід реалізації державно-приватного партнерства та визначити можливості його адаптації в національну практику;

– здійснити аналіз сучасного стану реалізації державно-приватного партнерства в Україні;

– обґрунтувати шляхи підвищення ефективності реалізації державно-приватного партнерства в Україні.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є система публічного управління та адміністрування як сукупність інституцій, механізмів і процесів реалізації публічної політики.

Предметом кваліфікаційної роботи є державно-приватне партнерство як інструмент реалізації публічної політики, а також механізми його функціонування та розвитку в системі публічного управління та адміністрування України.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний підхід до вивчення державно-приватного партнерства в системі публічного управління та адміністрування. У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез для розкриття сутності, змісту та основних характеристик державно-приватного партнерства; системний підхід для дослідження державно-приватного партнерства як складової системи публічного управління; порівняльний метод для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду реалізації державно-приватного партнерства; інституційний аналіз для визначення механізмів взаємодії суб’єктів публічного

управління та приватного сектору; метод узагальнення для формулювання висновків та обґрунтування практичних рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали органів державної влади та офіційні статистичні дані, що відображають сучасний стан розвитку державно-приватного партнерства.

У процесі дослідження залучено аналітичні підходи та узагальнені дані, представлені у звітах і рекомендаціях міжнародних організацій, що забезпечило можливість проведення порівняльного аналізу та врахування сучасних підходів до розвитку державно-приватного партнерства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами державної влади та місцевого самоврядування під час удосконалення механізмів реалізації державно-приватного партнерства, підготовки інфраструктурних проєктів та розвитку системи публічного управління в умовах післявоєнного відновлення України.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Публікація та апробація результатів дослідження.

Матеріали кваліфікаційної роботи під час розробки теми були оприлюднені у наступних публікаціях автора:

1. Колісніченко А.О. Форми, моделі та механізми реалізації державно-приватного партнерства в системі публічного управління *Науковий вісник ЗЕТ та ЕП*. 2026.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1. Сутність, зміст та основні характеристики державно-приватного партнерства як складової системи публічного управління

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується трансформацією традиційних ієрархічних моделей організації влади у напрямі впровадження більш гнучких, мережевих та партнерських форм взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. У цих умовах особливого значення набувають механізми, що забезпечують ефективну взаємодію ресурсів різних секторів економіки. Одним із таких механізмів виступає державно-приватне партнерство (ДПП), яке розглядається як важливий інструмент реалізації публічної політики та забезпечення сталого розвитку.

У загальному розумінні державно-приватне партнерство являє собою цілеспрямовано організовану систему відносин між державою та приватним сектором, у межах якої здійснюється об’єднання ресурсів, розподіл ризиків і відповідальності з метою досягнення суспільно значущих результатів. Йдеться насамперед про реалізацію довгострокових інфраструктурних, соціальних та економічних проєктів, що потребують значних інвестиційних та управлінських ресурсів.

Для більш глибокого розуміння сутності ДПП доцільно звернутися до змісту базового поняття «партнерство». Термін «партнерство» (від французького *partenaire* – учасник спільної діяльності) широко використовується для характеристики взаємодії на різних рівнях: міжнародному, регіональному, галузевому, а також у контексті співпраці між державою, бізнесом і суспільством [1].

У наукових та енциклопедичних джерелах партнерство визначається як форма узгодженої діяльності сторін, що ґрунтується на принципах

рівноправності, взаємної вигоди та спільної відповідальності за результати.

Історичні передумови формування державно-приватного партнерства сягають давніх часів та були пов'язані з передачею приватним особам окремих функцій державного управління, насамперед у сфері збору податків і управління ресурсами. Однією з перших форм такої взаємодії стала система відкупів, яка функціонувала у Персії, Єгипті, Давній Греції, а згодом поширилася у країнах Європи. На українських землях у XVI-XIX ст. також використовувалися митні, соляні та винні відкупи, що забезпечували частину державних доходів. Хоча такі механізми суттєво відрізнялися від сучасного розуміння державно-приватного партнерства, вони стали основою подальшого розвитку взаємодії держави та приватного сектору у реалізації суспільно важливих функцій і проєктів.

Загалом система відкупів стала однією з перших форм безпосередньої взаємодії держави та приватних суб'єктів у процесі реалізації суспільно значущих функцій. Її економічна сутність полягала у поєднанні інтересів держави та приватного сектору: держава отримувала можливість наповнення бюджету без необхідності самостійного здійснення відповідної діяльності, тоді як приватна сторона отримувала право на ведення прибуткової господарської діяльності.

Фактично держава передавала приватному суб'єкту право управління певним об'єктом або видом діяльності, а приватний партнер забезпечував необхідні ресурси для його функціонування: організаційні, фінансові, кадрові чи інфраструктурні. У результаті обидві сторони отримували відповідну вигоду: держава – фінансові надходження та виконання необхідних функцій, приватний сектор – прибуток від здійснення діяльності.

Незважаючи на суттєві історичні відмінності між відкупами та сучасними механізмами державно-приватного партнерства, сама ідея взаємовигідної співпраці держави та приватного сектору фактично збереглася. Як і в сучасних моделях ДПП, основою такої взаємодії виступала консолідація ресурсного потенціалу і можливостей сторін для досягнення спільного результату.

Теоретичні засади взаємодії держави та приватного сектору формувалися поступово у межах розвитку економічної думки. Представники меркантилізму обґрунтовували необхідність активної ролі держави в економіці, тоді як фізіократи відстоювали принципи економічної свободи та мінімального державного втручання. Подальший розвиток цих підходів у працях А. Сміта та Дж. Ст. Мілля сприяв формуванню концепції поєднання ринкових механізмів із державною участю у забезпеченні суспільних благ.

Вагомий внесок у розвиток уявлень про взаємодію держави та бізнесу зробив Дж. М. Кейнс, який у праці «Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей» [2] обґрунтував необхідність активної ролі держави у забезпеченні макроекономічної стабільності та координації економічних процесів. Подальший розвиток кейнсіанських ідей сприяв формуванню концепції змішаної економіки, у межах якої державно-приватне партнерство отримало сучасне теоретичне обґрунтування як форма поєднання можливостей державного управління та приватної ініціативи.

Водночас слід зазначити, що державно-приватне партнерство як окрема економічна категорія сформувалося відносно недавно, а його теоретичне осмислення й досі перебуває у процесі розвитку. Різноманітність форм реалізації та моделей взаємодії у межах ДПП зумовлює існування різних підходів до визначення його сутності як у науковій літературі, так і в практиці публічного управління.

У вітчизняній економічній та юридичній літературі сформувався широкий спектр синонімічних понять, що відображають особливості перекладу та інтерпретації зарубіжного досвіду, зокрема: приватно-державне партнерство, публічно-приватне партнерство, муніципально-приватне партнерство, партнерство держави і приватного сектору тощо.

Така термінологічна варіативність свідчить як про відносну новизну державно-приватного партнерства як економічної категорії, так і про його складний, багатовимірний характер. У зв’язку з цим у науковій літературі сформувалися різні підходи до трактування його сутності, що зумовлює

необхідність подальшого теоретичного осмислення цього явища в контексті розвитку сучасної системи публічного управління.

З огляду на найбільш повне відображення змісту концепції та характеру відповідних відносин, у міжнародній практиці більш обґрунтованим вважається використання поняття «публічно-приватне партнерство». Це пояснюється тим, що в ролі публічного партнера можуть виступати не лише органи державної влади, а й органи місцевого самоврядування, а також інститути громадянського суспільства, зокрема великі громадські організації та благодійні фонди. Такий підхід дозволяє більш широко інтерпретувати публічний сектор як сукупність суб'єктів, діяльність яких спрямована на задоволення суспільних інтересів.

Водночас у вітчизняній науковій літературі, законодавстві та практиці публічного управління переважає використання терміна «державно-приватне партнерство». Це зумовлено як особливостями розвитку інституційного середовища України, так і традиціями наукового дискурсу. Зокрема, в умовах трансформаційної економіки саме держава виступає ключовим суб'єктом ініціювання та реалізації партнерських проєктів, що об'єктивно підсилює її провідну роль у відповідних відносинах. Крім того, зазначена термінологія є більш усталеною та зрозумілою для української наукової спільноти і практиків публічного управління.

З огляду на наведене, у межах даного дослідження поняття «державно-приватне партнерство» та «публічно-приватне партнерство» доцільно розглядати як синонімічні, використовуючи їх залежно від контексту, без зміни змістовного наповнення. Такий підхід дозволяє поєднати міжнародні теоретичні напрацювання із національними особливостями розвитку механізмів взаємодії держави та приватного сектору.

Сутність державно-приватного партнерства полягає у взаємодії двох ключових сторін – держави та приватного сектору, які пов'язані між собою системою договірних відносин. При цьому держава виступає не лише одним із учасників, а й відіграє провідну роль у формуванні та реалізації таких відносин. Під державою у цьому контексті слід розуміти сукупність органів публічної

влади різних рівнів від центральних органів до місцевого самоврядування. Саме публічний сектор, як правило, ініціює проєкти державно-приватного партнерства, визначає їх стратегічні цілі та забезпечує контроль за дотриманням суспільних інтересів.

Метою держави в межах державно-приватного партнерства є передусім забезпечення потреб суспільства: розвиток інфраструктури, підвищення якості публічних послуг, реалізація соціально значущих функцій. Натомість приватний сектор бере участь у таких проєктах, керуючись економічною доцільністю та прагненням отримати прибуток. На перший погляд, такі цілі можуть виглядати різними, однак на практиці вони не суперечать одна одній. Навпаки, ефективно побудоване партнерство дозволяє досягти ситуації, коли інтереси сторін взаємно доповнюються: держава отримує якісні послуги та розвиток інфраструктури, а бізнес отримує стабільні умови для отримання доходу.

Саме через це в науковій літературі інколи виникає дискусія щодо доцільності використання терміна «партнерство». Деякі дослідники вважають, що партнерство можливе лише за умови повного збігу цілей сторін. Однак сучасне розуміння цього поняття є ширшим. Воно допускає ситуацію, коли сторони мають різні мотивації, але здатні узгодити свої інтереси таким чином, що досягнення результату однієї сторони одночасно сприяє досягненню цілей іншої. У випадку державно-приватного партнерства це проявляється в тому, що прибуток приватного партнера прямо залежить від якості та ефективності наданих послуг, що, у свою чергу, відповідає інтересам держави та суспільства.

Окремої уваги потребує питання розмежування державно-приватного партнерства та приватизації, оскільки ці поняття досить часто плутають. Приватизація передбачає передачу державного майна у приватну власність, після чого держава фактично втрачає можливість безпосередньо впливати на діяльність відповідного об’єкта, обмежуючись загальними регуляторними функціями. У цьому випадку приватний власник самостійно визначає напрямки розвитку та орієнтується передусім на максимізацію прибутку.

На відміну від цього, державно-приватне партнерство не передбачає передачі права власності. Об’єкти залишаються у державній або комунальній власності, а приватному партнеру делегуються лише окремі функції (наприклад, фінансування, будівництво, модернізація або управління). При цьому держава зберігає активну роль: вона визначає параметри проєкту, встановлює вимоги до якості послуг, контролює їх виконання та бере участь у розподілі ризиків. Важливо й те, що ключові економічні умови співпраці, зокрема вартість послуг, зазвичай узгоджуються ще на етапі укладення договору.

Таким чином, державно-приватне партнерство слід розглядати не як альтернативу державному управлінню, а як одну з його сучасних форм. Воно дозволяє поєднати можливості держави та бізнесу, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів і досягнення суспільно значущих результатів без втрати контролю над стратегічно важливими об’єктами.

У сучасній науковій літературі державно-приватне партнерство розглядається як складне та багатовимірне явище, що зумовлює наявність різних підходів до його трактування. Зокрема, дослідження Джеймс Розенау ґрунтуються на ідеї, що державно-приватне партнерство сформувалося як специфічна форма кооперації, покликана компенсувати як «провали ринку», так і «провали держави». На думку дослідника, поєднання ресурсів і можливостей державного та приватного секторів дозволяє досягти синергетичного ефекту, який неможливий у межах діяльності кожного з них окремо [3, с. 157]

М. Й. Гедз зазначає, що термін «державно-приватне партнерство» вперше почав використовуватися у США у зв’язку із впровадженням механізмів спільного фінансування освітніх програм державним і приватним секторами. Згодом, у 1950-х роках, аналогічні підходи почали застосовуватися у сфері фінансування комунальних послуг [4].

У свою чергу, Е.Р. Єскомб підкреслює, що більш широкого змісту дане поняття набуло у 1960-х роках, коли його почали використовувати для позначення співпраці держави і бізнесу у процесах міського розвитку, модернізації інфраструктури та надання соціальних послуг [5].

У науковому дискурсі значну увагу приділено також визначенню сутності державно-приватного партнерства як форми взаємодії різних суспільних інститутів. Зокрема, К. В. Павлюк та С. М. Павлюк розглядають ДПП як конструктивну взаємодію держави, приватного сектору та громадянського суспільства у різних сферах суспільного життя: політичній, економічній, соціальній і гуманітарній. Такий підхід підкреслює універсальність і міжсекторальний характер цього явища [6, с. 11].

Англійський дослідник Г. Ецковіц акцентує увагу на інституційних передумовах розвитку державно-приватного партнерства, зокрема на необхідності формування відповідного інституційного середовища, яке стимулює приватний сектор до участі у реалізації публічних проєктів [7, с. 57].

Разом із тим, низка науковців визначає державно-приватне партнерство передусім як форму довгострокового співробітництва. Зокрема, Ю. С. Залознова, І. П. Петрова та Н. В. Трушкіна трактують ДПП як взаємовигідну взаємодію держави і бізнесу, що базується на об’єднанні ресурсів, компетенцій та розподілі ризиків. На їхню думку, така форма співпраці забезпечує приватному сектору можливість отримання стабільного прибутку, а державі ефективну реалізацію соціально-економічної політики та підвищення якості публічних послуг [8, с. 96].

Такої ж думки і Д. С. Бондаренко, який розглядає державно-приватне партнерство як комплексний адміністративно-правовий механізм взаємодії між суб’єктами публічної адміністрації та приватними партнерами. У межах цього механізму відбувається консолідація фінансових, матеріальних і управлінських ресурсів, а також розподіл відповідальності, включаючи управління ризиками, з метою досягнення соціально-економічного ефекту [9, с. 67].

Г. М. Розум розглядає державно-приватне партнерство як інституційний та організаційний альянс між державою і бізнесом, спрямований на реалізацію суспільно значущих проєктів у різних галузях економіки [10, с. 91].

О. М. Вінник звертає увагу на те, що виникнення державно-приватного партнерства зумовлене об’єктивною неспроможністю держави самостійно

реалізовувати складні та капіталоємні проєкти, що обумовлює необхідність залучення приватного сектору [11, с. 117].

Узагальнюючи різні наукові підходи, Н. Б. Мігай зазначає, що державно-приватне партнерство трактується дослідниками по-різному – як форма співробітництва, система відносин, інституційний механізм, соціальний інститут або інструмент публічного управління, що свідчить про багатогранність цього явища [12, с. 57].

Водночас, як підкреслює Дж. Делмон, одним із найбільш узагальнених є підхід, відповідно до якого державно-приватне партнерство розглядається як угода між публічним і приватним сектором щодо створення та надання інфраструктурних послуг із метою залучення інвестицій і підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів [13, с. 7]

Особливого значення набуває аналіз визначень державно-приватного партнерства, запропонованих провідними міжнародними інституціями, які узагальнюють світовий досвід його застосування та відображають ключові характеристики цього явища.

Зокрема, Міжнародний валютний фонд визначає державно-приватне партнерство як форму договірних відносин, у межах яких приватний сектор забезпечує створення активів та надання послуг, що традиційно належать до компетенції держави, при цьому значна частина ризиків передається приватному партнеру [14].

У свою чергу, Світовий банк розглядає ДПП як довгострокову угоду між державними органами та приватним партнером, спрямовану на створення або управління публічними активами чи послугами, де основна частина ризиків і відповідальності покладається на приватну сторону [15, с.18].

Такої ж позиції дотримується і Організація економічного співробітництва та розвитку, яка визначає ДПП як форму угоди між урядом і приватними партнерами, у межах якої забезпечується узгодження публічних інтересів із комерційними цілями бізнесу. При цьому ефективність такого партнерства значною мірою залежить від оптимального розподілу ризиків, що стимулює

приватний сектор до досягнення високих результатів [16].

У підходах європейських інституцій також підкреслюється партнерський характер цих відносин. Зокрема, Європейська комісія трактує державно-приватне партнерство як форму співпраці між кількома сторонами, що передбачає спільне досягнення цілей, розподіл повноважень, відповідальності, ресурсів і ризиків, а також отримання взаємної вигоди [17].

Аналогічно, Європейський інвестиційний банк визначає ДПП як довгострокову угоду між органами публічної влади та приватним сектором, спрямовану на реалізацію інфраструктурних проєктів і надання послуг, у межах якої приватний партнер бере на себе значну частину управлінських функцій і ризиків [18].

Варто також зазначити, що поняття державно-приватного партнерства має чітке нормативно-правове закріплення в Україні. Зокрема, відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство», воно трактується як співробітництво між суб'єктами публічної влади: державою, органами місцевого самоврядування, а також іншими уповноваженими інституціями та суб'єктами приватного сектору, що здійснюється на основі договору у визначеному законодавством порядку [19].

Особливістю такого підходу є чітке визначення кола учасників партнерства та підкреслення інституційної природи цих відносин, що відрізняє державно-приватне партнерство від інших форм взаємодії держави і бізнесу. Законодавче трактування також акцентує увагу на відповідності партнерства встановленим ознакам, що дозволяє розглядати ДПП як формалізований механізм реалізації публічних інтересів із залученням ресурсів приватного сектору.

Н. Ф. Ментух розглядає державно-приватне партнерство як складну систему довгострокової взаємодії держави та бізнесу, що базується на об'єднанні матеріальних і нематеріальних ресурсів, розподілі ризиків та відповідальності і спрямована на досягнення соціально-економічного ефекту, зокрема підвищення якості життя населення [20].

Погоджуємося з С. М. Макухою та вважаємо, що незважаючи на різноманіття підходів до трактування сутності державно-приватного партнерства в науковій літературі, більшість дослідників сходяться на думці, що воно є важливим інструментом забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку. Його значення полягає у створенні умов для результативної взаємодії держави, публічного сектору та бізнесу, що сприяє більш раціональному використанню ресурсів і досягненню суспільно значущих цілей [21].

Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє визначити державно-приватне партнерство як комплексний механізм взаємодії держави та приватного сектору, спрямований на реалізацію суспільно значущих проєктів шляхом поєднання управлінських, фінансових та організаційних ресурсів сторін. На відміну від традиційних форм державного управління, механізми ДПП орієнтовані на довгострокову результативність, перерозподіл відповідальності та підвищення ефективності використання публічних ресурсів

Узагальнення наведених підходів до трактування державно-приватного партнерства дозволяє сформувати цілісне уявлення про його сутність та місце в системі публічного управління. Незважаючи на різноманітність наукових підходів і відмінності у формулюваннях, більшість дослідників сходяться на тому, що державно-приватне партнерство є особливою формою взаємодії держави та приватного сектору, яка базується на поєднанні їхніх ресурсів, розподілі відповідальності та орієнтації на досягнення суспільно значущих результатів.

З урахуванням проведеного аналізу, державно-приватне партнерство доцільно визначати як інституційно оформлену систему довгострокової взаємодії між суб’єктами публічної влади та приватним сектором, що здійснюється на договірних засадах, передбачає розподіл ризиків, відповідальності та ресурсів і спрямована на реалізацію суспільно значущих проєктів та підвищення ефективності публічного управління.

З позицій теорії публічного управління державно-приватне партнерство

виступає не лише інструментом залучення інвестицій, а й механізмом трансформації ролі держави, яка переходить від безпосереднього виконавця функцій до стратегічного координатора та регулятора соціально-економічних процесів. Саме така зміна управлінської парадигми обумовлює зростання значення ДПП у сучасних умовах.

З огляду на це, для більш повного розкриття змісту державно-приватного партнерства доцільно виокремити його основні характеристики, які відображають специфіку цього механізму як складової системи публічного управління.

Таблиця 1.1

Основні характеристики державно-приватного партнерства

Характеристика	**Зміст**
Довгостроковий характер	ДПП реалізується у формі тривалих відносин (10–30 років), що обумовлено масштабністю та складністю інфраструктурних проєктів
Договірна основа	Взаємодія сторін здійснюється на основі контракту, який визначає права, обов’язки та відповідальність партнерів
Розподіл ризиків	Ризики розподіляються між державою і приватним партнером залежно від їх здатності ефективно ними управляти
Залучення приватного капіталу	Приватний сектор забезпечує фінансування, інвестиції та управлінські ресурси
Орієнтація на результат	Оплата діяльності приватного партнера залежить від якості та ефективності наданих послуг
Збереження публічної власності	Об’єкти, як правило, залишаються у державній або комунальній власності
Соціальна спрямованість	Проєкти спрямовані на задоволення суспільних потреб (інфраструктура, освіта, медицина тощо)

Поєднання інтересів сторін	Узгодження інтересів держави (суспільний ефект) та бізнесу (прибуток)
Інституційний характер	ДПП є формалізованим механізмом у системі публічного управління
Комплексність ресурсів	Консолідація фінансових, матеріальних, управлінських та інтелектуальних ресурсів держави і приватного сектору

Джерело : *систематизовано за* [22; 23]

Таким чином, державно-приватне партнерство у сучасних умовах виступає важливим інструментом реалізації публічної політики та складовою системи публічного управління, що забезпечує поєднання ресурсного потенціалу держави і приватного сектору для вирішення стратегічних соціально-економічних завдань. Використання механізмів ДПП сприяє підвищенню ефективності управління публічними ресурсами, модернізації інфраструктури та покращенню якості надання публічних послуг.

1.2. Форми, моделі та механізми реалізації державно-приватного партнерства у практиці публічного адміністрування

Сучасний розвиток державно-приватного партнерства як інструменту публічного управління зумовлює необхідність більш детального дослідження практичних аспектів його функціонування. Якщо у попередньому параграфі було розкрито сутність, зміст та основні характеристики ДПП, то в межах даного параграфу доцільно зосередити увагу на аналізі форм, моделей та механізмів його реалізації.

Різноманітність підходів до організації державно-приватного партнерства обумовлена специфікою національних економік, особливостями інституційного середовища, рівнем розвитку ринку капіталу, а також характером завдань, які вирішуються за допомогою цього інструменту. У зв’язку з цим у практиці

публічного адміністрування сформувався широкий спектр форм і моделей ДПП, що відрізняються за ступенем участі держави і приватного сектору, розподілом функцій, відповідальності та ризиків.

Водночас ефективність реалізації державно-приватного партнерства значною мірою залежить від належного інституційного забезпечення та використання відповідних механізмів його впровадження. Йдеться про сукупність правових, організаційних, фінансових та управлінських інструментів, які забезпечують узгодження інтересів сторін, координацію їх діяльності та досягнення запланованих результатів.

У практиці публічного адміністрування державно-приватне партнерство реалізується через різноманітні організаційно-правові форми, які відрізняються за характером взаємодії сторін, рівнем залучення приватного сектору та розподілом повноважень і відповідальності. При цьому кожна форма має своє практичне втілення як на національному, так і на міжнародному рівнях [24].

Відповідно до положень Закон України «Про державно-приватне партнерство», зокрема статті 5, в Україні визначено основні форми реалізації державно-приватного партнерства, які відображають можливі варіанти організації взаємодії між державним і приватним секторами у процесі виконання суспільно значущих завдань [19].

– концесійний договір;

– договір управління майном (виключно за умови передбачення у договорі, укладеному в рамках державно-приватного партнерства, інвестиційних зобов’язань приватного партнера);

– договір про спільну діяльність;

– інші договори.

Окрім законодавчо визначених форм державно-приватного партнерства, у науковій літературі, з урахуванням міжнародної практики, пропонується більш розширений підхід до їх класифікації. Такий підхід дозволяє глибше відобразити різноманітність організаційних механізмів взаємодії між державою та приватним сектором.

Зокрема, до форм реалізації державно-приватного партнерства відносять контрактні форми співпраці, оренду публічного майна (у тому числі лізинг), концесійні угоди, угоди про розподіл продукції, створення спільних підприємств, а також контракти життєвого циклу.

Найпростішими з точки зору організації є *контрактні форми співпраці (service ma management contracts),* коли держава передає приватному сектору виконання окремих функцій. Такі механізми давно використовуються у Західній Європі. Наприклад, у Франції ще з другої половини ХХ ст. місцеві органи влади укладають договори з приватними операторами на управління системами водопостачання. Це дозволило муніципалітетам уникнути значних витрат на утримання інфраструктури, зберігаючи при цьому контроль за якістю послуг.

Більш складною формою є *оренда публічного майна (lease contracts)*, яка застосовується тоді, коли об’єкт уже існує, але потребує ефективнішого управління. У країнах Центральної Європи, зокрема у Польщі, через орендні механізми передавалися в управління комунальні підприємства, що дозволяло поступово підвищити їхню ефективність без повної приватизації.

Однією з найбільш поширених форм є *концесія*, яка передбачає передачу приватному партнеру права будувати або експлуатувати об’єкт інфраструктури протягом визначеного строку. Як зазначає О. Л. Марін, перші концесійні механізми почали формуватися ще у XVII столітті в Англії, Франції [25]. Держава надавала приватним суб’єктам право на будівництво або експлуатацію окремих об’єктів в обмін на виконання визначених зобов’язань та здійснення відповідних платежів. В Україні цей механізм почав реально працювати лише в останні роки. Прикладом є концесія портів «Ольвія» та «Херсон», де приватні інвестори взяли на себе зобов’язання щодо модернізації інфраструктури. Подібні підходи давно застосовуються в Європі: наприклад, більшість платних автомобільних доріг в Іспанії побудовані саме на концесійній основі.

У сферах, пов’язаних із природними ресурсами, використовується інша форма – *угоди про розподіл продукції (Production Sharing Agreements).* Вони характерні для нафтогазового сектору. Наприклад, у Норвегії держава укладає

угоди з приватними компаніями щодо видобутку нафти на шельфі, залишаючи за собою контроль над ресурсами, але залучаючи приватні інвестиції та технології.

Окреме місце займають *договори про спільну діяльність (joint ventures),* що передбачають об'єднання ресурсів держави та приватного сектору для реалізації спільних проєктів. У цьому випадку держава може брати участь не лише як регулятор, але й як співінвестор, зберігаючи вплив на управління залежно від частки у спільному капіталі. Така модель часто використовується в Азії, зокрема в Китаї, де інфраструктурні проєкти (транспорт, енергетика) реалізуються через спільні компанії з розподілом часток і управління.

Найбільш комплексною формою державно-приватного партнерства є к*онтракти життєвого циклу (Life Cycle Contracts),* які передбачають покладення на приватного партнера повного комплексу зобов'язань – від проєктування та будівництва об'єкта до його подальшої експлуатації та обслуговування. Особливістю таких контрактів є те, що оплата діяльності приватного партнера залежить від якості функціонування об'єкта протягом усього строку дії договору. Це забезпечує його зацікавленість у дотриманні високих стандартів якості на всіх етапах реалізації проєкту та дозволяє державі зосередитися на контролі кінцевого результату.

Проведений аналіз застосування різних форм державно-приватного партнерства свідчить, що найбільш поширеною та чітко врегульованою на законодавчому рівні формою є концесія. Саме вона забезпечує можливість реалізації масштабних інфраструктурних проєктів із залученням значних приватних інвестицій.

Водночас інші форми, зокрема лізинг і договори про спільну діяльність, мають обмежене застосування, що зумовлено недостатнім рівнем їх нормативно-правового забезпечення. Як правило, такі механізми доцільно використовувати у випадках реалізації проєктів із відносно невеликим обсягом інвестицій або за відсутності потреби у складному будівництві.

Окремі обмеження характерні і для такої форми, як управління майном, яка не передбачає повноцінного інвестування в об’єкти та не створює достатніх стимулів для приватного партнера у контексті довгострокового розвитку активів.

Аналогічні проблеми спостерігаються і щодо інвестиційних договорів, правове регулювання яких залишається недостатньо визначеним. Це, у свою чергу, обмежує можливості їх ефективного використання у практиці взаємодії держави та приватного сектору та ускладнює структурування інвестиційних проєктів.

Важливо підкреслити, що на практиці форми ДПП можуть існувати і у «змішаному вигляді». У більшості випадків вони комбінуються залежно від конкретних умов проєкту. Саме тому державно-приватне партнерство не можна розглядати як єдиний універсальний механізм. Це скоріше набір інструментів, який дозволяє державі гнучко реагувати на виклики розвитку.

Поряд із різноманіттям форм державно-приватного партнерства у практиці публічного адміністрування важливе значення мають моделі його реалізації, які відображають внутрішню логіку організації проєктів, насамперед розподіл функцій між державою і приватним сектором на різних етапах їх здійснення.

На відміну від форм, що мають переважно правовий характер, моделі державно-приватного партнерства (табл. 1.2) концентрують увагу на управлінських та економічних аспектах взаємодії сторін – зокрема, хто здійснює фінансування, хто відповідає за будівництво, експлуатацію та кому належить об’єкт після завершення проєкту.

Таблиця 1.2.

Класифікація моделей державно-приватного партнерства

Модель (анг)	Українська назва	Сутність
BOO (Build-Own-Operate)	Будуй-володій-експлуатуй	Приватний партнер не лише будує та експлуатує об’єкт, але й зберігає право власності на нього. Ця модель

		використовується переважно у сферах енергетики та промисловості, де приватний сектор зацікавлений у довгостроковому володінні активами.
BOT (Build-Operate-Transfer)	Будуй-експлуатуй-передавай	Приватний партнер здійснює будівництво об’єкта, експлуатує його протягом визначеного строку з метою повернення інвестицій, після чого передає його у власність держави. Така модель широко застосовується у транспортній інфраструктурі, зокрема при будівництві автомобільних доріг і мостів
BBO (Buy-Build-Operate)	Купуй-будуй-експлуатуй	Передбачає виконання приватним партнером функцій проєктування, будівництва та експлуатації об’єкта, однак фінансування може здійснюватися за участю держави. Ця модель часто використовується у сфері водопостачання та енергетики;
DBO (Design-Build-Operate)	Проектуй–будуй–експлуатуй	Приватний партнер відповідає за проєктування, будівництво та експлуатацію об’єкта, при цьому право власності залишається за державою
BDO (Build-Develop-Operate)	Будуй–розвивай–експлуатуй	Приватний партнер інвестує у розвиток або модернізацію існуючого об’єкта та здійснює його подальшу експлуатацію

Джерело: *складено автором на основі [26; 27]*

Наведені моделі державно-приватного партнерства наочно демонструють, що його практична реалізація не зводиться до єдиного універсального підходу, а передбачає варіативність управлінських рішень залежно від конкретних умов проєкту. Кожна з моделей відображає певний баланс між інтересами держави та приватного сектору – від мінімального залучення бізнесу до повного делегування йому функцій створення та експлуатації об'єкта. У цьому контексті принципово важливим є не стільки вибір «найкращої» моделі, скільки здатність публічної влади адекватно оцінити ризики, інституційні можливості та стратегічні пріоритети розвитку. Саме від цього залежить, чи стане державно-приватне партнерство дієвим інструментом підвищення ефективності публічного управління, чи перетвориться на формальну конструкцію без реального управлінського результату.

Водночас у міжнародній практиці використовується й інший підхід до класифікації моделей державно-приватного партнерства, запропонований Світовим банком [26, с. 51], який базується на ступені участі приватного сектору у реалізації проєктів.

У межах цього підходу виокремлюють кілька груп моделей. Зокрема, до моделей із мінімальним рівнем залучення приватного сектору належать контракти на управління та лізинг (Management and Lease Contracts), у межах яких приватний партнер здійснює управління об'єктом або надає окремі послуги, тоді як право власності та інвестиційні рішення залишаються за державою.

Більш високий рівень участі приватного сектору характерний для концесійних моделей (Concessions), у яких приватний партнер бере на себе не лише функції управління, але й значну частину інвестиційних ризиків, пов'язаних із модернізацією або експлуатацією об'єкта.

Подальше зростання ролі приватного партнера спостерігається у проєктах «зеленого поля» (Greenfield Projects), що передбачають створення нових об'єктів інфраструктури за участю приватного сектору, включаючи їх будівництво та подальшу експлуатацію.

Найвищий рівень залучення приватного сектору відображають моделі

продажу активів (Divestitures), у межах яких відбувається передача державного майна у приватну власність, що фактично означає мінімізацію ролі держави у подальшому управлінні.

Таким чином, підхід Світового банку дозволяє розглядати державно-приватне партнерство як безперервний спектр взаємодії: від обмеженої участі приватного сектору до його домінуючої ролі, що створює додаткові можливості для обґрунтованого вибору моделі залежно від цілей і умов реалізації проєкту.

Механізми реалізації державно-приватного партнерства доцільно розглядати не як окремі інструменти, а як цілісну систему, яка забезпечує практичне функціонування партнерства. Якщо форми та моделі задають загальні рамки взаємодії, то саме механізми визначають, як ця взаємодія відбувається насправді – від підготовки проєкту до його повної реалізації.

Передусім йдеться про правові механізми, які встановлюють правила гри: порядок ініціювання проєктів, проведення конкурсних процедур, укладення договорів та розподіл відповідальності. Саме на цьому рівні закладається передбачуваність відносин між сторонами, без якої жоден довгостроковий проєкт не може бути реалізований.

Не менш важливими є фінансові механізми, оскільки вони визначають, чи буде проєкт життєздатним. Це стосується не лише джерел фінансування, а й умов повернення інвестицій, державних гарантій, компенсацій та розподілу ризиків. На практиці саме тут найчастіше виникають проблеми – або через надмірний оптимізм у розрахунках, або через недооцінку ризиків.

Організаційний аспект також не варто недооцінювати. Йдеться про те, як побудована система управління проєктом: хто відповідає за прийняття рішень, як здійснюється координація між різними рівнями влади, наскільки прозорими є процедури. Навіть добре підготовлений проєкт може «зупинитися» саме через слабку організацію.

Окремо слід виділити управлінські механізми – контроль, моніторинг і оцінку результатів. У державно-приватному партнерстві цього недостатньо формально: держава має постійно відслідковувати, чи відповідає фактичний

результат тим умовам, які були закладені в договорі.

У цілому, проблема полягає не в тому, що ці механізми відсутні – вони, як правило, формально існують. Питання в іншому: наскільки вони реально працюють як єдина система. Саме від цього залежить, чи стане державно-приватне партнерство ефективним інструментом публічного управління, чи залишиться лише правильно оформленою, але малоефективною практикою.

Отже, форми, моделі та механізми державно-приватного партнерства у сукупності визначають його як складний, але гнучкий інструмент публічного адміністрування. Їх ефективність залежить не стільки від вибору окремої моделі чи форми, скільки від узгодженості всіх елементів і здатності держави забезпечити належну організацію та контроль реалізації проєктів. У цьому контексті державно-приватне партнерство слід розглядати як практичний механізм підвищення ефективності публічного управління, який потребує не лише належного правового оформлення, а й високого рівня управлінської спроможності.

1.3. Функціональна роль державно-приватного партнерства у реалізації публічної політики та наданні публічних послуг

Функціональну роль державно-приватного партнерства доцільно розглядати у контексті глибинної трансформації моделі публічного управління, що відбулася протягом XX-XXI ст. Традиційна адміністративна модель, у межах якої держава виступала безпосереднім виробником і постачальником публічних послуг, поступово виявила свою обмеженість в умовах зростання складності соціально-економічних процесів, дефіциту бюджетних ресурсів та підвищення вимог до якості управлінських рішень.

Ще у XIX ст. держава періодично залучала приватний капітал до реалізації окремих інфраструктурних проєктів, насамперед у сфері транспорту та комунального господарства. Однак ці практики не мали системного характеру і не змінювали базову логіку функціонування держави як основного виконавця публічних функцій. Принципові зміни відбуваються у другій половині XX ст.,

коли стає очевидним, що держава не здатна одночасно ефективно виконувати всі функції: від стратегічного планування до операційної діяльності.

У цих умовах формується нове бачення ролі держави, відповідно до якого вона поступово переходить від функції безпосереднього виробника публічних послуг до функції їх організатора, регулятора та гаранта якості. Така трансформація не означає зменшення ролі держави, а навпаки означає її ускладнення, оскільки виникає потреба у забезпеченні ефективної координації між різними суб'єктами, насамперед державою і бізнесом.

В умовах сучасного публічного управління державно-приватне партнерство поступово трансформується з механізму залучення інвестицій у комплексний інструмент реалізації державної політики. Це обумовлює посилення координаційної, регуляторної та контрольної функцій держави у процесі реалізації партнерських проєктів, а також підвищення ролі стратегічного планування у сфері управління інфраструктурним розвитком

Теоретичним підґрунтям цих змін стала концепція «нового публічного менеджменту», яка обґрунтувала доцільність використання інструментів приватного сектору у сфері публічного управління. У її межах ефективність почала розглядатися не як функція масштабу держави, а як результат правильно організованої системи взаємодії між учасниками процесу. Саме тут державно-приватне партнерство набуває якісно нового змісту: не як епізодична форма співпраці, а як структурний елемент механізму реалізації публічної політики.

Подальша інституціоналізація державно-приватного партнерства засвідчила, що його використання дозволяє поєднати стратегічну роль держави із операційною ефективністю приватного сектору. У результаті формується модель, у якій держава визначає цілі, параметри та очікувані результати публічної політики, тоді як приватний партнер забезпечує їх досягнення на основі контрактних зобов'язань.

У цьому контексті функціональна роль державно-приватного партнерства проявляється не лише у фінансовому чи організаційному вимірі, а у здатності змінювати саму логіку публічного управління.

Передусім, державно-приватне партнерство виконує економічну функцію, яка полягає у мобілізації приватних інвестицій для реалізації публічних проєктів та оптимізації бюджетних витрат. Важливо, що йдеться не просто про залучення коштів, а про перерозподіл фінансових ризиків і підвищення ефективності використання ресурсів.

Водночас ключовою є управлінська функція, що полягає у зміні характеру державного управління. Держава перестає бути виконавцем і концентрується на формуванні політики, визначенні стандартів і контролі їх дотримання. Такий підхід дозволяє підвищити якість управлінських рішень і зменшити неефективність, пов’язану з надмірною централізацією.

У сфері надання публічних послуг державно-приватне партнерство реалізує соціальну функцію, забезпечуючи підвищення їх якості, доступності та відповідності реальним потребам населення. За рахунок контрактних механізмів і орієнтації на результат приватний сектор зацікавлений у досягненні визначених показників ефективності, що створює додаткові стимули для покращення сервісу.

Крім того, суттєвого значення набуває інноваційна функція, оскільки участь приватного сектору дозволяє інтегрувати сучасні технології та управлінські рішення у сферу публічних послуг. Це особливо важливо в умовах швидких технологічних змін, коли державний сектор об’єктивно не завжди здатний оперативно адаптуватися.

Таким чином, державно-приватне партнерство у системі публічного управління виступає важливим механізмом реалізації державної політики та забезпечення ефективної взаємодії держави і приватного сектору у процесі вирішення суспільно значущих завдань. Встановлено, що використання механізмів ППП сприяє підвищенню ефективності управління публічними ресурсами, розвитку інфраструктури та покращенню якості публічних послуг. Водночас результативність реалізації партнерських проєктів безпосередньо залежить від рівня інституційної спроможності органів влади, якості управлінських рішень та ефективності координації між усіма учасниками

партнерських відносин.

Висновок до 1 розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи в процесі дослідження теоретичних засад державно-приватного партнерства у системі публічного управління та адміністрування було розкрито сутність, зміст та основні характеристики державно-приватного партнерства, проаналізовано форми, моделі та механізми його реалізації, а також визначено функціональну роль ДПП у процесі реалізації публічної політики та наданні публічних послуг.

В результаті зроблено наступні узагальнення та сформовано такі висновки:

1. На основі узагальнення наукових підходів встановлено, що державно-приватне партнерство є складною багаторівневою системою відносин між державою та приватним сектором, яка базується на об'єднанні ресурсів, розподілі ризиків і відповідальності з метою досягнення суспільно значущих результатів. Обґрунтовано, що ключовою сутнісною характеристикою ДПП є поєднання публічних інтересів держави з економічною мотивацією приватного сектору, що забезпечує взаємну зацікавленість сторін у досягненні ефективного результату. Визначено, що формування державно-приватного партнерства як інструменту публічного управління є результатом еволюції економічної думки та трансформації ролі держави в економіці. ДПП сформувалося в межах концепції змішаної економіки та сучасних управлінських підходів, що передбачають поєднання ринкових механізмів із державним регулюванням. Доведено, що державно-приватне партнерство відображає перехід від адміністративної моделі управління до партнерської, орієнтованої на ефективну взаємодію держави та бізнесу.

2. З'ясовано, що у науковій літературі та практиці існує різноманіття форм реалізації державно-приватного партнерства, серед яких ключовими є контрактні форми, оренда, концесія, угоди про розподіл продукції, спільна діяльність та контракти життєвого циклу. Визначено, що найбільш поширеною

та інституційно оформленою формою є концесія, яка дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти. Водночас інші форми мають обмежене застосування через недостатній рівень нормативно-правового забезпечення.

Доведено, що моделі державно-приватного партнерства (зокрема Build-Operate-Transfer, Build-Own-Operate, Design-Build-Operate та інші) відрізняються за ступенем участі приватного сектору, рівнем розподілу ризиків та характером передачі прав власності. Їх використання залежить від специфіки проєкту, галузевих особливостей та рівня розвитку інституційного середовища.

Встановлено, що механізми реалізації державно-приватного партнерства мають комплексний характер і включають правові, організаційні, фінансово-економічні та управлінські інструменти. Ефективність їх функціонування залежить від якості нормативно-правового регулювання, рівня підготовки проєктів, прозорості процедур та здатності держави забезпечити належний контроль за виконанням договірних зобов’язань.

3. Обґрунтовано, що функціональна роль державно-приватного партнерства у системі публічного управління проявляється у виконанні економічної, управлінської, соціальної та інноваційної функцій. ДПП забезпечує залучення інвестицій, підвищення ефективності управління, покращення якості публічних послуг та впровадження сучасних технологій. Визначено, що державно-приватне партнерство виступає важливим інструментом реалізації публічної політики, який дозволяє державі ефективно виконувати свої функції в умовах обмеженості ресурсів, забезпечуючи при цьому баланс між суспільними інтересами та економічною доцільністю.

РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове регулювання державно-приватного партнерства в Україні та його відповідність міжнародним стандартам

Нормативно-правове регулювання державно-приватного партнерства є ключовим елементом його ефективного функціонування, оскільки саме воно визначає правові засади взаємодії держави та приватного сектору, а також порядок реалізації проєктів, розподіл повноважень і відповідальності між сторонами.

Нормативно-правове регулювання державно-приватного партнерства в Україні здійснюється на основі системи законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, а також міжнародних договорів, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України. Дослідження показало, що державно-приватне партнерство як правова категорія почало поступово формуватися в українському нормативному полі ще у 1990-х рр. з прийняттям Закону України «Про концесії» від 16.07.1999 р. № 997-XIV [28]. Хоч і це

створило правові передумови для застосування концесійних механізмів, однак науковці звертали увагу на його переважно державоцентричний характер [29]. Зокрема, закон значною мірою був орієнтований на захист інтересів держави, тоді як питання забезпечення економічних інтересів та гарантій для приватного інвестора залишалися недостатньо врегульованими. Це негативно впливало на інвестиційну привабливість концесійних проєктів та стримувало активне залучення приватного сектору до реалізації партнерських ініціатив. У подальшому розвиток законодавства у цій сфері супроводжувався оновленням нормативної бази, зокрема прийняттям чинного Закону України «Про концесії» [30].

Важливим етапом формування нормативно-правового забезпечення державно-приватного партнерства в Україні стала розробка у 2007 р. першого проєкту Закону України «Про державно-приватне партнерство». Законопроєкт передбачав визначення правових засад взаємодії держави та приватного сектору й містив 27 істотних умов договору про державно-приватне партнерство. Водночас зазначений проєкт не був поданий на розгляд Верховної Ради України, що свідчило про недостатній рівень нормативної готовності держави до повноцінного впровадження механізмів ДПП на той період [31].

У 2008 р. Кабінет Міністрів України подав до Верховної Ради України законопроєкт № 3447 «Про загальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні». Документ був спрямований на формування правових основ співпраці між державою та приватним сектором, однак у підсумку так і не набув статусу чинного закону.

Наступним етапом стало внесення у 2009 р. до парламенту законопроєкту № 3447-Д «Про загальні засади державно-приватного партнерства». У червні 2009 р. документ був підтриманий Верховною Радою України та прийнятий у цілому. Основною метою законопроєкту було визначення правових засад функціонування державно-приватного партнерства, а також закріплення базових принципів взаємодії держави та приватного сектору на договірних засадах. Водночас уже в жовтні 2009 р. рішення про прийняття цього Закону

було скасовано.

Попри активну роботу над формуванням законодавчої бази у сфері державно-приватного партнерства, зазначені законопроєкти зазнали суттєвої критики з боку науковців та експертного середовища. Зокрема, у документах недостатньо чітко визначалися механізми ефективного використання об'єктів партнерства, питання виконання договірних зобов'язань та окремі аспекти взаємодії між державним і приватним партнерами. Це свідчило про необхідність подальшого доопрацювання законодавчого регулювання у сфері ДПП.

Водночас поступове формування нормативно-правової бази засвідчило активізацію державної політики у сфері розвитку державно-приватного партнерства. Важливим результатом цього процесу стало прийняття у 2010 р. Закону України «Про державно-приватне партнерство» 01.07.2010 № 2404-VI, який започаткував системне правове регулювання партнерських відносин між державою та приватним сектором в Україні [19]. Закон визначив основні принципи, форми та механізми реалізації державно-приватного партнерства, а також закріпив правові засади взаємодії державних партнерів із приватним сектором.

Відповідно до положень даного Закону, державно-приватне партнерство розглядається як співробітництво між державою Україна, територіальними громадами в особі відповідних органів влади та приватними партнерами, що здійснюється на договірній основі з метою реалізації суспільно значущих проєктів та досягнення взаємовигідних результатів.

Відповідно до ч. 1 ст. 5 Закону України «Про державно-приватне партнерство» у редакції від 01.07.2010 р., у межах реалізації державно-приватного партнерства можуть укладатися договори про концесію, спільну діяльність, розподіл продукції, а також інші договори, передбачені законодавством України [16]. Таким чином, законодавець закріпив можливість застосування різних форм договірної взаємодії між державним і приватним секторами залежно від особливостей конкретного проєкту та сфери його реалізації.

Разом із спеціальним законодавством правове регулювання державно-приватного партнерства забезпечується нормами Конституції України, Господарського, Цивільного, Податкового та Земельного кодексів України, які визначають окремі аспекти майнових, господарських, фінансових і земельних відносин у процесі реалізації проєктів ДПП.

Так, важливе місце у системі правового забезпечення державно-приватного партнерства займає саме Закон України «Про концесію», який визначає організаційні, фінансові та правові засади реалізації концесійних проєктів. Його положення регулюють взаємовідносини між концесієдавцем та концесіонером, порядок передачі об’єктів у концесію, а також умови реалізації концесійних договорів.

Водночас проведений аналіз свідчить, що, незважаючи на поступове вдосконалення нормативно-правової бази, чинна система правового регулювання державно-приватного партнерства в Україні залишається фрагментарною та характеризується наявністю окремих нормативних колізій. Це ускладнює практичну реалізацію партнерських проєктів і знижує рівень інвестиційної привабливості механізмів ДПП.

Крім законодавчих актів, важливу роль у системі нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства відіграють підзаконні нормативні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України та накази центральних органів виконавчої влади. Саме вони деталізують механізми практичної реалізації проєктів ДПП, визначають процедури підготовки, оцінки та супроводу партнерських проєктів.

Серед основних підзаконних актів у цій сфері слід виділити постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства», «Про затвердження методики розрахунку концесійних платежів», «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форм управління ними», а також наказ Міністерства економіки України щодо проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства.

Зазначені нормативні акти регламентують порядок організації партнерських проєктів, оцінки їх економічної доцільності, розподілу ризиків між учасниками партнерства та визначення механізмів державного контролю за їх реалізацією.

Аналізуючи систему нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства в Україні [32] деякі автори звертають увагу на деякі проблеми, які виступають стримуючим фактором ефективного розвитку партнерських механізмів. Зокрема, дослідники зазначають, що чинне законодавство та підзаконні нормативні акти недостатньо враховують специфіку реалізації проєктів державно-приватного партнерства в окремих галузях національної економіки. Нормативно-правове регулювання переважно зосереджене на концесійній формі партнерства, тоді як інші форми співпраці держави та приватного сектору залишаються недостатньо врегульованими. Крім того, автори підкреслюють, що чинне законодавство не забезпечує належного регулювання окремих практичних аспектів реалізації проєктів ДПП. Йдеться, зокрема, про відсутність чітко визначених підходів до проведення техніко-економічного оцінювання проєктів, недостатню врегульованість процедур передачі майна у межах партнерських угод, а також механізмів взаємодії між державним і приватним партнерами. Результатом цього є створення підґрунтя для виникнення суперечностей щодо розподілу витрат, результатів спільної діяльності та відповідальності сторін.
У зв’язку з цим дослідники наголошують на необхідності подальшого вдосконалення системи нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства в Україні. Передусім йдеться про розширення законодавчого забезпечення різних форм ДПП, а не лише концесійних механізмів. Важливими напрямами вдосконалення також визначаються розвиток механізмів податкового стимулювання та фінансової підтримки приватних партнерів, удосконалення конкурсних процедур, а також законодавче врегулювання порядку укладення договорів і передачі об’єктів у межах реалізації партнерських проєктів.

На думку авторів, реалізація зазначених змін сприятиме підвищенню ефективності державно-приватного партнерства, зміцненню довіри між державою та бізнесом, а також створенню більш сприятливих умов для залучення приватних інвестицій у розвиток суспільно важливих сфер. Починаючи з другої половини 2010-х років, розвиток нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства в Україні все більше пов'язувався із процесами європейської інтеграції та необхідністю адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів у сфері реалізації партнерських проєктів. Важливим політико-правовим етапом стало закріплення у лютому 2019 р. на конституційному рівні стратегічного курсу України на набуття повноправного членства в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору. Відповідні зміни до Конституції України стали не лише політичним сигналом щодо незворотності європейського вектора розвитку держави, але й створили підґрунтя для активізації процесів гармонізації національного законодавства із правом Європейського Союзу, у тому числі у сфері державно-приватного партнерства.

У контексті зазначених процесів особливого значення набуло реформування концесійного законодавства. Чинний на той момент Закон України «Про концесії» 1999 року вже не відповідав сучасним міжнародним підходам до реалізації концесійних проєктів, що суттєво обмежувало можливості залучення приватного сектору до розвитку інфраструктури та реалізації масштабних інвестиційних проєктів. Саме тому у 2019 році на розгляд Верховної Ради України було внесено новий проєкт Закону України «Про концесію», розроблення якого стало важливим кроком у напрямі модернізації правового регулювання партнерських відносин між державою та бізнесом [33].

У пояснювальній записці до законопроєкту наголошувалося на необхідності систематизації нормативно-правових актів у сфері концесійної діяльності, узгодження законодавства про концесії із законодавством про державно-приватне партнерство, а також імплементації основних принципів реалізації концесій відповідно до права Європейського Союзу. Значна увага

приділялася забезпеченню прозорості конкурсних процедур, удосконаленню механізмів відбору приватних партнерів та створенню більш ефективної системи гарантій для інвесторів.

Прийняття нового Закону України «Про концесію» стало важливим етапом адаптації українського законодавства до європейських підходів у сфері державно-приватного партнерства. Закон суттєво оновив механізми реалізації концесійних проєктів, врегулював питання розподілу ризиків між сторонами, спростив окремі адміністративні процедури та запровадив сучасні підходи до конкурсного відбору приватних партнерів.

Подальший розвиток законодавства у сфері державно-приватного партнерства відбувався вже в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та необхідності формування нових механізмів відновлення інфраструктури держави. Починаючи з 2021 року, до Закону України «Про державно-приватне партнерство» було внесено низку змін, спрямованих на спрощення процедур підготовки та реалізації проєктів ДПП, удосконалення конкурсних механізмів, а також врегулювання питань довгострокових зобов’язань державного партнера. Важливим напрямом оновлення законодавства стало створення правових умов для реалізації проєктів у сфері відновлення та модернізації інфраструктури.

Суттєвим етапом розвитку нормативно-правового забезпечення партнерських відносин стало прийняття у 2025 р. нового Закону України «Про публічно-приватне партнерство» № 4510-IX [34], який замінив Закон України «Про державно-приватне партнерство» 2010 р. Прийняття нового законодавчого акта було зумовлене необхідністю подальшої адаптації національного законодавства до європейських стандартів, а також потребою створення сучасних механізмів залучення приватного сектору до процесів післявоєнного відновлення України.

Важливою особливістю нового законодавчого підходу стала також зміна самого терміна «державно-приватне партнерство» на «публічно-приватне партнерство». Така зміна пов’язана з розширенням кола суб’єктів партнерських

відносин та адаптацією національного законодавства до сучасних європейських підходів у сфері публічного управління. Якщо попередня модель акцентувала увагу переважно на взаємодії держави та приватного сектору, то новий підхід охоплює також органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства та інші суб'єкти публічної влади. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку багаторівневого врядування, децентралізації та посилення ролі територіальних громад у реалізації інфраструктурних і соціально значущих проєктів.

Новий Закон значно розширив сфери застосування механізмів публічно-приватного партнерства. Якщо попереднє законодавство містило переважно визначений перелік сфер реалізації проєктів ДПП, то новий підхід передбачив можливість застосування партнерських механізмів практично у будь-якій сфері, якщо це не суперечить законодавству. Це створило додаткові можливості для реалізації проєктів у сферах транспорту, енергетики, охорони здоров'я, освіти, житлового будівництва та інших галузях суспільного значення.

Крім того, новим законом було вдосконалено механізми конкурсного відбору приватних партнерів, запроваджено сучасні підходи до взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями, а також передбачено використання електронної системи Prozorro під час проведення конкурсів і процедур конкурентного діалогу. Значна увага приділялася питанням підвищення прозорості реалізації проєктів, удосконалення механізмів управління ризиками та посилення гарантій захисту інтересів інвесторів.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку законодавства у сфері публічно-приватного партнерства стало також розширення можливостей залучення міжнародного фінансування та участі міжнародних фінансових організацій у реалізації партнерських проєктів. В умовах післявоєнного відновлення України це набуває особливого значення, оскільки механізми публічно-приватного партнерства розглядаються як один із ключових інструментів модернізації транспортної, енергетичної, соціальної та житлово-комунальної інфраструктури.

Для узагальнення основних етапів розвитку нормативно-правового

регулювання публічно-приватного партнерства в Україні доцільно систематизувати ключові законодавчі зміни у вигляді таблиці (табл. 2.1).

Наведені у таблиці нормативно-правові акти свідчать про поступовий розвиток системи правового регулювання публічно-приватного партнерства в Україні та її трансформацію відповідно до сучасних потреб публічного управління.

Таблиця 2.1

Основні етапи розвитку нормативно-правового регулювання публічно-приватного партнерства в Україні

Рік	Нормативно-правовий акт	Значення для розвитку публічно-приватного партнерства
1999	Закон України «Про концесії» № 997-XIV	Формування первинних правових засад концесійної діяльності та залучення приватного сектору до управління об’єктами державної власності
1999	Закон України «Про угоди про розподіл продукції»	Врегулювання механізмів співпраці держави та приватних інвесторів у сфері користування природними ресурсами
2003	Господарський кодекс України	Закріплення загальних засад господарської діяльності та можливостей взаємодії державного і приватного секторів
2010	Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI	Створення комплексної системи правового регулювання ДПП, визначення принципів, форм та механізмів реалізації партнерських проєктів
2011	Постанова КМУ «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства»	Визначення порядку підготовки та реалізації проєктів ДПП
2011	Постанова КМУ «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форм управління ними»	Запровадження механізмів управління ризиками під час реалізації проєктів ДПП
2012	Наказ Мінекономрозвитку України «Деякі питання проведення аналізу	Визначення підходів до оцінювання ефективності партнерських проєктів

	ефективності здійснення державно-приватного партнерства»	
2019	Закон України «Про концесію» № 155-IX	Оновлення концесійного законодавства відповідно до міжнародних та європейських стандартів, спрощення процедур реалізації концесійних проєктів
2019	Закон України «Про внесення змін до Конституції України щодо стратегічного курсу держави на набуття членства в ЄС та НАТО»	Посилення євроінтеграційного напряму розвитку законодавства у сфері ДПП
2020-2023	Зміни до Закону України «Про державно-приватне партнерство»	Спрощення процедур підготовки проєктів, удосконалення конкурсних механізмів та розвиток інфраструктурних проєктів
2025	Закон України «Про публічно-приватне партнерство» № 4510-IX	Перехід до сучасної моделі публічно-приватного партнерства, адаптація законодавства до стандартів ЄС та потреб післявоєнного відновлення України

Джерело: *складено автором*

Якщо на початковому етапі законодавче регулювання було зосереджене переважно на концесійних механізмах та окремих формах залучення приватного сектору до управління об’єктами державної власності, то в подальшому відбулося формування комплексної системи нормативно-правового забезпечення партнерських відносин. Особливо важливими стали процеси гармонізації національного законодавства із міжнародними та європейськими стандартами, а також розширення можливостей реалізації партнерських проєктів у сфері публічного управління та післявоєнного відновлення України.

Водночас, незважаючи на поступове оновлення законодавства та його наближення до європейських підходів, система нормативно-правового регулювання публічно-приватного партнерства в Україні все ще не повною мірою відповідає міжнародним стандартам у сфері реалізації партнерських проєктів.

Міжнародні підходи до регулювання державно-приватного партнерства

формувалися під впливом практики реалізації масштабних інфраструктурних проєктів у країнах Європи, Північної Америки та Азії. Значний вплив на формування міжнародних стандартів у сфері ДПП мають такі міжнародні організації, як Світовий банк, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейська економічна комісія ООН та Європейський Союз. У документах зазначених організацій основна увага приділяється забезпеченню прозорості реалізації проєктів, конкурентності процедур відбору приватних партнерів, стабільності правового середовища та ефективному розподілу ризиків між державним і приватним секторами. Одним із ключових міжнародних принципів реалізації державно-приватного партнерства є принцип «value for money» [35], відповідно до якого проєкти ДПП повинні забезпечувати більш ефективне використання ресурсів порівняно із традиційними механізмами бюджетного фінансування. Крім того, міжнародна практика передбачає необхідність забезпечення довгострокової стабільності умов реалізації проєктів, наявності чітких механізмів державної підтримки інвесторів, а також високого рівня інституційної спроможності органів влади, відповідальних за реалізацію партнерських проєктів.

У процесі євроінтеграції система публічно-приватного партнерства в Україні поступово адаптується до міжнародних та європейських стандартів управління партнерськими проєктами. Основні напрями такої адаптації наведено у табл. 2.2.

Наведені напрями адаптації свідчать про поступове наближення системи публічно-приватного партнерства України до європейських стандартів управління партнерськими проєктами. Водночас ефективність реалізації зазначених змін значною мірою залежить не лише від оновлення нормативно-правової бази, але й від розвитку інституційної спроможності органів публічного управління та формування стабільного середовища взаємодії між державою і приватним сектором.

Попри поступове оновлення законодавства, в Україні все ще зберігається

низка проблем, які ускладнюють повноцінну імплементацію міжнародних стандартів у сфері публічно-приватного партнерства. Серед основних проблем слід виділити складність адміністративних процедур, тривалість погодження проєктів, нестабільність нормативно-правового середовища, недостатній рівень захисту інтересів інвесторів, а також недостатню інституційну спроможність органів публічної влади.

Таблиця 2.2

Основні напрями адаптації системи публічно-приватного партнерства України до європейських стандартів

Напрям адаптації	Характеристика змін	Значення для системи публічного управління
Гармонізація законодавства з правом ЄС	Оновлення законодавства у сфері концесій та публічно-приватного партнерства відповідно до європейських підходів	Формування сучасної правової основи реалізації партнерських проєктів
Забезпечення прозорості процедур	Використання електронної системи Prozorro, удосконалення конкурсних механізмів	Зниження корупційних ризиків та підвищення довіри інвесторів
Розвиток конкурентного середовища	Запровадження відкритих конкурсів та конкурентного діалогу	Підвищення ефективності відбору приватних партнерів
Удосконалення механізмів управління ризиками	Закріплення принципів розподілу ризиків між сторонами партнерства	Підвищення стабільності реалізації довгострокових проєктів
Посилення ролі органів місцевого самоврядування	Розширення можливостей територіальних громад у реалізації проєктів ППП	Розвиток децентралізації та місцевого управління
Розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями	Залучення міжнародного фінансування та технічної допомоги	Підвищення інвестиційної спроможності держави
Орієнтація на післявоєнне відновлення	Використання механізмів ППП для модернізації інфраструктури та відбудови територій	Підвищення ефективності реалізації публічної політики у сфері відновлення України
Інституційний розвиток системи ППП	Формування сучасних механізмів координації та	Посилення інституційної спроможності органів

	управління проєктами	публічної влади

Джерело: *складено автором*

Окремою проблемою залишається фрагментарність нормативного регулювання окремих форм публічно-приватного партнерства та недостатня узгодженість між різними нормативно-правовими актами. Це створює додаткові ризики для приватних партнерів та негативно впливає на інвестиційну привабливість механізмів ДПП в Україні.

У зв’язку з цим подальше вдосконалення нормативно-правового регулювання публічно-приватного партнерства має здійснюватися шляхом гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, розвитку механізмів державної підтримки проєктів, підвищення прозорості конкурсних процедур та посилення інституційної спроможності органів публічного управління.

Таким чином, нормативно-правове регулювання публічно-приватного партнерства в Україні пройшло тривалий етап становлення та поступово адаптується до міжнародних і європейських стандартів. Прийняття спеціального законодавства у сфері ДПП та концесій, оновлення правових механізмів реалізації партнерських проєктів, а також гармонізація законодавства з підходами Європейського Союзу створили необхідне підґрунтя для розвитку партнерських відносин між державою та приватним сектором. Водночас чинна система правового регулювання все ще потребує подальшого вдосконалення у напрямах спрощення адміністративних процедур, забезпечення стабільності правового середовища, підвищення рівня захисту інвесторів та посилення інституційної спроможності органів публічного управління, що є необхідною передумовою ефективної реалізації механізмів публічно-приватного партнерства в Україні.

2.2. Інституційні механізми реалізації державно-приватного партнерства та проблеми їх функціонування в системі публічного

управління України

Ефективність реалізації державно-приватного партнерства значною мірою залежить не лише від наявності належної нормативно-правової бази, але й від функціонування відповідних інституційних механізмів, які забезпечують організацію, координацію, супровід та контроль реалізації партнерських проєктів. Саме інституційне середовище визначає практичну спроможність держави реалізовувати механізми ДПП, забезпечувати взаємодію між учасниками партнерства та досягати визначених цілей публічної політики. У наукових дослідженнях наголошується, що розвиток державно-приватного партнерства безпосередньо пов'язаний із рівнем сформованості інституційного середовища та здатністю держави забезпечити ефективну взаємодію між органами влади, приватним сектором і суспільством [36]. У процесі розвитку економічних систем важливого значення набуває ефективність функціонування інститутів, які регулюють відносини між державою та бізнесом, визначають правила взаємодії сторін і забезпечують реалізацію спільних проєктів.

Дослідники зазначають, що у сучасному світі сформувалися різні підходи до інституційних перетворень у сфері взаємовідносин держави та приватного бізнесу. Один із них передбачає структурну адаптацію вже існуючого інституційного середовища до нових соціально-економічних умов та управлінських потреб держави. Інший пов'язаний із формуванням нових інституцій, механізмів і правил взаємодії між державою та приватним сектором у процесі реалізації публічної політики.

Подібні трансформації простежуються у практиці багатьох держав світу. Зокрема, у Великій Британії розвиток державно-приватного партнерства відбувався в межах реформування системи державного управління та впровадження нових підходів до реалізації інфраструктурних проєктів. У країнах Латинської Америки механізми державно-приватного партнерства використовувалися як інструмент модернізації державного сектору та залучення інвестицій в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Водночас у

країнах Європейського Союзу розвиток партнерських механізмів супроводжувався посиленням ролі місцевого самоврядування, формуванням спеціалізованих інституцій управління проєктами та підвищенням рівня координації між державою та приватним сектором.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що ефективне функціонування державно-приватного партнерства потребує формування цілісної системи інституційної взаємодії між державними органами, місцевим самоврядуванням, бізнесом та іншими учасниками партнерських відносин.

У сучасних умовах роль державно-приватного партнерства в Україні поступово виходить за межі суто економіко-правового механізму залучення приватних інвестицій [37]. Наукові дослідження свідчать, що починаючи з 2022 р. інститут ДПП дедалі більше виконує функції інституційного каталізатора публічної політики та трансформується у важливий елемент системи стратегічного публічного управління. Така трансформація пов’язана насамперед із необхідністю забезпечення стійкості держави в умовах воєнних викликів, післявоєнного відновлення інфраструктури та пошуку ефективних механізмів взаємодії між державою, бізнесом і суспільством.

Для більш повного розуміння системи управління публічно-приватним партнерством в Україні доцільно розглянути структуру інституційного забезпечення реалізації партнерських проєктів (рис. 2.2.)



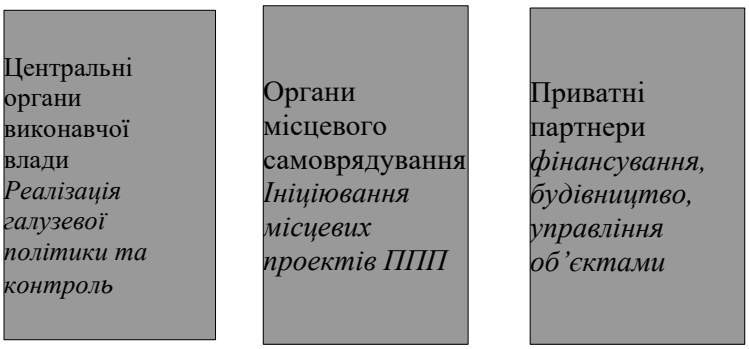


Рис. 2.2. Інституційний механізм реалізації публічно-приватного партнерства в Україні

Наведений рис. 2.2. відображає основних суб'єктів інституційного механізму публічно-приватного партнерства в Україні та їхню роль у процесі підготовки, фінансування, реалізації та контролю партнерських проєктів у системі публічного управління.

У сучасних наукових працях особлива увага приділяється зростанню ролі державно-приватної взаємодії в умовах загроз економічній безпеці держави, необхідності оновлення інституційних та нормативно-правових механізмів функціонування ДПП, а також розвитку кооперації між державними й недержавними суб'єктами у системі публічного управління [38, с. 66-73; 39].

У системі публічного управління України інституційне забезпечення державно-приватного партнерства має багаторівневий характер та охоплює органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні та комунальні підприємства, а також інші установи й організації, які беруть участь у процесі підготовки та реалізації проєктів ДПП. Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство», контроль за виконанням договорів, укладених у межах державно-приватного партнерства, здійснюють центральні органи виконавчої влади, інші державні органи та органи місцевого самоврядування відповідно до їхніх повноважень. При цьому функції спеціально уповноваженого органу у сфері державно-приватного партнерства покладено на Міністерство економіки України.

Міністерство економіки України забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державно-приватного партнерства, бере участь у розробленні нормативно-правових актів, здійснює моніторинг ефективності

діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері ДПП, а також організовує контроль за виконанням договорів, укладених у межах партнерських проєктів. Крім того, Міністерство забезпечує методичний супровід процесів підготовки та реалізації проєктів, що має важливе значення для формування єдиних підходів до функціонування системи державно-приватного партнерства в Україні.

Разом із тим дослідники звертають увагу на те, що інституційна система забезпечення державно-приватного партнерства в Україні все ще перебуває на етапі формування. На державному рівні механізми координації лише поступово розвиваються, тоді як на регіональному та муніципальному рівнях інституційна спроможність у багатьох випадках залишається недостатньою. Це ускладнює процес підготовки якісних проєктів, проведення їх техніко-економічного оцінювання та ефективної взаємодії між державними та приватними партнерами. Особливого значення у цьому контексті набуває міжнародний досвід організації інституційного забезпечення державно-приватного партнерства. Аналіз зарубіжної практики свідчить, що в різних країнах сформувалися декілька моделей функціонування системи управління ДПП.

Першою є модель створення спеціалізованого державного органу або агентства з питань державно-приватного партнерства у структурі органів виконавчої влади. Такий підхід використовується, зокрема, у Франції, Ірландії, Хорватії та Казахстані. Основною функцією таких органів є координація реалізації проєктів, методичне забезпечення, підготовка типових документів, проведення моніторингу та поширення практичного досвіду у сфері ДПП.

Друга модель передбачає функціонування спеціалізованих недержавних або змішаних структур за участю банківських установ, консалтингових компаній, професійних асоціацій та торгово-промислових палат. Подібний підхід застосовується, зокрема, у Польщі та США. Перевагою цієї моделі є ширше залучення експертного середовища та бізнес-спільноти до процесів підготовки й реалізації проєктів державно-приватного партнерства.

Третя модель ґрунтується на створенні спільних інституцій за участю

представників державного та приватного секторів. У межах такої моделі учасники партнерства спільно беруть участь у процесах координації та супроводу проєктів. Подібний механізм використовується, зокрема, у Німеччині.

Окремі країни застосовують модель, за якої функції у сфері державно-приватного партнерства розподіляються між різними державними структурами без створення окремого спеціалізованого органу. Такий підхід характерний для Японії, Туреччини та Індії.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що ефективність функціонування інституційних механізмів державно-приватного партнерства значною мірою залежить від рівня координації між учасниками партнерства, професійної спроможності органів влади, стабільності управлінської системи та наявності чітко визначених функцій і повноважень.

Водночас в Україні механізми реалізації державно-приватного партнерства супроводжуються низкою системних проблем. Однією з ключових проблем є недостатній рівень професійної підготовки посадових осіб у сфері управління проєктами ДПП. У багатьох випадках органи державної влади та місцевого самоврядування не мають достатнього практичного досвіду щодо підготовки конкурсної документації, проведення переговорів із приватними партнерами та супроводу реалізації проєктів. Суттєвою проблемою залишається також складність адміністративних процедур та надмірна тривалість погодження проєктів. Велика кількість бюрократичних етапів негативно впливає на швидкість реалізації партнерських ініціатив та знижує інвестиційну привабливість механізмів державно-приватного партнерства.

Крім того, недостатньо ефективною залишається координація між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. На практиці це нерідко призводить до дублювання функцій, затягування процедур погодження та виникнення суперечностей між учасниками партнерства.

Окремою проблемою є низький рівень довіри між державою та приватним

сектором. Для приватних інвесторів стримуючими факторами залишаються нестабільність правового середовища, ризики зміни умов реалізації проєктів, складність адміністративних процедур та недостатній рівень державних гарантій. Водночас держава стикається з ризиками недобросовісного виконання зобов'язань приватними партнерами, що також ускладнює розвиток партнерських механізмів.

Практика реалізації окремих проєктів державно-приватного партнерства в Україні свідчить, що навіть за наявності нормативно-правової бази ефективність їх впровадження значною мірою залежить саме від якості інституційного забезпечення. Показовим прикладом стали концесійні проєкти у морських портах «Ольвія» та «Херсон», реалізація яких продемонструвала важливість ефективної взаємодії між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням та приватними інвесторами [40, с. 257].

У сучасних умовах особливого значення розвиток інституційних механізмів державно-приватного партнерства набуває у контексті післявоєнного відновлення України. Масштабна потреба у відбудові транспортної, енергетичної, житлово-комунальної та соціальної інфраструктури потребує активного залучення приватного сектору та міжнародних інвесторів. У зв'язку з цим пріоритетного значення набувають питання підвищення інституційної спроможності органів публічної влади, забезпечення ефективної координації між учасниками партнерства та формування стабільного управлінського середовища для реалізації проєктів ДПП.

Отже, таким чином, встановлено, що інституційні механізми реалізації державно-приватного партнерства в Україні перебувають на етапі трансформації та потребують подальшого розвитку. Виявлено, що ключовими обмеженнями ефективного функціонування системи ДПП залишаються складність адміністративних процедур, недостатній рівень професійної спроможності органів влади, фрагментарність координації між учасниками партнерства та нестабільність інвестиційного середовища. Це

обмежує можливості широкого використання механізмів ДПП у системі публічного управління та реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Висновок до 2 розділу

Проведене дослідження інституційно-правового забезпечення державно-приватного партнерства в Україні дало змогу отримати низку результатів і сформувати такі висновки:

1. Досліджено процес становлення та розвитку нормативно-правового забезпечення державно-приватного партнерства в Україні як складової системи публічного управління. Встановлено, що формування правових засад ДПП відбувалося поступово: від регулювання окремих концесійних механізмів до створення комплексної системи правового забезпечення партнерських відносин між державою та приватним сектором. Розвиток правового регулювання ДПП здійснювався у напрямі адаптації національного законодавства до міжнародних та європейських стандартів. Важливим етапом стало прийняття нового Закону України «Про публічно-приватне партнерство», який відобразив трансформацію підходів до взаємодії публічної влади та приватного сектору в умовах децентралізації та розвитку багаторівневого врядування.

2. Визначено, що сучасна система нормативно-правового регулювання публічно-приватного партнерства в Україні загалом сформувала правові передумови для реалізації партнерських проєктів у сфері публічного управління та розвитку інфраструктури. Водночас чинне законодавство все ще характеризується недостатньою узгодженістю окремих нормативно-правових актів, складністю процедур підготовки та погодження проєктів, а також недостатнім рівнем правової визначеності щодо окремих форм партнерства, що ускладнює практичну реалізацію механізмів ДПП.

3. З’ясовано, що ефективність реалізації державно-приватного партнерства значною мірою залежить від рівня розвитку інституційного

середовища та спроможності органів публічного управління забезпечувати координацію взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування, приватним сектором та іншими учасниками партнерських відносин. Встановлено, що інституційне забезпечення ДПП в Україні має багаторівневий характер і охоплює систему центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та спеціалізованих інституцій, відповідальних за підготовку, супровід і контроль реалізації партнерських проєктів.

4. Виявлено, що функціонування інституційних механізмів державно-приватного партнерства в Україні супроводжується низкою проблем управлінського та організаційного характеру, серед яких недостатня інституційна спроможність органів влади, низький рівень міжвідомчої координації, складність адміністративних процедур, недостатній рівень професійної підготовки у сфері управління проєктами ДПП та обмежений рівень довіри між державою і приватним сектором. У сучасних умовах післявоєнного відновлення України особливого значення набуває подальше вдосконалення системи публічного управління у сфері ДПП, посилення інституційної спроможності органів влади та впровадження сучасних механізмів управління партнерськими проєктами відповідно до міжнародних стандартів.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

3.1. Світовий досвід реалізації державно-приватного партнерства та можливості його адаптації в національну практику публічного управління

У міжнародній практиці механізми партнерської взаємодії між державою та бізнесом переважно визначаються терміном «public-private partnership» (PPP), що перекладається як «публічно-приватне партнерство» [40]. Такий підхід пов'язаний із тим, що учасниками партнерських відносин виступають не лише центральні органи державної влади, але й органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства, територіальні громади та інші суб'єкти публічної влади. Саме тому у сучасному науковому дискурсі та міжнародній практиці дедалі частіше використовується поняття «публічно-приватне партнерство», яке більш повно відображає зміст сучасних моделей публічного управління та багаторівневого врядування [41].

Світовий досвід реалізації публічно-приватного партнерства свідчить про те, що партнерські механізми є важливим інструментом модернізації інфраструктури, підвищення ефективності управління публічними ресурсами та забезпечення якісного надання суспільно важливих послуг. У більшості розвинених країн публічно-приватне партнерство використовується у сферах транспортної інфраструктури, енергетики, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, цифрової інфраструктури та розвитку територій.

Розвиток державно-приватного партнерства у світовій практиці відбувався поступово та супроводжувався трансформацією підходів до взаємодії держави і приватного сектору. У наукових дослідженнях виділяють кілька основних етапів

розвитку державно-приватного партнерства, кожен із яких характеризується специфічними інституційними, правовими та управлінськими особливостями.

Таблиця 3.1

Етапи розвитку публічно-приватного партнерства у світовій практиці

Етап розвитку публічно-приватного партнерства	Ключові характеристики інституційного та управлінського розвитку
Початковий етап формування механізмів партнерства	Формування політичних засад розвитку партнерства; виокремлення базових понять і принципів ППП; створення первинного ринку партнерських проєктів; визначення пріоритетних сфер реалізації
Етап інституціоналізації та нормативного забезпечення	Створення спеціалізованих органів і структур управління ППП; формування нормативно-правової бази; розширення сфер реалізації проєктів; розроблення методичних рекомендацій та практичних механізмів управління
Етап системного розвитку та інтеграції у публічне управління	Поширення моделей ППП у різних сферах публічного управління; удосконалення механізмів правового регулювання; збільшення обсягів інвестицій у публічну інфраструктуру; інтеграція ППП у систему стратегічного управління розвитком держави та територій

Джерело: *складено на основі* [42, с. 128]

Наведені етапи розвитку публічно-приватного партнерства демонструють, що еволюція партнерських механізмів у світовій практиці відбувалася паралельно зі зміною моделей державного управління. Якщо на початковому етапі партнерство використовувалося переважно як інструмент залучення приватного капіталу до виконання окремих функцій держави, то в подальшому воно перетворилося на складову системи публічного врядування, орієнтовану на довгострокове управління інфраструктурними та соціально значущими проєктами.

Особливо помітними ці зміни стали після формування спеціалізованих інституцій управління проєктами ППП, запровадження систем оцінювання ефективності використання публічних ресурсів та переходу до комплексного

управління ризиками. На сучасному етапі публічно-приватне партнерство у більшості розвинених країн використовується не лише для будівництва або модернізації інфраструктури, але й як інструмент реалізації стратегічних напрямів державної політики, регіонального розвитку, цифрової трансформації та забезпечення стійкості публічних систем в умовах економічних і безпекових викликів.

У більшості європейських країн системи публічно-приватного партнерства формувалися з урахуванням національних особливостей державного управління, адміністративно-територіального устрою та економічної моделі розвитку. Водночас, незважаючи на відмінності у правовому регулюванні та практиці реалізації партнерських проєктів, у міжнародній практиці сформувалися спільні принципи функціонування публічно-приватного партнерства.

До основних принципів належать прозорість процедур підготовки та реалізації проєктів, підзвітність учасників партнерства, правова визначеність і передбачуваність умов співпраці, рівність сторін у процесі конкурсного відбору, а також врахування специфіки окремих сфер реалізації проєктів. Важливе значення також мають принципи економічної та фінансової стійкості партнерських проєктів, гнучкості механізмів управління, соціальної спрямованості та залучення громадськості до процесу реалізації суспільно важливих проєктів.

Дотримання зазначених принципів у європейській практиці розглядається як необхідна умова забезпечення ефективності партнерських механізмів, підвищення довіри між державою та приватним сектором, а також забезпечення стабільності реалізації довгострокових інфраструктурних і соціальних проєктів.

Аналізуючи практику реалізації державно-приватного партнерства у європейських країнах, можна констатувати існування різних моделей організації взаємодії між публічним і приватним секторами, що сформувалися під впливом особливостей національних систем публічного управління, економічного розвитку та адміністративно-територіального устрою держав.

При цьому розвиток європейських моделей публічно-приватного партнерства не має єдиної універсальної закономірності, оскільки кожна країна формувала власні механізми реалізації партнерських проєктів відповідно до внутрішніх потреб та управлінських традицій.

Найбільш розвинені системи публічно-приватного партнерства сформувалися у Великій Британії, Німеччині та Франції. Саме ці країни стали одними з перших у Європі, де механізми партнерської взаємодії почали активно використовуватися для реалізації масштабних інфраструктурних та соціально значущих проєктів. Їхній досвід характеризується високим рівнем інституційного забезпечення, розвиненою нормативно-правовою базою, ефективними механізмами управління ризиками та значною роллю органів публічної влади у координації партнерських проєктів.

У Великій Британії було сформовано одну з перших сучасних моделей публічно-приватного партнерства, яка суттєво вплинула на розвиток партнерських механізмів у країнах Європи. Важливим етапом стало започаткування у 1992 р. механізму Private Finance Initiative (PFI), що передбачав залучення приватного сектору до фінансування, будівництва та управління об’єктами публічної інфраструктури [43].

Механізми PFI активно застосовувалися у сферах транспортної інфраструктури, охорони здоров’я, освіти та житлово-комунального господарства. Особливістю британської моделі стало широке залучення приватного сектору не лише до будівництва, але й до подальшого управління інфраструктурними об’єктами.

У подальшому система ППП у Великій Британії була реформована шляхом впровадження моделі PF2, спрямованої на підвищення прозорості реалізації проєктів, удосконалення механізмів розподілу ризиків та забезпечення ефективнішого використання публічних ресурсів [44].

Значну увагу було приділено оцінюванню ефективності проєктів за принципом «value for money», диверсифікації джерел фінансування та посиленню державного контролю за реалізацією партнерських проєктів.

Важливу роль у координації державної політики у сфері ППП та методичному супроводі проєктів відігравали спеціалізовані державні інституції, зокрема Infrastructure UK.

Досвід Великої Британії свідчить про високу ефективність реалізації механізмів публічно-приватного партнерства, зокрема у сфері великих інфраструктурних проєктів. Як зазначає Д.С. Лаврентій, рівень успішності реалізації загальнонаціональних проєктів ППП у Великій Британії становить 80-90 % [45].

Особливістю британської моделі є активна участь приватного сектору не лише як виконавця робіт, але й як учасника процесів фінансового планування, експертного супроводу та управління проєктами. Державне регулювання при цьому поєднується із високим рівнем залучення приватних інвесторів до стратегічного управління проєктами. Проєкти ППП у Великій Британії реалізуються у сферах транспортної інфраструктури, охорони здоров'я, освіти, житлового будівництва, інформаційних технологій та інших соціально значущих секторах. Найбільш масштабні проєкти реалізуються у транспортній сфері, зокрема у межах модернізації лондонського метро, розвитку автомагістралей та будівництва великих інфраструктурних об'єктів.

Німеччина є однією з країн Європейського Союзу, у яких механізми публічно-приватного партнерства активно використовуються переважно у сфері транспортної, соціальної та муніципальної інфраструктури. Особливістю німецької моделі є високий рівень інституційної координації, значна роль федеральних земель та органів місцевого самоврядування, а також орієнтація на довгострокову ефективність реалізації інфраструктурних проєктів.

Механізми партнерства у Німеччині активно застосовуються у сферах будівництва та модернізації автомобільних доріг, шкіл, адміністративних будівель, медичних закладів та об'єктів комунальної інфраструктури. Значна частина проєктів реалізується саме на регіональному та муніципальному рівнях, що пов'язано з особливостями федеративного устрою держави та високим рівнем децентралізації публічного управління.

Важливим етапом розвитку інституційного забезпечення публічно-приватного партнерства стало створення у 2002 році спеціалізованих консультативних структур, діяльність яких була спрямована на методичну та організаційну підтримку державних органів і муніципалітетів у процесі підготовки партнерських проєктів. У подальшому, у 2007 році, було створено державно-приватну консультативну компанію Partnerschaften Deutschland (PD), яка стала одним із ключових центрів координації та експертного супроводу проєктів публічно-приватного партнерства у Німеччині [46] .

До основних функцій PD належать підготовка та оцінювання проєктів, консультаційна підтримка органів влади, аналіз ефективності реалізації партнерських механізмів, а також розробка рекомендацій щодо управління ризиками та фінансування інфраструктурних проєктів. Особливістю діяльності цієї інституції є поєднання інтересів державного та приватного секторів у процесі реалізації партнерських проєктів.

У німецькій практиці публічно-приватного партнерства поширеними є моделі проектного фінансування та форфейтингу, за яких фінансування проєктів здійснюється з урахуванням прогнозованих доходів від експлуатації об’єкта. Особливістю німецької моделі є використання довгострокових договорів, у межах яких приватний партнер забезпечує не лише фінансування та будівництво інфраструктурного об’єкта, але й його подальше утримання та експлуатацію протягом 15-30 років. Фінансування таких проєктів може здійснюватися як за рахунок бюджетних платежів, так і через оплату послуг користувачами інфраструктури, зокрема у концесійних моделях [47] .

Для України досвід Німеччини є важливим насамперед у частині використання механізмів довгострокового утримання та експлуатації інфраструктурних об’єктів приватним партнером після завершення будівництва, що поки недостатньо поширено в українській практиці. Важливим є також німецький підхід до проектного фінансування, за якого фінансування проєкту прив’язується до прогнозованих доходів від його експлуатації, а також система

професійного консультативного супроводу проєктів публічно-приватного партнерства спеціалізованими інституціями.

Франція є однією з європейських держав, у яких механізми публічно-приватного партнерства мають тривалу історію розвитку та глибокі інституційні традиції. Перші елементи концесійних відносин у країні почали застосовуватися ще у XVI столітті, зокрема під час реалізації інфраструктурних проєктів, пов'язаних із будівництвом каналів та транспортних об'єктів. У подальшому саме концесійна модель стала основою розвитку французької системи взаємодії держави та приватного сектору.

Сучасна модель публічно-приватного партнерства у Франції формувалася поступово, особливо після прийняття законодавчих актів у 1960-1980-х роках, які врегулювали діяльність концесій та так званих «співтовариств змішаної економіки» (Sociétés d'Économie Mixte – SEM). Особливістю SEM є поєднання державного та приватного капіталу у процесі реалізації проєктів публічного значення, що дозволяє забезпечувати більш тісну взаємодію органів влади та бізнесу.

Французька модель публічно-приватного партнерства характеризується високим рівнем централізації управління та комплексним підходом до реалізації проєктів. Однією з ключових особливостей є те, що приватний партнер зазвичай визначається на весь цикл реалізації проєкту – від проєктування та будівництва до експлуатації й технічного обслуговування об'єкта. Такий підхід дозволяє забезпечити єдину систему відповідальності, спрощує процедури адміністрування та державного контролю, а також сприяє більш ефективному управлінню інфраструктурними об'єктами.

Найбільш поширеними формами партнерства у Франції залишаються концесії на виконання робіт та концесії на надання послуг. У межах концесії на виконання робіт приватний партнер забезпечує фінансування, будівництво та подальшу експлуатацію інфраструктурного об'єкта, отримуючи доходи від його використання або від платежів користувачів. Концесія на надання послуг

передбачає передачу приватному партнеру функцій управління та обслуговування вже існуючого об’єкта публічної інфраструктури.

Механізми публічно-приватного партнерства у Франції активно застосовуються у сферах транспортної інфраструктури, водопостачання, енергетики, міського транспорту, поводження з відходами та житлово-комунального господарства. Особливо важливу роль партнерські механізми відіграють на муніципальному рівні, що пов’язано з високим рівнем розвитку місцевого самоврядування та децентралізації публічного управління.

Важливим елементом французької системи є наявність спеціалізованих інституцій, відповідальних за методичний та консультативний супровід проєктів публічно-приватного партнерства. Зокрема, у 2005 році було створено Mission d’Appui aux Partenariats Public-Privé (MAPPP) – Центр розвитку публічно-приватного партнерства Франції, який функціонував у структурі Міністерства фінансів. Основними функціями цієї інституції були оцінювання ефективності проєктів, підготовка методичних рекомендацій, перевірка документації та консультативна підтримка органів публічної влади.

Французький досвід демонструє важливість поєднання ефективного нормативно-правового регулювання, розвиненої системи державного контролю та високого рівня інституційної координації у процесі реалізації партнерських проєктів. Для України особливе значення має практика залучення органів місцевого самоврядування до реалізації проєктів публічно-приватного партнерства, а також використання концесійних механізмів у сфері модернізації комунальної та транспортної інфраструктури [48].

У США публічно-приватне партнерство розвивається переважно на рівні окремих штатів і муніципалітетів, тому єдиної централізованої моделі реалізації партнерських проєктів у країні не існує. Особливістю американської системи є гнучкість механізмів управління та широке залучення приватного сектору до розвитку транспортної, енергетичної, комунальної та цифрової інфраструктури.

На відміну від більшості європейських держав, у США відсутній окремий загальнонаціональний закон про публічно-приватне партнерство. Регулювання

здійснюється на рівні законодавства окремих штатів або в межах галузевих програм. Це дозволяє адаптувати механізми партнерства до особливостей конкретних територій та потреб місцевого управління.

Важливу роль у розвитку партнерських механізмів відігравала National Council for Public-Private Partnerships (NCPPP), діяльність якої була спрямована на методичну підтримку проєктів, навчання державних службовців, розвиток взаємодії між органами влади та бізнесом, а також поширення практики реалізації партнерських проєктів. У США також функціонують спеціалізовані структури у сфері транспортної інфраструктури, зокрема Federal Highway Administration, яка координує реалізацію дорожніх проєктів із використанням механізмів партнерства.

Однією з найбільш поширених сфер застосування публічно-приватного партнерства у США є транспортна інфраструктура. Саме через механізми ППП реалізовувалися масштабні проєкти будівництва автомобільних доріг, мостів, тунелів та транспортних розв’язок [49]. Наприклад, концесійні механізми використовувалися під час модернізації швидкісних автомагістралей та платних доріг у штатах Техас, Вірджинія та Каліфорнія.

Особливістю американської моделі є також активне залучення приватного сектору до розвитку високотехнологічних та інноваційних галузей. Саме співпраця держави й бізнесу стала одним із ключових факторів розвитку аерокосмічної галузі, цифрових технологій та оборонної промисловості. Зокрема, механізми партнерства активно використовуються у реалізації проєктів NASA та розвитку космічних програм за участю приватних компаній.

У США значна увага приділяється також реалізації партнерських проєктів на муніципальному рівні. Органи місцевого самоврядування активно залучають приватний сектор до модернізації систем водопостачання, управління відходами, розвитку міської інфраструктури та цифрових сервісів. Це дозволяє місцевим громадам зменшувати бюджетне навантаження та прискорювати реалізацію суспільно важливих проєктів.

Американський досвід демонструє ефективність децентралізованої моделі публічно-приватного партнерства, у межах якої значна частина управлінських рішень приймається на місцевому рівні. Для України особливе значення має практика розвитку муніципального партнерства, використання гнучких моделей фінансування інфраструктурних проєктів та залучення приватного сектору до реалізації інноваційних і технологічних програм [50].

У Японії публічно-приватне партнерство активно використовується насамперед для розвитку міської та соціальної інфраструктури. Особливістю японської моделі є значний рівень державної підтримки приватних партнерів та тривалий строк реалізації проєктів, який у середньому становить 25-30 років. Держава стимулює участь бізнесу шляхом надання пільгового кредитування через державні фінансові інституції, передачі державного майна у користування та часткового покриття фінансових ризиків приватних партнерів.

Одним із найбільш відомих прикладів є реалізація проєктів розвитку міської інфраструктури у Токіо. У межах концесійних механізмів приватні компанії отримували право на облаштування паркових зон, громадських просторів та соціальної інфраструктури за умови подальшого утримання й обслуговування цих об’єктів. Крім того, у японських містах активно реалізовувалися проєкти будівництва дитячих садків, спортивних комплексів, центрів дозвілля та транспортної інфраструктури із залученням приватного сектору.

Для японської моделі характерним є також повний консультативний супровід проєктів з боку держави. Органи влади забезпечують попереднє оцінювання ефективності проєктів, допомогу у підготовці документації, аналіз фінансової доцільності та супровід приватних партнерів на всіх етапах реалізації проєкту.

Китайська модель публічно-приватного партнерства суттєво відрізняється високим рівнем централізації управління та домінуючою роллю держави у стратегічному плануванні інфраструктурного розвитку. Публічно-приватне партнерство в Китаї активно використовується для реалізації масштабних

транспортних та енергетичних проєктів, будівництва швидкісних залізниць, автомобільних доріг, метрополітенів, електростанцій та об’єктів водопостачання.

Одним із найбільших інфраструктурних проєктів, реалізованих із використанням партнерських механізмів, стало будівництво мережі високошвидкісних залізниць, що охопила тисячі кілометрів транспортних шляхів. У реалізації таких проєктів приватний сектор переважно виступає інвестором та виконавцем окремих етапів робіт, тоді як ключові управлінські рішення залишаються за державою.

В Індії публічно-приватне партнерство найбільш активно застосовується у транспортному секторі та енергетиці. Значна частина проєктів реалізується у сфері будівництва автомобільних доріг, портової інфраструктури та електроенергетики. Особливістю індійської практики є масштабне використання концесійних угод Build-Operate-Transfer (BOT), відповідно до яких приватний партнер здійснює будівництво та експлуатацію об’єкта протягом визначеного строку з подальшою передачею його державі.

У В’єтнамі партнерські механізми активно використовуються у сфері відновлюваної енергетики, зокрема для будівництва сонячних та вітрових електростанцій. Держава стимулює приватних інвесторів через систему податкових пільг та гарантій викупу електроенергії, виробленої на об’єктах альтернативної енергетики.

Практика азійських країн демонструє, що ефективність публічно-приватного партнерства значною мірою залежить від здатності держави забезпечити довгострокове стратегічне планування, стабільність нормативно-правового середовища та системний супровід інфраструктурних проєктів. Для України особливий інтерес становить досвід реалізації великих інфраструктурних проєктів, механізми державної підтримки приватних партнерів та використання публічно-приватного партнерства у процесах відновлення й модернізації територій.

Історія розвитку публічно-приватного партнерства у Польщі бере свій початок ще у першій половині XX ст. Одними з перших прикладів використання партнерських механізмів стали концесійні схеми будівництва залізничної інфраструктури. Після відновлення незалежності Польщі у 1918 році держава прагнула залучити приватний капітал та місцеві органи влади до розвитку транспортної системи країни. З цією метою у 1921 році було прийнято Закон «Про надання концесій на приватні залізниці», який визначав порядок взаємодії держави та приватних інвесторів у процесі фінансування, будівництва та експлуатації залізничної інфраструктури.

Подальший розвиток механізмів публічно-приватного партнерства у Польщі був перерваний у період функціонування соціалістичної економічної системи. Лише після 1989 року, у зв'язку з переходом до ринкової економіки та реформуванням системи публічного управління, партнерські механізми почали поступово відновлюватися. Важливу роль у цьому процесі відіграли децентралізація влади та розширення повноважень органів місцевого самоврядування, що створило умови для розвитку муніципальних проєктів за участю приватного сектору.

На початку XXI ст. у Польщі посилилася увага до розвитку публічно-приватного партнерства як інструменту модернізації інфраструктури та залучення інвестицій у соціально значущі сфери. Водночас саме формування сучасної нормативно-правової бази стало ключовим чинником активізації партнерських механізмів. У 2008 році було прийнято Закон «Про публічно-приватне партнерство», а у 2009 році – Закон «Про концесії на будівельні роботи або послуги», що створило правові умови для реалізації масштабних інфраструктурних і муніципальних проєктів.

Цікавим елементом розвитку публічно-приватного партнерства у Польщі стало створення спеціальної платформи співпраці, до якої увійшли представники органів державної влади, місцевого самоврядування, університетів, медичних установ, агенцій регіонального розвитку та державного банку Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK). Основною метою платформи є координація взаємодії між

учасниками партнерства, обмін практичним досвідом та поширення ефективних механізмів реалізації проєктів публічно-приватного партнерства.

Сучасний розвиток публічно-приватного партнерства у Польщі значною мірою пов'язаний із використанням фінансових ресурсів Європейського Союзу та активною участю органів місцевого самоврядування у реалізації партнерських проєктів. За даними польської PPP Policy 2030, близько 90 % укладених угод у сфері публічно-приватного партнерства реалізуються саме органами місцевого самоврядування.

У 2012-2023 роках у Польщі було укладено майже 200 угод публічно-приватного партнерства загальною вартістю понад 10 млрд польських злотих. Найбільша кількість проєктів реалізовувалася у сферах міської інфраструктури, телекомунікацій, енергетики, поводження з відходами та транспортної інфраструктури.

Особливістю польської моделі є активне використання змішаного фінансування, коли у межах одного проєкту поєднуються кошти місцевих бюджетів, приватних інвесторів та фондів Європейського Союзу. Наприклад, у сфері цифрової інфраструктури у Польщі реалізовувалися масштабні проєкти широкосмугового інтернету, зокрема Wielkopolska Broadband Network та Eastern Poland Broadband Network.

Для України польський досвід є особливо цінним у контексті післявоєнного відновлення територій, розвитку муніципального партнерства та залучення міжнародного фінансування до реалізації інфраструктурних проєктів.

Дослідження показало, що важливу роль у розвитку публічно-приватного партнерства в Європейському Союзі відіграє European PPP Expertise Centre (EPEC), створений у структурі Європейського інвестиційного банку. Діяльність центру спрямована на методичну, аналітичну та консультаційну підтримку держав-членів ЄС у сфері реалізації проєктів публічно-приватного партнерства [51].

Польський досвід розвитку публічно-приватного партнерства демонструє, що ефективність реалізації партнерських проєктів значною мірою залежить не лише від сформованої нормативно-правової бази та інституційної підтримки, але й від наявності ефективних механізмів фінансування. У сучасній світовій практиці реалізація проєктів публічно-приватного партнерства ґрунтується переважно на використанні моделей проектного фінансування, які передбачають поєднання різних джерел інвестиційних ресурсів залежно від масштабів, сфери та рівня ризикованості проєкту. Особливої актуальності це набуває у процесі реалізації великих інфраструктурних проєктів, де необхідним є залучення не лише приватного капіталу, але й ресурсів міжнародних фінансових організацій, банківського сектору та державної підтримки.

Показовою у цьому контексті є структура джерел проектного фінансування публічно-приватного партнерства у світовій практиці за 2011-2021 роки (рис. 3.1).

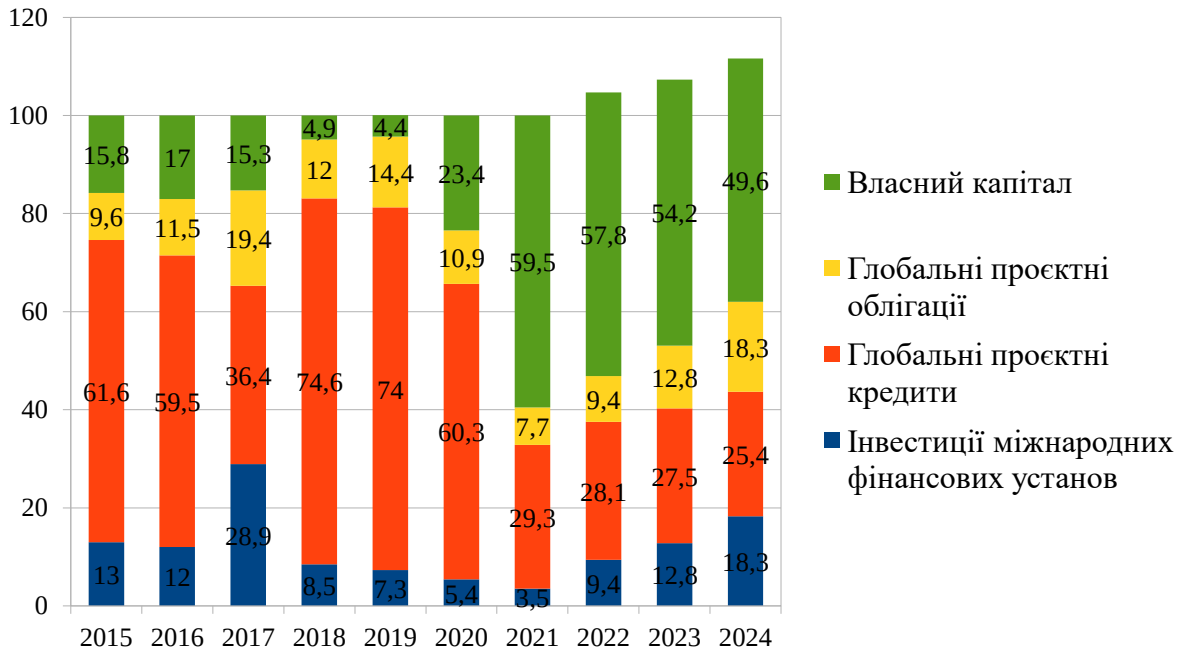


Рис. 3.1. Структура джерел проектного фінансування публічно-приватного партнерства у світовій практиці у 2015-2024 рр.

Джерело: *розраховано та побудовано автором на основі* [52]

Аналіз структури джерел проектного фінансування публічно-приватного партнерства у 2015-2024 рр. свідчить про суттєву трансформацію механізмів фінансування інфраструктурних проєктів у світовій практиці. У 2015-2020 рр. роках домінуючим джерелом фінансування залишалися глобальні проектні кредити, частка яких у окремі роки перевищувала 70 % загального обсягу фінансування. Найвищий показник спостерігався у 2018 році – 74,6 %, що свідчить про активне використання банківського кредитування у реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Водночас після 2021 р. простежується поступове зниження частки проектних кредитів та суттєве зростання ролі власного капіталу приватних партнерів. Якщо у 2021 р. частка власного капіталу становила 59,5 %, то у 2024 р. – майже 50 %. Така тенденція може свідчити про підвищення обережності фінансових установ щодо довгострокового кредитування в умовах глобальної економічної нестабільності та зростання інвестиційних ризиків.

Одночасно після 2022 р. спостерігається зростання ролі міжнародних фінансових установ та проектних облігацій у структурі фінансування. Зокрема, у 2024 р. частка інвестицій міжнародних фінансових установ досягла 18,3 %, що є найвищим показником за досліджуваний період. Це свідчить про посилення участі міжнародних фінансових організацій у забезпеченні реалізації інфраструктурних проєктів та розвитку механізмів змішаного фінансування.

Наведені дані підтверджують, що сучасна система проектного фінансування публічно-приватного партнерства у світовій практиці характеризується диверсифікацією джерел фінансування та посиленням ролі міжнародних фінансових інституцій у реалізації довгострокових інфраструктурних проєктів. Для України цей досвід є особливо важливим у контексті післявоєнного відновлення та необхідності залучення міжнародного фінансування до реалізації проєктів модернізації інфраструктури.

Отже, світовий досвід публічно-приватного партнерства свідчить, що ефективність партнерських механізмів забезпечується насамперед розвиненим інституційним супроводом, довгостроковими моделями управління

інфраструктурою та використанням змішаного фінансування. Практика Великої Британії, Німеччини, Франції, США та Польщі демонструє важливість професійного управління проєктами, активної ролі органів місцевого самоврядування та залучення міжнародних фінансових інституцій. Для України особливе значення має адаптація механізмів проектного фінансування, концесійних моделей та інституційної підтримки ППП у процесі післявоєнного відновлення та модернізації публічної інфраструктури.

3.2. Аналіз сучасного стану реалізації державно-приватного партнерства в Україні

Сучасний стан розвитку публічно-приватного партнерства в Україні характеризується наявністю сформованої нормативно-правової бази та поступовим переходом до практичного використання партнерських механізмів у системі публічного управління. Водночас рівень фактичної реалізації проєктів ППП залишається низьким, а значна частина укладених договорів не доводиться до стадії повноцінного виконання.

Станом на 01.01.2026 в Україні на умовах публічно-приватного партнерства укладено 201 договір. Із них фактично реалізуються лише 19 договорів, серед яких 7 концесійних договорів, 4 договори про спільну діяльність та 8 інших договорів. При цьому 171 договір не реалізується, з яких 114 не виконуються, а 57 припинені або завершені після закінчення строку дії. Ще 11 договорів були призупинені внаслідок повномасштабної збройної агресії російської федерації [53].

Таблиця 3.1

Динаміка реалізації договорів публічно-приватного партнерства в Україні

у 2021-2026 рр.

Станом на	Всього укладених	Реалізуються	Не реалізуються	Розірвані / закінчився строк	Призупинені через збройну агресію РФ
01.01.2022	193	31	162	43	-
01.01.2023	193	18	162	46	13
01.01.2024	198	22	166	51	10
01.01.2025	200	22	167	53	11
01.01.2026	201	19	171	57	11

Джерело: складено автором на основі даних Міністерства економіки України.

Наведені дані свідчать про низький рівень практичної реалізації договорів публічно-приватного партнерства в Україні. Незважаючи на поступове збільшення загальної кількості укладених договорів, кількість фактично реалізованих проєктів упродовж останніх років залишається незначною та має тенденцію до скорочення. Водночас збільшується кількість нереалізованих та припинених договорів, що свідчить про наявність системних проблем у сфері управління проєктами публічно-приватного партнерства та значний вплив воєнних ризиків на інвестиційну діяльність.

У структурі реалізованих проєктів переважають сфери водопостачання та водовідведення, теплопостачання, енергетики, охорони здоров’я, управління відходами та транспортної інфраструктури. Найбільша кількість діючих проєктів зосереджена у Київській, Дніпропетровській та Закарпатській областях.



Рис. 3.2. Галузева та регіональна структура реалізованих проєктів публічно-приватного партнерства в Україні станом на 01.01.2026

Джерело: *складено автором на основі даних Міністерства економіки України*

Дослідження показало, що існує нерівномірність розвитку механізмів публічно-приватного партнерства в регіонах України. Найбільша кількість реалізованих проєктів пов'язана із модернізацією систем водопостачання та водовідведення, що обумовлено критичним станом комунальної інфраструктури та необхідністю оновлення систем житлово-комунального господарства. Окремі проєкти реалізуються у сферах охорони здоров'я, енергетики, управління відходами та туризму, однак їх кількість залишається обмеженою.

Однією з ключових проблем розвитку публічно-приватного партнерства в Україні залишається недостатня інституційна спроможність органів публічного управління. Значна частина органів місцевого самоврядування не має достатнього досвіду підготовки складних інфраструктурних проєктів, проведення оцінки ризиків, фінансового моделювання та організації конкурсних процедур. У багатьох випадках проєкти зупиняються ще на етапі підготовки техніко-економічного обґрунтування або погодження документації.

Складність процедур підготовки та реалізації проєктів ППП також залишається одним із факторів, що стримують розвиток партнерських механізмів. Підготовка проєкту потребує проведення значної кількості погоджень, фінансових оцінок, аналізу ризиків та проходження тривалих адміністративних процедур, що збільшує строки реалізації проєктів та знижує зацікавленість приватного сектору у довгостроковому співробітництві.

Дослідники у сфері публічного управління відзначають, що стримуючими факторами розвитку публічно-приватного партнерства в Україні залишаються недостатня координація між органами влади, недосконаліть механізмів державної підтримки інвестиційних проєктів, низький рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та складність процедур погодження проєктів. Додатковими проблемами є нестабільність тарифного регулювання, недостатній рівень захисту прав інвесторів та низький рівень професійної підготовки фахівців у сфері управління проєктами ППП. В умовах воєнного стану суттєво посилився вплив безпекових ризиків та нестабільності інвестиційного середовища на реалізацію довгострокових інфраструктурних проєктів [38].

Найбільш поширеною формою публічно-приватного партнерства в Україні залишаються концесійні механізми. Саме концесії стали основою реалізації найбільш масштабних інфраструктурних проєктів останніх років. Найбільш відомими прикладами стали концесійні проєкти морських портів «Ольвія» та «Херсон», реалізовані за підтримки Міжнародної фінансової корпорації (IFC) та Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). Реалізація цих проєктів стала першим прикладом практичного використання сучасних концесійних механізмів відповідно до оновленого законодавства України.

Концесійні проєкти у портовій сфері продемонстрували важливу роль міжнародних фінансових організацій у підготовці фінансових моделей, оцінці ризиків та консультативному супроводі інфраструктурних проєктів. Водночас повномасштабна війна суттєво вплинула на реалізацію довгострокових інвестиційних проєктів у транспортній сфері та зумовила необхідність адаптації

концесійних механізмів до умов воєнного стану.

У 2025-2026 рр. Міністерством розвитку громад та територій України було ініційовано перегляд окремих умов концесійного договору щодо морського порту «Ольвія» з урахуванням дії воєнного та політичного форс-мажору. Для цього була створена спеціальна робоча група за участю представників держави та компанії QTerminals. Також між Міністерством розвитку громад та територій України та компанією QTerminals було підписано меморандум щодо подальшої співпраці та відновлення реалізації концесійного проєкту [54]. Це свідчить про збереження зацікавленості держави у продовженні реалізації інфраструктурних проєктів навіть в умовах високих безпекових ризиків та про поступову адаптацію системи публічного управління до нових умов реалізації публічно-приватного партнерства.

Так, наведений приклад свідчить про збереження зацікавленості міжнародних інвесторів у реалізації інфраструктурних проєктів в Україні навіть в умовах воєнних ризиків. Водночас ситуація навколо концесії порту «Ольвія» демонструє необхідність адаптації механізмів державно-приватного партнерства до умов воєнного стану, удосконалення механізмів управління ризиками та підвищення гнучкості договірного регулювання.

Важливу роль у розвитку публічно-приватного партнерства в Україні відіграють міжнародні фінансові організації. Саме за їх підтримки здійснюється підготовка концесійних проєктів, розробка фінансових моделей, оцінка ризиків та консультативний супровід органів влади. У сучасних умовах міжнародні партнери фактично виконують роль додаткового інституційного гаранта стабільності реалізації інфраструктурних проєктів.

Після 2022 р. механізми публічно-приватного партнерства почали розглядатися як один із ключових інструментів післявоєнного відновлення України. У 2024 р. Агенція з питань державно-приватного партнерства була залучена до реформування системи управління публічними інвестиціями та стратегічного планування інвестиційних проєктів. Одним із напрямів її діяльності стала оцінка можливості реалізації проєктів із використанням

механізмів ППП.

У 2024 р. Агенція ДПП була залучена до процесу реформування системи управління публічними інвестиціями, зокрема у частині стратегічного планування та скринінгу проєктів, які потенційно можуть реалізовуватися на умовах публічно-приватного партнерства. За дорученням Міністерства економіки України Агенцією ДПП було проведено первинну ідентифікацію 626 публічних інвестиційних проєктів, для яких не були визначені джерела фінансування та які можуть реалізовуватися із залученням приватного капіталу. Оцінювання здійснювалося у пріоритетних секторах: охорона здоров'я, освіта, доступне житло, водопостачання та водовідведення, управління відходами, транспортна інфраструктура та енергетика.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку ППП стало впровадження системи стратегічного управління публічними інвестиціями та інтеграція механізмів партнерства до єдиного інвестиційного портфеля держави. У сучасних умовах Агенція ДПП виконує не лише консультативні функції, але і бере участь у проведенні попереднього скринінгу інвестиційних проєктів, підготовці концептуальних записок, організації навчання для органів публічної влади та координації взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями.

У 2025 р. також було розпочато підготовку пілотних публічних інвестиційних проєктів у межах програми Ukraine Government PPF за підтримки міжнародного проєкту PREPARE Ukraine. Це свідчить про поступовий перехід від окремих концесійних проєктів до формування системної моделі підготовки та управління інвестиційними проєктами на засадах публічно-приватного партнерства.

Разом із позитивними змінами сучасний стан розвитку публічно-приватного партнерства в Україні характеризується значним впливом воєнних ризиків. Повномасштабна війна суттєво ускладнила залучення приватного капіталу до довгострокових інфраструктурних проєктів, підвищила вартість фінансування та знизила інвестиційну привабливість окремих секторів економіки. Високий рівень безпекових ризиків став одним із ключових факторів

призупинення або відтермінування реалізації значної частини проєктів.

Окремою проблемою залишається низький рівень довіри між державою та приватним сектором. Нестабільність інвестиційного середовища, складність адміністративних процедур, недостатня прозорість окремих процесів та тривалі строки погодження рішень продовжують негативно впливати на розвиток партнерських механізмів у системі публічного управління України.

Основні проблеми реалізації державно-приватного партнерства в системі публічного управління України:

– нестабільність інвестиційного середовища;
– низький рівень інституційної спроможності органів влади;
– складність процедур підготовки та реалізації проєктів;
– недосконаліть механізмів державної підтримки;
– високі воєнні та інвестиційні ризики;
– низький рівень довіри бізнесу до державних інституцій;
– недостатня кваліфікація кадрів у сфері ППП;
– неузгодженість нормативно-правової бази;
– слабка координація між учасниками партнерства;
– недостатній рівень цифровізації управлінських процесів;
– обмеженість фінансових ресурсів для реалізації довгострокових проєктів;
– недостатня інтеграція механізмів ППП у систему стратегічного планування публічних інвестицій.

Наведені проблеми свідчать про наявність системних обмежень розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. Їх сукупний вплив ускладнює реалізацію довгострокових інфраструктурних проєктів, знижує інвестиційну привабливість та обмежує ефективність взаємодії між державою і приватним сектором у системі публічного управління.

Таким чином, сучасний стан розвитку публічно-приватного партнерства в Україні характеризується поступовим розширенням сфер застосування партнерських механізмів та активізацією участі міжнародних фінансових

організацій у реалізації інфраструктурних проєктів. Водночас низький рівень фактичного виконання укладених договорів, складність процедур реалізації проєктів, недостатня інституційна спроможність органів влади та високі воєнні ризики продовжують стримувати розвиток публічно-приватного партнерства у системі публічного управління України.

3.3. Шляхи підвищення ефективності реалізації державно-приватного партнерства в системі публічного управління України в сучасних умовах

Результати аналізу сучасного стану розвитку публічно-приватного партнерства в Україні свідчать про необхідність комплексного удосконалення механізмів реалізації партнерських проєктів та підвищення ефективності системи публічного управління у цій сфері. В умовах післявоєнного відновлення України механізми публічно-приватного партнерства мають забезпечувати не лише залучення приватного капіталу, але й ефективну координацію взаємодії держави, бізнесу та міжнародних фінансових організацій у процесі модернізації критичної інфраструктури.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності реалізації публічно-приватного партнерства є удосконалення нормативно-правового та організаційного забезпечення реалізації проєктів. Незважаючи на поступове оновлення законодавства у сфері ППП та концесійної діяльності, в Україні продовжують існувати проблеми складності погоджувальних процедур, тривалості прийняття управлінських рішень та неузгодженості окремих нормативно-правових актів. У зв’язку з цим необхідним є спрощення процедур підготовки проєктів, скорочення строків погодження документації та удосконалення механізмів державної підтримки інвесторів.

Подальший розвиток публічно-приватного партнерства значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів публічного управління. Практика реалізації проєктів ППП в Україні свідчить, що значна частина органів місцевого самоврядування не має достатнього досвіду підготовки інвестиційних проєктів, проведення оцінки ризиків, фінансового моделювання та супроводу

реалізації договорів. У сучасних умовах пріоритетним напрямом має створення системи постійного професійного навчання фахівців у сфері ППП, розвиток консультативної підтримки територіальних громад та посилення координаційної ролі Агенції ДПП у процесі підготовки та реалізації інвестиційних проєктів.

Ключового значення набуває також створення регіональних проєктних офісів з питань публічно-приватного партнерства, які забезпечуватимуть методичний супровід підготовки проєктів, проведення фінансового аналізу та консультативну підтримку органів місцевого самоврядування. Такий підхід дозволить зменшити регіональну нерівномірність реалізації проєктів ППП та підвищити якість підготовки інвестиційної документації.

Суттєвою проблемою розвитку публічно-приватного партнерства в Україні залишається недостатній рівень комунікації між державою та приватним сектором. Для підвищення ефективності взаємодії необхідним є створення постійних консультаційних платформ між органами влади, бізнесом та міжнародними партнерами. Такі механізми дозволять забезпечити оперативне вирішення проблемних питань, покращити координацію реалізації проєктів та підвищити рівень довіри між сторонами партнерства.

Важливим напрямом модернізації системи управління ППП є впровадження цифрових механізмів супроводу та моніторингу проєктів. Виникає потреба створення єдиного електронного реєстру проєктів публічно-приватного партнерства з відкритим доступом до інформації про етапи реалізації проєктів, джерела фінансування, виконання інвестиційних зобов’язань та результати реалізації договорів. Використання цифрових платформ дозволить забезпечити прозорість процедур, підвищити рівень державного контролю та мінімізувати корупційні ризики.

Підвищенню ефективності реалізації проєктів ППП також сприятиме впровадження механізмів незалежного аудиту та системи регулярного моніторингу виконання договірних зобов’язань. На сьогодні в Україні відсутня цілісна система оцінки ефективності реалізації проєктів після їх запуску, що ускладнює контроль за виконанням інвестиційних умов та використанням

публічних ресурсів. У зв'язку вважаємо за необхідне запровадження обов'язкового незалежного аудиту великих інфраструктурних проєктів та публічного звітування щодо результатів їх реалізації.

Ефективність реалізації проєктів публічно-приватного партнерства значною мірою залежить від формування цілісної системи управління життєвим циклом проєкту. У сучасних умовах виникає потреба у впровадженні стандартизованої моделі реалізації ППП, яка охоплюватиме передінвестиційну фазу, підготовку техніко-економічного обґрунтування, оцінку «цінності за гроші» (Value for Money), проведення конкурсних процедур, розподіл ризиків, експлуатаційний моніторинг та фінальний аудит проєкту. Такий підхід дозволить забезпечити більш ефективний контроль за реалізацією інфраструктурних проєктів та підвищити результативність використання публічних ресурсів.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи ППП є гармонізація українського законодавства із із правовими стандартами Європейського Союзу та усунення колізій між законодавством у сфері публічно-приватного партнерства та галузевим регулюванням. У зв'язку з цим необхідним є формування комплексного кодифікованого механізму регулювання всіх етапів реалізації партнерських проєктів.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває стабілізація інвестиційного середовища та формування механізмів державного гарантування інвестицій. Однією з головних перешкод розвитку ППП в Україні залишаються високі воєнні ризики та нестабільність інвестиційного клімату. У сучасних умовах потрібне впровадження механізмів страхування воєнних ризиків для приватних інвесторів, особливо у сферах критичної інфраструктури, а також активніше залучення міжнародних фінансових організацій як гарантів виконання державою своїх зобов'язань.

Окремої уваги потребує розвиток механізмів змішаного фінансування інфраструктурних проєктів. Поєднання державного фінансування, приватного капіталу, міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів дозволить

забезпечити реалізацію масштабних проєктів у сферах енергетики, транспортної інфраструктури, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства та систем водопостачання. Особливо актуальним це є для реалізації проєктів післявоєнного відновлення територій, які зазнали значних руйнувань.

Перспективним напрямом розвитку публічно-приватного партнерства є також впровадження сучасних фінансових механізмів підтримки інвестиційних проєктів, зокрема моделей Contracts for Difference (CfD), які використовуються у країнах Європейського Союзу для стимулювання інвестицій у сферу енергетики та критичної інфраструктури. Використання таких механізмів дозволяє мінімізувати цінові ризики для інвесторів та забезпечити довгострокову прогнозованість реалізації проєктів [55].

Важливим елементом підвищення ефективності публічно-приватного партнерства є також формування суспільної довіри до механізмів ППП. У зв'язку з цим доцільним є проведення інформаційних кампаній для бізнесу та громадськості щодо переваг реалізації проєктів ППП, створення відкритих баз даних про реалізовані проєкти та залучення громадських організацій до процесів моніторингу використання публічних ресурсів. Це сприятиме підвищенню прозорості реалізації проєктів та посиленню громадського контролю у сфері публічно-приватного партнерства.

Таким чином, підвищення ефективності реалізації публічно-приватного партнерства в Україні потребує комплексної модернізації системи публічного управління, удосконалення механізмів взаємодії держави і бізнесу, впровадження сучасних цифрових інструментів управління та формування стабільного інвестиційного середовища. В умовах післявоєнного відновлення саме механізми публічно-приватного партнерства можуть стати одним із ключових інструментів модернізації інфраструктури та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку України.

Висновки до 3 розділу

Основні результати дослідження отримані у третьому розділі кваліфікаційної роботи включають:

1. Встановлено, що ефективність функціонування партнерських механізмів забезпечується не лише наявністю законодавчого регулювання, а насамперед системним інституційним супроводом, професійним управлінням проєктами, стабільною інвестиційною політикою та чітким розподілом відповідальності між державою і приватним сектором. Узагальнення практики Великої Британії, Німеччини, Франції, Польщі та інших держав дозволило виявити, що ключовими елементами успішної реалізації ППП є діяльність спеціалізованих координаційних інституцій, стандартизовані процедури підготовки проєктів, використання механізмів концесії та проектного фінансування, а також довгострокове управління інфраструктурними об’єктами із залученням приватного партнера. Встановлено, що міжнародна практика орієнтована не лише на залучення інвестицій, але й на підвищення ефективності публічного управління та якості надання суспільно значущих послуг.

2. У процесі аналізу сучасного стану розвитку публічно-приватного партнерства в Україні виявлено, що механізми ППП залишаються недостатньо результативними через низький рівень фактичної реалізації укладених договорів та значну кількість проєктів, які не перейшли до практичної стадії виконання. Узагальнення статистичних даних, нормативно-правових актів та наукових досліджень дозволило визначити основні проблеми розвитку ППП в Україні, серед яких недостатня інституційна спроможність органів публічного управління, складність процедур підготовки та погодження проєктів, нестабільність інвестиційного середовища, недосконаліть механізмів державної підтримки, низький рівень комунікації між державою та бізнесом, а також високі воєнні ризики. Водночас встановлено, що після початку повномасштабної війни механізми публічно-приватного партнерства почали розглядатися як один із ключових інструментів реалізації політики післявоєнного відновлення та модернізації інфраструктури держави.

3. У результаті дослідження шляхів підвищення ефективності реалізації публічно-приватного партнерства встановлено необхідність переходу до системної моделі управління партнерськими проєктами, заснованої на стратегічному плануванні, цифровізації управлінських процесів, стандартизації процедур та впровадженні сучасних фінансових механізмів підтримки інвестицій. Виявлено, що пріоритетного значення набувають розвиток інституційної спроможності органів влади, створення регіональних проєктних офісів, впровадження механізмів незалежного аудиту, формування єдиного електронного реєстру проєктів ППП, використання змішаного фінансування та страхування воєнно-політичних ризиків. Узагальнення результатів дослідження дозволило визначити, що підвищення ефективності публічно-приватного партнерства безпосередньо пов’язане із гармонізацією законодавства України з європейськими стандартами, розвитком прозорих механізмів взаємодії держави і бізнесу та впровадженням сучасних моделей управління життєвим циклом інфраструктурних проєктів. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності системи публічного управління та забезпечить більш результативне використання механізмів публічно-приватного партнерства у процесах відновлення та довгострокового розвитку України.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо визначення ролі державно-приватного партнерства в системі публічного управління та адміністрування, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності реалізації механізмів ППП в Україні в сучасних умовах.

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1.Встановлено, що державно-приватне партнерство у сучасних умовах трансформується в один із ключових інструментів реалізації публічної політики та забезпечення ефективності системи публічного управління. Доведено, що використання механізмів ППП дозволяє державі перейти від моделі прямого адміністрування до моделі стратегічного управління розвитком інфраструктури та публічних послуг із залученням ресурсів приватного сектору. Визначено, що ефективність механізмів ППП залежить від здатності органів публічної влади забезпечити координацію учасників партнерства, результативне управління ресурсами та належний контроль за реалізацією суспільно значущих проєктів

2. Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності державно-приватного партнерства дозволило встановити, що ефективність функціонування механізмів ППП визначається насамперед рівнем інституційної спроможності органів публічного управління, якістю нормативно-правового регулювання та здатністю держави забезпечити ефективну координацію взаємодії між публічним і приватним секторами. Доведено, що у сучасних умовах державно-приватне партнерство слід розглядати не лише як форму залучення інвестицій, а як комплексний управлінський механізм реалізації стратегічних інфраструктурних та соціально-економічних проєктів. Виявлено, що результативність механізмів ППП безпосередньо залежить від прозорості процедур прийняття управлінських рішень, ефективності системи розподілу ризиків та рівня публічного контролю за реалізацією партнерських проєктів.

3. У результаті дослідження форм і моделей реалізації державно-приватного партнерства обґрунтовано, що найбільш поширеними механізмами ППП є концесії, договори про спільну діяльність, контракти життєвого циклу та механізми проектного фінансування. Виявлено, що міжнародна практика активно використовує моделі BOT, BOO, DBO та BBO, які забезпечують різний рівень участі приватного сектору у фінансуванні, будівництві та управлінні інфраструктурними об’єктами. Доведено, що вибір моделі ППП повинен здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей держави, особливостей галузі та механізмів розподілу ризиків між учасниками проєкту.

4. Встановлено, що у системі публічного управління державно-приватне партнерство виступає одним із ключових інструментів реалізації інфраструктурної, інвестиційної та регіональної політики держави. Доведено, що використання механізмів ППП забезпечує залучення приватних інвестицій, модернізації об’єктів критичної інфраструктури, підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів та розвитку територіальних громад. Виявлено, що особливого значення механізми ППП набувають у процесах післявоєнного відновлення України.

5. У результаті аналізу нормативно-правового забезпечення державно-приватного партнерства в Україні встановлено, що національна система правового регулювання ППП загалом сформована, однак характеризується фрагментарністю, складністю процедур реалізації проєктів та недостатньою узгодженістю окремих нормативно-правових актів. Виявлено, що існуючі механізми державної підтримки інвесторів залишаються недостатньо ефективними, а складність погоджувальних процедур та тривалість прийняття управлінських рішень негативно впливають на інвестиційну привабливість механізмів ППП і стримують реалізацію довгострокових інфраструктурних проєктів. Доведено необхідність гармонізації законодавства України із правовими стандартами Європейського Союзу, удосконалення системи державного супроводу інвестиційних проєктів та формування більш ефективного механізму координації між органами публічної влади у сфері реалізації державно-приватного партнерства.

6. Аналіз сучасного стану реалізації державно-приватного партнерства в Україні дозволив встановити низький рівень фактичного виконання укладених договорів ППП та наявність системних проблем у сфері реалізації партнерських проєктів. Виявлено, що основними стримуючими факторами розвитку ППП є недостатня інституційна спроможність органів влади, нестабільність інвестиційного середовища, низький рівень довіри між державою і бізнесом, складність процедур підготовки проєктів, недосконаліть механізмів державної підтримки та високі воєнні ризики. Доведено, що значна частина проєктів не

переходить до стадії практичної реалізації, що свідчить про недостатню ефективність системи публічного управління у сфері координації та супроводу партнерських проєктів.

7. Узагальнення міжнародного досвіду реалізації державно-приватного партнерства дозволило встановити, що ефективність функціонування механізмів ППП у розвинених країнах забезпечується високим рівнем інституційної координації, централізованим управлінням партнерськими проєктами та використанням стандартизованих процедур їх підготовки й оцінювання. Доведено, що британська модель ППП базується на активній ролі держави у стратегічному плануванні, контролі реалізації проєктів та управлінні ризиками, тоді як приватний сектор забезпечує фінансування, технічну експертизу та експлуатацію інфраструктурних об’єктів. Виявлено, що перспективними для України є впровадження механізмів оцінювання ефективності проєктів за принципом «Value for Money», створення єдиної системи координації проєктів ППП, цифровізація процесів моніторингу та розширення практики змішаного фінансування із залученням міжнародних фінансових організацій.

8. На основі проведеного дослідження обґрунтовано напрями підвищення ефективності реалізації державно-приватного партнерства в Україні. Встановлено необхідність посилення інституційної спроможності органів публічного управління шляхом створення регіональних проєктних офісів, впровадження цифрових систем супроводу та моніторингу проєктів ППП, а також стандартизації процедур їх підготовки й оцінювання. Доведено доцільність впровадження незалежного аудиту, механізмів оцінювання ефективності проєктів за принципом «Value for Money», розвитку змішаного фінансування та удосконалення системи державних гарантій для інвесторів. Виявлено, що реалізація зазначених заходів дозволить підвищити результативність управління інфраструктурними проєктами, забезпечити більш ефективне використання публічних ресурсів та посилити роль державно-приватного партнерства у процесах післявоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ліснича В. М. Сутність державно-приватного партнерства в публічному управлінні: теоретичний аспект. *Менеджер*. 2018. № 3. С. 100–109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_3_14

2. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. London : Macmillan, 1936. 403 p.

3. Rosenau P. Public-Private Policy Partnerships. Cambridge, MA : MIT Press, 2000. 256 p.

4. Гедз М. Й. Державно-приватне партнерство як механізм активізації модернізаційних процесів в Україні. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_51

5. Yescombe E. R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. London : Yescombe Consulting Ltd., 2007. 368 p.

6. Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 10–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_4

7. Etzkowitz H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. New York ; London : Routledge, 2008. 164 p.

8. Залознова Ю. С., Петрова І. П., Трушкіна Н. В. Визначення змісту поняття «державно-приватне партнерство»: теоретичні засади. *Економіка та суспільство*. 2016. № 5. С. 92–98. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/16.pdf

9. Бондаренко Д. С. Визначення поняття «державно-приватне партнерство» в сучасній правовій доктрині та його нормативне закріплення в законодавстві України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2014. № 1. С. 64–68. URL: http://lsej.org.ua/1_2014/20.pdf

10. Розум Г. М. Державно-приватне партнерство як ефективний інструмент реалізації інноваційної політики регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 20. С. 90–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_20_20

11. Вінник О. М. Управління державно-приватним партнерством при використанні його акціонерної форми. *Вісник Академії правових наук України*. 2010. № 2. С. 112–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vapny_2010_2_12

12. Мігай Н. Б. Державно-приватне партнерство у сфері інноваційної діяльності: закордонний досвід та вітчизняні реалії. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 1. С. 52–59. URL : https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/11.pdf

13. Delmon J. Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance,

PPP Projects and Risk. Washington : World Bank ; Kluwer Law International, 2009. P. 7.

14. *World Bank Group Support to Public-Private Partnership: Lessons from Experience in Client Countries, FY02–12*. Washington : World Bank, IFC, MIGA.

15. *Public-Private Partnerships Reference Guide. Version 3*. Washington : World Bank, 2017. 238 p

16. Organisation for Economic Co-operation and Development. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. Paris : OECD, 2008. 141 p. URL:https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/05/public-private-partnerships_g1gh8c7d/9789264046733-en.pdf

17. European Commission. Guidelines for Successful Public-Private Partnerships. Brussels : European Commission, 2003.

18. European Investment Bank. Frequently Asked Questions (FAQ). URL: https://www.eib.org/epec/find-out-more/faq

19. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text

20. Ментух Н. Ф. Державно-приватне партнерство: поняття, ознаки, функції. *Інтернаука. Серія: Юридичні науки*. 2024. № 1. С. 60–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjiu_2024_1_9

21. Макуха С. М. Державно-приватне партнерство: проблеми та перспективи для України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 1–2. С. 9–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2022_1-2_3

22. Жук В. П. Основні характеристики державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 12. С. 122–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_12_33

23. Мустафіна Д. В. Поняття та характеристики державно-приватного партнерства (світовий досвід). *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 163–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2015_36_20

24. Ванькович Л. Я., Обернієнко О. М., Сабат І. В., Мачула Р. В.

Ефективні моделі державно-приватного партнерства для розвитку інфраструктури. *Агросвіт*. 2024. № 22. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.22.124

25. Малін О. Л. Становлення державно-приватного партнерства як системи організаційно-економічних відносин. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8588

26. Пашинська К. С. Форми державно-приватного партнерства. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22, № 1. С. 48–52.

27. Герасименко Т. В. Механізми державно-приватного партнерства у розвитку інфраструктури туризму. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 40–47. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-6

28. Про концесії : Закон України від 16.07.1999 № 997-XIV. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=997-14

29. Бутник О. О. Законодавче регулювання державно-приватного партнерства: ризики та перспективи розвитку. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2013. № 3. С. 119–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2013_3_24

30. Про концесію : Закон України від 31.03.2023 № 155-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20

31. Дутко Н. Г. Правові аспекти забезпечення державно-приватного партнерства. *Аналітика і влада*. 2011. № 4. С. 69–76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/avlad_2011_4_12

32. Криничко Л. Р., Петрик С. М., Криничко Ф. Р. Удосконалення правового механізму реалізації державно-приватного партнерства як інвестиційного проєкту у сфері охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 131–137. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7246&i=19

33. Зайцев Є. О. Концесія як форма державно-приватного партнерства: історико-правовий генезис нормативно-правового регулювання. *Актуальні проблеми держави і права*. 2025. Вип. 105. С. 79–88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2025_105_11

34. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20

35. OECD. *Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships*. OECD, 2012. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0392

36. Кумачова А. С. Інституціональні основи впровадження механізму державно-приватного партнерства в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2015. № 2. С. 28–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2015_2_6

37. Тесля А. В. Сучасний стан нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства як інституту публічної політики в Україні. *Політичне життя*. 2025. № 2. С. 63–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pollife_2025_2_9

38. Карпа М., Левченко А. Сучасний стан та основні проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні: нормативно-інституційні аспекти. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 7. С. 66–73. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-66-73

39. Сокольська Т. В. Державно-приватне партнерство як інструмент публічної політики в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 192–204. URL: https://doi.org/10.15421/1520117

40. Public-Private Partnerships Reference Guide Version 3.0. World Bank Group, 2017.

41. *Public-Private Partnership Reference Guide*. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/download/0957d9a5-f282-4737-8aa2-956d827b5a01/file.pdf

42. Біла І. С., Іллічова Е. І. Світовий досвід державно-приватного партнерства. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип. 21. С. 128–134. URL: http://global-national.in.ua/archive/21-2018/25.pdf

43. Allen G. *The Private Finance Initiative*. London : House of Commons Library, 2003. URL:

https://www.researchgate.net/publication/289525295_The_Private_Finance_Initiative_PFI

44. Zawawi N. A. W. A., Abdul-Aziz A.-R., Khamidi M. F., Othman I. Private Finance 2 (PF2): Re-inventing the Wheel? *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2013. Vol. 16, No. 1. URL: https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/16/1/012066

45. Лаврентій Д. С. Європейський досвід публічно-приватного партнерства: case study кращих практик для України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68), № 5. С. 130–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29%2868%29_5_24

46. *Partnerschaften Deutschland (PD) – Public Sector Consulting*. URL: https://www.partnerschaften-deutschland.de

47. Sack D. Öffentlich-Private Partnerschaften. *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Wiesbaden : Springer VS, 2019. S. 275–284.

48. Петрик М. Д. Міжнародний досвід розвитку державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 21. С. 159–163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_21_35

49. Ментух Н. Ф. Світовий досвід реалізації проєктів публічно-приватного партнерства та можливості його впровадження в Україні. *Національні інтереси України*. 2026. № 1. С. 762–774. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/niukr_2026_1_61

50. Kolomoiets T., Kachuriner V., Golitsyna N., Danylenko O., Sharaia A. International experience of public-private partnership in the agricultural sector. *Amazonia Investiga*. 2021. Vol. 10, No. 42. P. 160–168. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2021.41.05.16

51. European PPP Expertise Centre (EPEC). European Investment Bank. URL: https://www.eib.org/en/epec/index.htm

52. *IJGlobal Infrastructure and Project Finance League Tables 2011–2024*. URL: https://eu.greenstreet.com/products/infrastructure/

53. Стан здійснення державно-приватного партнерства в Україні.

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail/9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26

54. В Мінрозвитку та QTerminals обговорили кроки з відновлення концесії в порту «Ольвія». Міністерство розвитку громад та територій України. 23.02.2026. URL: https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-ta-qterminals-obhovoryly-kroky-z-vidnovlennia-kontsesii-v-portu-olviia

55. Дуб А. Механізми публічно-приватного партнерства у модернізації енергетичного сектору національної економіки. *Фінансовий простір*. 2026. № 1. С. 242–253. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2026_1_21