

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГОРСТКА Оксана Віталіївна

УДК 351.824.11(477)

ДИСЕРТАЦІЯ
РОЗВИТОК ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ О. В. Горстка

Науковий керівник:
доктор філософії
В.В. Палюх

АНОТАЦІЯ

Горстка О.В. Розвиток публічно-приватного партнерства в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Черкаси, 2025.

Дисертація присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення публічно-приватного партнерства (ППП) в Україні як механізму залучення ресурсів, компетенцій та інновацій приватного сектора для реалізації суспільно значущих проєктів та надання якісних публічних послуг в умовах обмежених бюджетних можливостей держави.

У роботі розкрито економіко-правову сутність PPP як довгострокового співробітництва між публічною владою та приватним бізнесом на договірній основі для досягнення суспільно важливих цілей шляхом об'єднання ресурсів та розподілу ризиків. Систематизовано ключові ознаки PPP, що відрізняють його від інших форм взаємодії держави і бізнесу – довгостроковість, договірний характер, об'єднання ресурсів, розподіл ризиків, орієнтація на результат, суспільна значущість. Обґрунтовано принципи PPP як ціннісної основи партнерських відносин - рівноправність, узгодження інтересів, справедливий розподіл ризиків і вигод, прозорість і підзвітність, конкурентність, гарантії прав партнерів, адаптивність тощо.

Визначено основні форми PPP - контракти на послуги, контракти на управління, лізингові угоди, концесії, спільна діяльність, а також моделі PPP - BOT, BOOT, DBFO, DBFM, OM&M тощо, розкрито їх особливості, переваги та обмеження для застосування у різних сферах економіки. Проаналізовано ключові переваги PPP для публічних і приватних партнерів - залучення додаткових ресурсів, розподіл ризиків, підвищення ефективності управління активами, впровадження інновацій, економія бюджетних коштів. Водночас

розкрито основні ризики ППП - недооцінка проєктних витрат, опортуністична поведінка партнерів, втрата публічного контролю, зниження конкуренції, недотримання суспільних інтересів - та обґрунтовано шляхи їх мінімізації через прозорий розподіл ризиків, чіткий контроль та гарантії прав партнерів.

Проаналізовано сучасний стан нормативно-правового та інституційного забезпечення ППП в Україні, зокрема положення Закону України «Про державно-приватне партнерство», Закону України «Про концесії», галузевих законів та підзаконних актів. Виявлено ключові прогалини та суперечності законодавства, що створюють правові ризики для учасників ППП. Розкрито інституційну структуру управління розвитком ППП, включаючи повноваження Кабінету Міністрів України, галузевих міністерств, Міжвідомчої координаційної комісії з питань ДПП, органів місцевого самоврядування. Виявлено проблеми координації та спроможності цих інституцій, запропоновано шляхи їх вирішення через створення єдиного центру компетенцій з питань ППП, уніфікацію підходів та процедур, навчання персоналу.

Досліджено практику реалізації проєктів ППП в Україні на національному та місцевому рівнях у таких сферах як дорожнє господарство, портова інфраструктура, житлово-комунальне господарство, охорона здоров'я. Виявлено успішні кейси, що демонструють потенціал ППП для залучення інвестицій, модернізації інфраструктури та підвищення якості публічних послуг. Водночас встановлено типові проблеми, що стримують розвиток ППП - недосконалість правового поля, низька інституційна спроможність, дефіцит фінансування, недовіра між партнерами, низька прозорість та конкуренція, відсутність гарантій для інвесторів.

На основі узагальнення зарубіжного досвіду реалізації ППП у ЄС, Великобританії, США, країнах Азії розкрито спільні закономірності розвитку цього механізму - поширення в інфраструктурних галузях, розвиток спеціального законодавства та інституцій, різноманіття форм та моделей, орієнтація на цілі сталого розвитку. Водночас виявлено відмінності у

пріоритетах, масштабах та підходах до ППП, зумовлені економічними, політичними, правовими та соціокультурними особливостями країн. На основі аналізу кращих світових практик сформульовано ключові фактори успіху проєктів ППП - наявність політичної волі та лідерства, якісної правової бази, компетентних інституцій, прозорих конкурсних процедур, збалансованого розподілу ризиків, ефективних механізмів управління, залучення громадськості.

Обґрунтовано концептуальні засади організації ефективної взаємодії публічних, приватних і громадських партнерів в рамках ППП на основі методології проєктного менеджменту. Запропонована модель передбачає застосування процесного та ціннісного підходів до управління проєктом ППП, чіткий розподіл функцій та відповідальності партнерів на кожному етапі, використання гнучких методів управління змінами, ризиками, комунікаціями та якістю проєкту. Особливу увагу приділено інструментам залучення громадськості на всіх фазах проєкту - від ініціювання до експлуатації об'єкта. Розроблено логіко-структурну матрицю проєкту ППП, що дозволяє узгодити цілі, результати, дії та ресурси партнерів для досягнення суспільно значущого ефекту.

Досліджено організаційно-економічні засади створення та функціонування центрів ППП на місцевому рівні як спеціалізованих інституцій з ініціювання, підготовки, реалізації та моніторингу проєктів ППП. Визначено цілі, завдання та функції центрів ППП, принципи їх роботи, організаційно-правові форми, механізми фінансування. Розроблено типову структуру центру ППП, що включає наглядову раду, експертні комітети, проєктний офіс, тренінговий центр, інформаційно-аналітичний та PR відділи. Запропоновано модель управління центром ППП на засадах багатостороннього партнерства із залученням представників влади, бізнесу, науки та громадськості.

Розроблено концептуальні засади формування сприятливого підґрунтя для розвитку ППП в Україні на основі системного та багаторівневого підходу,

що передбачає гармонізацію правового, інституційного, організаційного, фінансово-економічного, кадрового та інформаційного забезпечення як на національному, так і на місцевому рівнях. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення законодавчої бази у сфері ППП шляхом внесення змін до профільних законів та розробки підзаконних актів згідно з європейськими та міжнародними стандартами.

Обґрунтовано доцільність створення національного центру ППП як єдиного органу з формування та реалізації політики щодо ППП, методологічного та інформаційного забезпечення учасників проєктів. Визначено ключові завдання національної стратегії розвитку ППП, серед яких розвиток інфраструктури, підвищення якості публічних послуг, реалізація інноваційного потенціалу, досягнення цілей сталого розвитку тощо.

Розкрито механізми фінансової підтримки проєктів ППП, включаючи бюджетне співфінансування, державні гарантії, пільгове кредитування, проєктне фінансування. Запропоновано заходи з розвитку компетенцій учасників проєктів ППП через створення освітніх програм, професійних мереж та спільнот практиків.

Ключові слова: публічне управління, публічно-приватне партнерство, держава, приватний бізнес, публічні послуги, інфраструктура, суспільні інтереси, форми і моделі ППП, проєктний менеджмент, організаційні структури ППП, інституційне забезпечення, нормативно-правова база, фінансово-економічні механізми, центри ППП, екосистема ППП.

ABSTRACT

Gorstka O.V. Development of public-private partnership in Ukraine. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the doctor of philosophy on a specialty 281 – Public Management and Administration. – Cherkasy, 2025.

The dissertation is devoted to the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving public-private partnerships (PPPs) in Ukraine as a mechanism for attracting resources, competencies, and innovations of the private sector for the implementation of socially significant projects and the provision of high-quality public services in the context of limited budget capabilities of the state.

The paper reveals the economic and legal essence of PPP as a long-term cooperation between public authorities and private businesses on a contractual basis to achieve socially important goals by combining resources and sharing risks. The key features of PPP that distinguish it from other forms of interaction between the state and business are systematized - long-term nature, contractual character, pooling of resources, risk sharing, result orientation, and social significance. The principles of PPP as the value basis of partnerships are substantiated - equality, coordination of interests, fair distribution of risks and benefits, transparency and accountability, competitiveness, guarantees of partners' rights, adaptability, etc.

The main forms of PPP are identified - service contracts, management contracts, leasing agreements, concessions, joint activities, as well as PPP models - BOT, BOOT, DBFO, DBFM, OM&M, etc., their features, advantages, and limitations for application in various sectors of the economy are revealed. The key advantages of PPP for public and private partners are analyzed - attracting additional resources, risk sharing, improving asset management efficiency, introducing innovations, and saving budget funds. At the same time, the main risks of PPP are

revealed - underestimation of project costs, opportunistic behavior of partners, loss of public control, reduction of competition, non-compliance with public interests - and ways to minimize them through transparent risk allocation, clear control, and guarantees of partners' rights are substantiated.

The current state of the legal and institutional support of PPP in Ukraine is analyzed, in particular, the provisions of the Law of Ukraine «On Public-Private Partnership», the Law of Ukraine «On Concessions», sectoral laws, and bylaws. Key gaps and contradictions in the legislation that create legal risks for PPP participants are identified. The institutional structure of PPP development management is disclosed, including the powers of the Cabinet of Ministers of Ukraine, sectoral ministries, the Interdepartmental Coordination Commission on PPP issues, and local self-government bodies. Problems of coordination and capacity of these institutions are identified, ways to solve them through the creation of a single competence center on PPP issues, unification of approaches and procedures, and staff training are proposed.

The practice of implementing PPP projects in Ukraine at the national and local levels in such areas as road infrastructure, port infrastructure, housing and communal services, and healthcare is studied. Successful cases demonstrating the potential of PPP for attracting investments, modernizing infrastructure, and improving the quality of public services are identified. At the same time, typical problems that hinder the development of PPP are identified - imperfection of the legal framework, low institutional capacity, lack of financing, distrust between partners, low transparency and competition, lack of guarantees for investors.

Based on the generalization of foreign experience in the implementation of PPP in the EU, UK, USA, and Asian countries, common patterns of development of this mechanism are revealed - the spread in infrastructure sectors, the development of special legislation and institutions, the diversity of forms and models, and the focus on sustainable development goals. At the same time, differences in priorities, scales, and approaches to PPP are identified, due to the economic, political, legal, and socio-cultural characteristics of countries. Based on the analysis of the world's

best practices, key success factors for PPP projects are formulated - the presence of political will and leadership, a high-quality legal framework, competent institutions, transparent competitive procedures, a balanced distribution of risks, effective management mechanisms, and public involvement.

The conceptual foundations of organizing effective interaction between public, private, and public partners within the framework of PPP based on the project management methodology are substantiated. The proposed model involves the application of process and value approaches to managing the PPP project cycle, a clear distribution of functions and responsibilities of partners at each stage, the use of flexible methods for managing changes, risks, communications, and project quality. Particular attention is paid to tools for involving the public at all phases of the project - from initiation to the operation of the facility. A logical framework matrix for a PPP project has been developed, which allows for aligning the goals, results, actions, and resources of partners to achieve a socially significant effect.

The organizational and economic foundations of the creation and functioning of PPP centers at the local level as specialized institutions for the initiation, preparation, implementation, and monitoring of PPP projects are investigated. The goals, objectives, and functions of PPP centers, principles of their work, organizational and legal forms, and financing mechanisms are defined. A typical structure of a PPP center has been developed, which includes a supervisory board, expert committees, a project office, a training center, information-analytical and PR departments. A model for managing a PPP center based on multilateral partnership with the involvement of representatives of government, business, science, and the public is proposed.

Conceptual foundations for the formation of a favorable environment for the development of PPP in Ukraine have been developed based on a systematic and multi-level approach, which provides for the harmonization of legal, institutional, organizational, financial, economic, personnel, and information support both at the national and local levels. Strategic directions for improving the legislative framework in the field of PPP are proposed by amending relevant laws and

developing bylaws in accordance with European and international standards. The expediency of creating a national PPP center as a single body for the formation and implementation of PPP policy, methodological and informational support for project participants is substantiated. The key tasks of the national PPP development strategy are identified, including infrastructure development, improving the quality of public services, realizing innovation potential, achieving sustainable development goals, etc. Mechanisms of financial support for PPP projects are revealed, including budget co-financing, state guarantees, concessional lending, and project financing. Measures for the development of competencies of PPP project participants through the creation of educational programs, professional networks, and communities of practitioners are proposed.

The practical significance of the results obtained lies in the fact that the substantiated theoretical provisions are brought to the level of specific mechanisms, measures, and practical recommendations for improving the legal regulation of PPP, building institutional infrastructure, methodological support for managing the PPP project cycle, creating financial and economic incentives for private partners, establishing communication and coordination of partners' interests in the format of public-private dialogue.

The developed conceptual approaches and practical recommendations can be used by state authorities and local governments in the formation and implementation of PPP policy in Ukraine, as well as by representatives of the private sector and civil society institutions in initiating and implementing PPP projects. The results of the study can also be used in the educational process in the preparation of masters and PhDs in the field of public administration, economics, and law.

The scientific novelty of the obtained results lies in the development of theoretical and methodological foundations and the substantiation of practical recommendations for improving public administration of PPP development in Ukraine as a mechanism for modernizing infrastructure and improving the quality of public services based on a partnership between the state, business, and society. The research proposes a new model of organizing the interaction of public, private,

and public partners in the PPP framework based on the project management methodology, develops organizational and economic foundations for the creation of PPP centers as platforms for dialogue and coordination at the local level, substantiates conceptual foundations for the formation of a favorable environment for PPP development as an integral ecosystem at the national and local levels.

The reliability and validity of the scientific provisions, conclusions, and recommendations are based on the use of a wide range of general scientific and special research methods, a significant array of factual data, representativeness of the information base, approbation of the main provisions at scientific and practical conferences and in scientific publications.

Keywords: public administration, public-private partnership, state, private business, public services, infrastructure, public interests, forms and models of PPP, project management, organizational structures of PPP, institutional support, legal framework, financial and economic mechanisms, PPP centers, PPP ecosystem.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Горстка О.В. Застосування проєктного менеджменту як елемент взаємодії публічних, приватних і громадських організацій. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. № 39 . С. 78-83. Режим доступу: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/39-2024/39-2024.pdf>
2. Горстка О.В. Центри соціального партнерства як елемент організаційної структури публічно-приватної співпраці на місцевому рівні» .«Інвестиції: практика та досвід». 2024. № 9. С. 167-171. Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3654/3689>.
3. Горстка О.В. Теоретичні засади публічно-приватного партнерства як механізму реалізації суспільно значущих проєктів [Елект.вид.]. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5 . Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3696>
4. Horstka O. Strategic directions of financial interaction under public-private partnership // Public Administration and State Security Aspects. 2024. P. 200–205. URL: <http://passa.nuczu.edu.ua/en/archive/206-horstka-o-strategic-directions-of-financial-interaction-under-public-private-partnership/>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Горстка О.В. Світовий досвід еволюції соціальної відповідальності бізнесу. Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування: аспекти реінтеграції Криму в господарський комплекс України: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14 листопада 2024 року) / упоряд. О. М. Клименко. Одеса: Олді+, 2024. С. 185-188
6. Горстка О. В., Палюх В. В. Формування національної моделі корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Економіка та публічне

управління: нові виклики та рішення: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., Харків, 23-24 січня 2025 р. / Редкол.: В. В. Лебедченко та ін. Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ», 2025. С. 161-163

7. Горстка О.В. Інституційні аспекти розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Черкаси, 20 лютого 2025 року / за заг. ред. С. М. Домбровської. Черкаси : НУЦЗ України, 2025. С. 219-220

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	21
1.1. Сутність і зміст публічно-приватного партнерства.....	21
1.2. Форми та моделі публічно-приватного партнерства.....	39
1.3. Переваги та ризики публічно-приватного партнерства	522
Висновки до першого розділу	67
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ ...	72
2.1. Нормативно-правове та інституційне забезпечення публічно- приватного партнерства в Україні.....	72
2.2. Реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в Україні	86
2.3. Зарубіжний досвід реалізації публічно-приватного партнерства.....	103
Висновки до другого розділу.....	119
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	122
3.1. Застосування проєктного менеджменту в організації взаємодії публічних, приватних і громадських організацій.....	122
3.2. Удосконалення організаційних структур публічно-приватного партнерства на місцевому рівні.....	133
3.3. Створення підґрунтя для розвитку публічно-приватного партнерства.....	144
Висновки до третього розділу	162
ВИСНОВКИ	166
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	170

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Публічно-приватне партнерство (ППП) є перспективною формою співробітництва між державним і приватним секторами для реалізації суспільно значущих проєктів у різних секторах економіки. Воно дозволяє залучити додаткові ресурси, розподілити ризики та відповідальність, підвищити ефективність управління державною власністю. В умовах бюджетних обмежень та зростаючих суспільних потреб PPP стає дієвим інструментом модернізації інфраструктури, поліпшення якості публічних послуг, стимулювання інновацій та економічного розвитку територій.

Незважаючи на значний потенціал та зростаючий інтерес до публічно-приватного партнерства в Україні, існує ряд системних перешкод для його ефективного впровадження. По-перше, нормативно-правова база у сфері публічно-приватного партнерства залишається фрагментарною та суперечливою, що створює правові ризики для партнерів. По-друге, інституційна спроможність органів влади щодо ініціювання, оцінки, відбору та управління проєктами публічно-приватного партнерства є недостатньою через брак кваліфікованих кадрів, чітких процедур та координації дій. По-третє, приватні інвестори часто не готові брати на себе високі ризики проєктів публічно-приватного партнерства через недовіру до держави, відсутність гарантій та прогалини в законодавстві. По-четверте, успішних прикладів реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в Україні досі бракує, що не сприяє поширенню кращих практик та залученню нових партнерів.

Водночас, в Україні ще недостатньо уваги приділяється комплексному дослідженню теоретико-методологічних засад та практичних механізмів розвитку PPP з боку науковців у сфері публічного управління. Зокрема, потребують подальшої розробки питання адаптації зарубіжного досвіду

публічно-приватного партнерства до українських умов, вдосконалення організаційно-економічних механізмів управління проєктним циклом публічно-приватного партнерства, створення сприятливого інституційного середовища для міжсекторної співпраці, розбудови багаторівневої системи управління розвитком публічно-приватного партнерства, налагодження діалогу та гармонізації інтересів публічних і приватних партнерів. Необхідність пошуку науково обґрунтованих шляхів вирішення зазначених проблем зумовила вибір теми, мети та завдань дисертаційного дослідження, його об'єкта і предмета.

Значний внесок у теорію і практику публічно-приватного партнерства зробили такі українські вчені, як В. Д. Бакуменко, Н. В. Бібік, В. М. Вакуленко, Н. В. Грицяк, Н. В. Дацій, А. О. Дегтяр, О. М. Іваницька, В. С. Куйбіда, А. В. Мерзляк, О. Г. Мордвінов, Т. В. Мотренко, В. М. Огаренко, В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. В. Розпутенко, С. М. Серьогін, та ін. та інші.

Серед зарубіжних дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток концепції та методології ППП, слід виділити таких авторів, як Е. Йєскомб, Г. Ходж, К. Грів, Д. Джеффріс, М. Геддес, Д. Гримсі, М. Льюїс, Б. Акітобі, Р. Хеммінг, Г. Шварц, Дж. Делмон, М. Дюран, А. Еслава, К. Торрес де Матль, Е. Р. Йєскомб, Дж. Кохрейн, Д. Мейстер та інших.

Разом з тим, незважаючи на досить велику загальну кількість праць з проблем публічно-приватного партнерства, в умовах посилення глобалізації, вирішення потребують наукові проблеми дослідження підходу до реалізації публічно-приватного партнерства в державі, розвинути парадигму реалізації публічно-приватного партнерства, механізму розвитку кластерної моделі публічно-приватного партнерства.

Потреба в теоретичному, методологічному та практичному вирішенні окреслених проблем підтверджує актуальність дисертаційної роботи, її важливість, наукову новизну, зумовлює мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, апробацію і практичне впровадження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема

дисертації пов'язана з науковою темою кафедри управління та адміністрування «Формування ефективних моделей управління в умовах трансформації соціально-економічних систем» (номер держреєстрації 0119U001568), та «Розробка наукових основ державного управління у сфері безпеки ринку соціально-економічних послуг України з точки зору цивільного захисту» (державний реєстраційний номер 0112U002587) в рамках яких автором розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізмів публічно-приватного партнерства в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій з удосконалення публічного управління розвитком публічно-приватного партнерства в Україні.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі завдання:

- з'ясувати і узагальнити принципи публічно-приватного партнерства, які формують основу партнерських відносин держави і бізнесу;
- визначити особливості та ключові переваги публічно-приватного партнерства для публічних і приватних акторів;
- обґрунтувати організаційно-економічні засади створення та функціонування організаційних структур публічно-приватного партнерства для ініціювання, організації та супроводу проєктів публічно-приватного партнерства;
- розробити механізми управління ризиками публічно-приватного партнерства в сучасних умовах;
- визначити методичні підходи до вибору оптимальної форми та моделі публічно-приватного партнерства;
- розробити концептуальну модель організації ефективної взаємодії публічних, приватних та громадських організацій в Україні в рамках публічно-приватного партнерства.

Об'єкт дослідження – реалізація публічно-приватного партнерства.

Предмет дослідження – публічне управління розвитком публічно-

приватного партнерства в Україні.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення, порівняння, класифікація – для дослідження сутності, ознак, принципів, форм та моделей ППП, виявлення його переваг та ризиків; системний підхід – для обґрунтування концептуальних засад організації взаємодії партнерів в рамках ППП; статистичний аналіз – для оцінки сучасного стану та динаміки розвитку ППП в Україні; метод прогнозування - для визначення перспектив та потенційних напрямів розвитку ППП; компаративний аналіз – для виявлення спільних рис та відмінностей у практиках ППП різних країн; структурно-функціональний аналіз - для дослідження організаційної структури управління розвитком ППП та функцій його суб'єктів; метод моделювання – для розробки та візуалізації механізмів управління розвитком ППП на національному та місцевому рівнях.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій з удосконалення публічного управління розвитком публічно-приватного партнерства в Україні.

Найбільш суттєві результати, що характеризують наукову новизну дослідження:

уперше:

- розроблено концептуальну модель організації ефективної взаємодії публічних, приватних та громадських організацій в рамках ППП на основі методології проєктного менеджменту, яка, на відміну від існуючих підходів, передбачає чіткий розподіл ролей та відповідальності партнерів на всіх етапах проєктного циклу, використання інструментів залучення громадськості до ініціювання, планування та моніторингу проєктів, а також орієнтацію на досягнення вимірюваних суспільно значущих результатів, узгоджених всіма партнерами;

удосконалено:

- методичні підходи до вибору оптимальної форми та моделі ППП для реалізації суспільно значущих проєктів шляхом розробки багатокритеріальної матриці оцінювання їх відповідності цілям проєкту, галузевій специфіці, інвестиційному потенціалу та характеру розподілу ризиків, що, на відміну від поширених одномірних підходів, дозволяє комплексно врахувати техніко-економічні, правові, фінансові та соціальні аспекти проєкту;

- механізми управління ризиками ППП шляхом розробки процедур їх ідентифікації, якісного та кількісного оцінювання, оптимального розподілу між публічним і приватним партнерами відповідно до їхньої здатності впливати на відповідні ризики, розробки стратегій та заходів їх мінімізації, а також моніторингу та контролю ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту ППП;

дістали подальшого розвитку:

- організаційно-економічні засади створення та функціонування центрів ППП на місцевому рівні як спеціалізованих інституцій з ініціювання, організації та супроводу проєктів ППП, що, на відміну від існуючої практики, передбачають паритетне представництво публічних, приватних та громадських партнерів в органах управління, прозоре бюджетування та підзвітність, надання комплексних послуг з консультаційно-методичної та інформаційної підтримки;

- систематизація принципів ППП (рівноправності, узгодження інтересів, справедливого розподілу ризиків і вигод, прозорості та підзвітності, суспільної значущості, гарантій прав партнерів тощо), які формують ціннісну основу партнерських відносин держави і бізнесу та критерії оцінювання успішності проєктів ППП;

- обґрунтування ключових переваг ППП (можливості залучення приватних інвестицій, управлінського досвіду та інноваційних технологій, підвищення ефективності управління державними активами, розподілу ризиків, покращення якості публічних послуг, розвитку інфраструктури тощо) та ризиків (недооцінки вартості та складності проєктів, опортунізму

приватного партнера, втрати державою контролю над суспільно важливими активами та послугами, зниження конкуренції, недостатнього врахування суспільних інтересів тощо), а також напрямів їх збалансування та мінімізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних механізмів, заходів та пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правової бази публічно-приватного партнерства, розвитку інституційної інфраструктури, запровадження методології управління проєктним циклом публічно-приватного партнерства та інструментів міжсекторної взаємодії, створення платформ публічно-приватного діалогу. Запропоновані рекомендації можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування при розробці та реалізації політики розвитку ППП в Україні, а також інституціями громадянського суспільства та бізнес-асоціаціями при ініціюванні та впровадженні проєктів ППП. Результати дисертаційного дослідження упроваджені в діяльність Харківського обласного центру зайнятості (довідка про впровадження № 7-799/24/1 від 13.03/2024) та Департаменту гуманітарної політики Вінницької обласної військової адміністрації (довідка про впровадження від № 11-290/01/01 від 19.07.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним, цілісним, самостійно виконаним дослідженням. Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримано автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження обговорювались на засіданнях кафедри публічної політики, на міжнародних і національних науково-практичних конференціях і конгресах, зокрема: VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування: аспекти реінтеграції Криму в господарський комплекс України» (м. Київ, 2024 р.), II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення» (м. Харків, 2025 р.), III Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Теорія і практика розвитку

туризму: досвід, проблеми, інновації» (м. Черкаси, 2025 р.).

Публікації. Матеріали дисертаційного дослідження викладено у 7 публікаціях, зокрема це: 4 статті, із них 1 – у міжнародному спеціалізованому виданні за напрямком, а також 3 тези доповідей у збірниках матеріалів наукових форумів. Загальний обсяг публікацій автора за темою дослідження – 3, 15 др.арк.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації 194 сторінок . Обсяг основного тексту становить 169 сторінок. Список використаних джерел включає 216 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

1.1. Сутність і зміст публічно-приватного партнерства

Публічно-приватне партнерство (ППП) є відносно новим явищем у світовій економічній практиці, яке почало активно розвиватися наприкінці ХХ - на початку ХХІ століття. Хоча взаємодія між державою і приватним сектором існувала задовго до появи терміну «ППП», саме в цей період PPP набуло ознак окремої моделі економічної співпраці, що характеризується певними принципами, формами і механізмами реалізації.

Попри значний інтерес до PPP з боку науковців, політиків і практиків, у літературі та нормативно-правових актах різних країн досі немає єдиного усталеного визначення цього поняття. Це зумовлено як складністю і багатоаспектністю самого явища PPP, так і відмінностями у підходах до його трактування з позицій економічної теорії, права, державного управління тощо.

У найбільш загальному розумінні, публічно-приватне партнерство - це довгострокове співробітництво між публічною владою (державними та місцевими органами влади) та приватним бізнесом, спрямоване на реалізацію суспільно значущих проєктів та надання публічних послуг на взаємовигідних умовах. Таке співробітництво передбачає об'єднання ресурсів, розподіл ризиків і відповідальності між партнерами для досягнення спільних цілей.

Як зазначає В.Г. Варнавський, один з провідних дослідників PPP на пострадянському просторі, «в сучасному розумінні публічно-приватне партнерство - це інституціональний та організаційний альянс державної влади і приватного бізнесу з метою реалізації суспільно значущих проєктів у широкому спектрі сфер діяльності: від базових галузей промисловості та НДДКР до надання громадських послуг» [20, с. 34]. Таке визначення підкреслює інституціональний характер PPP як форми співпраці, що базується на певних нормах, правилах і механізмах взаємодії партнерів.

На думку фахівців Світового банку, ППП - це «довгостроковий контракт між приватною стороною та державним агентством на надання публічного активу або послуги, в якому приватна сторона несе значні ризики управління та відповідальність, а винагорода пов'язана з результатами діяльності» [194]. У цьому визначенні акцентується увага на договірній природі ППП, розподілі ризиків і відповідальності між партнерами та орієнтації на результат.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) визначає ППП як «угоду між урядом та одним або кількома приватними партнерами (які можуть включати операторів та фінансистів), відповідно до якої приватні партнери надають послугу таким чином, що цілі надання послуг уряду узгоджуються з цілями прибутку приватних партнерів, і де ефективність узгодження залежить від достатнього перенесення ризиків на приватних партнерів» [197]. Це визначення підкреслює необхідність узгодження інтересів публічного і приватного партнерів та оптимального розподілу ризиків між ними.

У Зеленій книзі Європейської Комісії «Про державно-приватне партнерство і законодавство Співтовариства про державні контракти та концесії» ППП трактується як «форма співпраці між публічною владою та бізнесом, основною метою якої є забезпечення фінансування, спорудження, відновлення, управління або обслуговування інфраструктури чи надання послуг» [162]. Це визначення робить наголос на інфраструктурній спрямованості ППП та його ролі у наданні публічних послуг.

В українському законодавстві поняття ППП (державно-приватного партнерства) закріплено в Законі України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI (далі - Закон про ДПП). Згідно зі статтею 1 цього Закону, державно-приватне партнерство визначається як «співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними

особами - підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом» [93].

Таким чином, ключовими ознаками ППП за українським законодавством є:

- 1) співробітництво між публічним партнером (державою, АРК, територіальними громадами в особі відповідних органів влади) та приватним партнером (юридичними або фізичними особами - підприємцями);
- 2) здійснення такого співробітництва на основі договору;
- 3) відповідність співробітництва ознакам ДПП, визначеним Законом (довгостроковість відносин, розподіл ризиків, внесення приватним партнером інвестицій тощо).

У науковій літературі представлено чимало авторських дефініцій ППП, які різняться акцентами та ступенем деталізації окремих аспектів партнерства.

Наприклад, Ю.С. Залознова і Н.В. Бутенко визначають ППП як «систему взаємовідносин між органами публічної влади та приватною організацією, в якій остання відіграє більшу роль у плануванні, фінансуванні та реалізації послуг для населення, ніж через традиційну співпрацю (наприклад, тендер), і менше, ніж при використанні механізму приватизації. При цьому захист державних і комунальних інтересів гарантується через інституційні основи, положення та угоди» [48, с. 118]. Це визначення підкреслює проміжний характер ППП як моделі співпраці, що знаходиться між традиційними державними закупівлями та приватизацією, а також наголошує на інституційних гарантіях захисту публічних інтересів.

М.Ю. Соколов стверджує, що «у широкому сенсі ППП являє собою юридично оформлену на певний термін взаємовигідну співпрацю органів і організацій публічної влади (публічних партнерів) з фізичними та юридичними особами (приватними партнерами), що здійснюється на основі об'єднання їхніх вкладів (ресурсів) і розподілу між ними ризиків, а предметом

(метою) такого партнерства є створення/модернізація (відновлення) і подальша експлуатація об'єктів публічної інфраструктури та/або управління (надання) публічними послугами» [107, с. 39-40]. Це визначення фіксує такі сутнісні характеристики ППП як юридична оформленість, строковість, взаємовигідність, об'єднання вкладів і розподіл ризиків між партнерами, спрямованість на інфраструктурні об'єкти та публічні послуги.

О.М. Вінник пропонує розглядати ППП як «засноване на публічно-приватному договорі довгострокове співробітництво між публічним (державний, муніципальний) і приватним партнерами щодо забезпечення функціонування та/або створення/реконструкції об'єктів публічної інфраструктури та/або надання суспільно значущих (публічних) послуг, що передбачає фінансування та розподіл ризиків між партнерами і здійснюється з метою реалізації публічного інтересу» [21, с. 12]. Це визначення акцентує увагу на договірній природі ППП, його спрямованості на реалізацію публічних інтересів, а також підкреслює роль розподілу ризиків між партнерами.

І.В. Запатріна зазначає, що «ППП можна охарактеризувати як юридично оформлену на певний термін взаємовигідну співпрацю органів і організацій публічної влади (державних і муніципальних партнерів) з юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами - підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється шляхом об'єднання їх ресурсів для створення/відновлення/модернізації та/або подальшої експлуатації об'єктів, які мають соціально-економічне значення для територіальної громади/регіону/держави, та/або управління такими об'єктами, та/або надання суспільно значущих послуг на умовах розподілу ризиків, відповідальності та винагород» [52, с. 52]. Це визначення деталізує організаційно-правові форми партнерів, наголошує на соціально-економічному значенні об'єктів ППП та вказує на можливі моделі співпраці (створення, відновлення, модернізація, експлуатація об'єктів, управління ними, надання послуг).

Окрім наведених вище визначень, в літературі можна зустріти й інші

підходи до трактування сутності ППП, які роблять акцент на різних аспектах цього явища.

Зокрема, Європейська економічна комісія ООН (UNECE) розглядає ППП як «інноваційний метод, що використовується державним сектором для укладання контрактів з приватним сектором, який надає капітал та експлуатує послуги, що традиційно надавалися державним сектором» [166]. Таке визначення підкреслює інноваційний характер ППП як альтернативи традиційним методам надання публічних послуг.

На думку Г. Ходжа та К. Грева, «ППП - це кооперація між публічними і приватними акторами з міцним характером, в рамках якої актори розвивають взаємні продукти та/або послуги і в якій ризики, витрати і прибутки розподіляються між акторами» [169]. Це визначення наголошує на міцності зв'язків між партнерами та спільній розробці продуктів/послуг як відмінних рисах ППП.

В. Федоров і Г. Тігарєв зазначають, що «ППП це - стійке, тривале, ефективне і взаємовигідне співробітництво держави і бізнесу в різних сферах громадського життя, що здійснюється на основі спеціальних домовленостей (договорів, угод, контрактів та ін.)» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. У цьому визначенні акцентується увага на стійкості, тривалості та ефективності ППП як ключових характеристиках.

Деякі дослідники розглядають ППП крізь призму теорії контрактів. Так, Е. Йескомб визначає ППП як «контрактний механізм для розробки та підтримки інфраструктури або надання публічних послуг, використовуючи ресурси і досвід приватного сектора» [215]. Контрактний підхід до ППП дозволяє застосувати до його аналізу потужний апарат інституціональної економіки та теорії фірми.

Існують також функціональні визначення ППП, які розкривають його роль і місце в системі економічних відносин. Наприклад, Е. Фарукшина і М. Фарукшин вважають, що «ППП - це механізм узгодження і реалізації інтересів держави і бізнесу при вирішенні соціально значущих завдань на

взаємовигідних умовах» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Л. Гриценко розглядає ППП як «один із способів децентралізованого управління публічними функціями, який передбачає спільну відповідальність держави і бізнесу за їх реалізацію на засадах рівноправності та партнерства» [28].

Попри різноманіття підходів до визначення ППП, всі вони так чи інакше відображають його ключові сутнісні характеристики - довгостроковість, об'єднання ресурсів, розподіл ризиків і вигод, суспільну значущість. Різноманіття дефініцій пояснюється багатоаспектністю самого явища ППП, його еволюцією та адаптацією до різних економічних, правових і соціальних контекстів.

Варто також зазначити, що термін «публічно-приватне партнерство» часто використовується як синонім поняття «державно-приватне партнерство» (ДПП). Проте, деякі автори вважають за доцільне розмежовувати ці поняття.

Так, на думку О. Вінник, «поняття ППП ширше за ДПП, оскільки включає партнерство не лише з державними органами (органами державної влади і місцевого самоврядування), а й з іншими публічними утвореннями (наприклад, комунальними підприємствами, установами)» [22].

І. Запатріна пропонує використовувати термін «ППП» для позначення партнерства публічного сектора (державних і муніципальних органів влади) і приватного сектора (комерційних організацій), а термін «ДПП» - лише для партнерства між органами державної влади і приватним бізнесом. Таким чином, «ДПП є частковим випадком ППП, коли в якості публічного партнера виступають державні органи влади» [51].

Попри те, що термін «публічно-приватне партнерство» видається більш точним і коректним, у вітчизняному законодавстві та офіційних документах використовується термін «державно-приватне партнерство». Це зумовлено як традиціями нормотворення, так і прагненням підкреслити провідну роль держави у регулюванні та підтримці проєктів ППП.

Важливо також розуміти, що ППП не є статичним або однорідним явищем. Форми, моделі та механізми ППП постійно еволюціонують, адаптуючись до нових викликів і можливостей. Зокрема, останнім часом набувають поширення такі інноваційні форми ППП як «смарт-контракти» на основі блокчейн-технологій, «зелені» ППП для реалізації проєктів сталого розвитку, ППП у сфері цифрової інфраструктури тощо [146; 164].

Ця еволюція вимагає постійного оновлення теоретичного осмислення сутності ППП, його принципів і механізмів. Водночас, незмінним залишається розуміння ППП як партнерства, заснованого на гармонізації інтересів і синергії зусиль публічної влади і приватного бізнесу для досягнення суспільно значущих цілей.

Узагальнюючи наведені визначення, можна виділити такі ключові ознаки ППП, що відрізняють його від інших форм економічної взаємодії держави і бізнесу:

1) Договірна основа партнерства. ППП базується на юридично оформленому договорі (угоді, контракті) між публічним і приватним партнерами, який визначає їхні права, обов'язки, відповідальність, розподіл ризиків і винагород. На відміну від традиційних державних закупівель, де відносини між замовником і підрядником регулюються короткостроковим контрактом, ППП передбачає довгострокові договірні відносини (зазвичай від 10 до 50 років).

2) Об'єднання ресурсів і компетенцій партнерів. ППП передбачає поєднання фінансових, матеріальних, людських, інтелектуальних та інших ресурсів публічного і приватного партнерів для досягнення спільних цілей. Це дозволяє реалізувати масштабні та технологічно складні проєкти, які не під силу кожному партнеру окремо. При цьому приватний партнер зазвичай забезпечує більшу частину фінансування, технологій та управлінського досвіду, а публічний партнер надає адміністративні, регуляторні та фінансові механізми підтримки проєкту.

3) Розподіл ризиків і відповідальності між партнерами. Одним з

ключових принципів ППП є оптимальний розподіл ризиків між публічним і приватним партнерами з урахуванням їхньої здатності управляти цими ризиками. Зазвичай приватний партнер бере на себе більшу частину операційних і комерційних ризиків (проектування, будівництво, попит, експлуатація), а публічний партнер - політичні та регуляторні ризики. Таким чином досягається більш ефективне управління ризиками порівняно з традиційними методами реалізації інфраструктурних проєктів.

4) Орієнтація на досягнення результатів. ППП базується не просто на виконанні робіт чи наданні послуг приватним партнером, а на досягненні конкретних вимірюваних результатів (підвищення якості послуг, зменшення витрат, будівництво об'єктів «під ключ» тощо). Оплата приватного партнера безпосередньо пов'язана з досягнутими результатами і здійснюється за рахунок плати споживачів та/або платежів з публічного бюджету (так звані «платежі за доступність»). Це стимулює приватного партнера до оптимізації своєї діяльності та впровадження інновацій.

5) Суспільна значущість проєктів ППП. На відміну від суто комерційних проєктів, метою ППП є реалізація суспільно значущих, публічних інтересів - розвиток інфраструктури, надання публічних послуг, підвищення якості життя населення тощо. Це накладає на приватного партнера додаткові зобов'язання щодо забезпечення безперебійності, доступності та якості послуг для споживачів, а також вимагає від публічного партнера ефективного контролю за дотриманням публічних інтересів.

Наведені ознаки дозволяють відмежувати ППП від інших форм економічної взаємодії держави і бізнесу, таких як державні закупівлі, приватизація, оренда державного майна.

На відміну від держзакупівель, де держава повністю фінансує і контролює виконання робіт чи надання послуг приватною компанією на основі короткострокового контракту, в рамках ППП відбувається реальне об'єднання ресурсів, розподіл ризиків і відповідальності між партнерами на довгостроковій основі. При цьому приватний партнер не просто виконує

завдання публічного партнера, а має право ініціативи та прийняття рішень щодо способів досягнення результатів.

На відміну від приватизації, яка передбачає повний перехід об'єктів з державної у приватну власність, при ППП право власності на об'єкт залишається у публічного партнера (принаймні на період дії договору), а приватний партнер лише отримує права на створення та/або управління об'єктом. Це дозволяє публічній владі зберегти стратегічний контроль над суспільно важливими об'єктами і, водночас, залучити ресурси та компетенції приватного сектора для підвищення ефективності їх функціонування.

Оренда державного майна передбачає передачу приватному партнеру прав користування публічним майном на певний строк без зобов'язань щодо його поліпшення чи модернізації. ППП, натомість, зазвичай включає інвестиційні зобов'язання приватного партнера щодо створення/реконструкції об'єкту та підвищення якості пов'язаних з ним публічних послуг.

Таким чином, публічно-приватне партнерство можна визначити як засновану на довгостроковому договорі форму співробітництва між публічним (державним, муніципальним) і приватним партнерами з метою реалізації суспільно значущих проєктів та надання публічних послуг шляхом об'єднання їхніх ресурсів і оптимального розподілу ризиків, відповідальності та винагород. Ключовими ознаками ППП, що відрізняють його від традиційних форм економічних відносин держави і бізнесу, є довгостроковість, об'єднання ресурсів, розподіл ризиків, орієнтація на результат і суспільна значущість.

Для глибшого розуміння сутності ППП корисно розглянути його крізь призму різних економічних теорій, зокрема теорії контрактів, теорії прав власності, теорії трансакційних витрат, теорії агентських відносин тощо.

З точки зору теорії контрактів, ППП можна розглядати як довгостроковий неповний контракт між публічним і приватним партнерами, який передбачає розподіл прав, обов'язків, ризиків і доходів щодо певного інфраструктурного об'єкта або послуги. На відміну від традиційних публічних

контрактів, контракти ППП є більш складними і комплексними, оскільки охоплюють весь життєвий цикл проєкту і передбачають гнучкі механізми адаптації до зміни обставин. При цьому важливим завданням є оптимальний розподіл ризиків між партнерами з урахуванням їхніх стимулів та інформаційних переваг [145].

З позицій теорії прав власності, ключовою характеристикою ППП є розподіл прав контролю над активами між публічним і приватним партнерами. На відміну від приватизації, при ППП право власності на об'єкт залишається у публічного партнера, тоді як приватний партнер отримує права на створення та/або управління об'єктом протягом певного періоду. Такий розподіл прав дозволяє поєднати стимули до ефективного управління з боку приватного партнера зі збереженням публічного контролю над стратегічними активами. Водночас, він створює ризики опортуністичної поведінки партнерів та потребує чіткого визначення і захисту їхніх прав [68].

Теорія трансакційних витрат дозволяє пояснити ППП як механізм мінімізації витрат на здійснення трансакцій між публічним і приватним секторами. ППП може бути ефективнішим за традиційні державні закупівлі або приватизацію, якщо воно дозволяє знизити витрати на підготовку і реалізацію проєкту, моніторинг і контроль за його виконанням, адаптацію до непередбачених обставин тощо. Для цього контракти ППП мають бути ретельно структуровані з урахуванням специфічності активів, невизначеності та частоти трансакцій, а також передбачати механізми управління відносинами між партнерами **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Теорія агентських відносин розглядає ППП як форму делегування повноважень від публічного партнера (принципала) до приватного партнера (агента) на основі контракту. При цьому виникає проблема узгодження інтересів принципала і агента, які можуть мати різні цілі і стимули. Зокрема, приватний партнер може бути більше зацікавлений у максимізації власних прибутків, ніж у дотриманні суспільних інтересів. Для мінімізації ризиків опортуністичної поведінки агента контракти ППП мають передбачати чіткі

процедури моніторингу і контролю з боку принципала, а також стимули для агента діяти в інтересах принципала (наприклад, прив'язка винагороди до ключових показників ефективності) [16].

Застосування цих та інших економічних теорій дозволяє глибше зрозуміти природу ППП як складного довгострокового контрактного відношення між публічним і приватним партнерами, спрямованого на реалізацію суспільно значущих проєктів на основі оптимального розподілу ресурсів, ризиків і вигод. Водночас, жодна з теорій не може повністю охопити всі аспекти ППП, що зумовлює необхідність їх комплексного застосування для аналізу конкретних проєктів і вироблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх структурування та управління.

Крім економічних теорій, ППП є також предметом дослідження в рамках інших суспільних дисциплін, зокрема права, політології, соціології, державного управління тощо. Кожна з цих дисциплін розглядає ППП під своїм специфічним кутом зору, акцентуючи увагу на його правових, політичних, соціальних чи управлінських аспектах.

Наприклад, з точки зору права ППП аналізується як особлива форма договірних відносин, що регулюється нормами публічного і приватного права. При цьому ключовими питаннями є законодавче забезпечення ППП, правовий статус партнерів, процедури укладання та виконання контрактів, механізми вирішення спорів тощо **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

З позицій політології ППП розглядається як інструмент публічної політики, спрямований на реалізацію суспільно значущих проєктів у контексті взаємодії держави, бізнесу і громадянського суспільства. Важливими аспектами аналізу є політична доцільність і легітимність проєктів ППП, роль політичних інститутів у їх ініціюванні та підтримці, вплив груп інтересів, політичні ризики тощо [202].

Соціологічний підхід акцентує увагу на соціальних передумовах, наслідках і сприйнятті проєктів ППП різними соціальними групами. Зокрема, досліджуються питання суспільної підтримки чи опору проєктам ППП, їх

впливу на якість життя та соціальну нерівність, участі громадськості у прийнятті рішень, соціальної відповідальності партнерів тощо [58].

З точки зору науки державного управління, ППП є об'єктом управлінської діяльності, що вимагає специфічних форм і методів регулювання, організації, координації та контролю. Ключовими завданнями є формування політики і стратегії розвитку ППП, створення компетентних організаційних структур, забезпечення прозорості та підзвітності, управління ризиками, моніторинг та оцінювання результатів проєктів тощо [122].

Такий міждисциплінарний погляд на ППП дозволяє сформулювати його цілісне бачення як комплексного суспільного явища, що має економічні, правові, політичні, соціальні та управлінські виміри. Відповідно, ефективне впровадження і регулювання ППП вимагає узгоджених зусиль різних державних інститутів, приватних компаній, експертного співтовариства та громадянського суспільства на основі спільного розуміння його сутності, переваг та обмежень.

Слід зазначити, що попри очевидні переваги ППП, ця модель співпраці несе й певні виклики та ризики, які мають враховуватися при формуванні політики розвитку ППП. До основних викликів належать:

1) Складність організаційно-правового структурування проєктів ППП, що вимагає значних трансакційних витрат (на підготовку техніко-економічних обґрунтувань, проведення конкурсів, укладання договорів тощо).

2) Асиметрія інформації та потенційні конфлікти інтересів між публічним і приватним партнерами, зокрема щодо оцінки ризиків, розподілу прибутків, дотримання соціальних і екологічних стандартів.

3) Можливість опортуністичної поведінки приватного партнера у формі заниження якості послуг, завищення витрат, ухилення від інвестиційних зобов'язань тощо.

4) Ризики неефективного управління проєктами ППП з боку публічного партнера через брак досвіду, компетенцій і стимулів.

5) Загрози для бюджетної стабільності у випадку надання публічним

партнером завищених гарантій і преференцій приватному партнеру.

6) Можливий негативний вплив проєктів ППП на конкуренцію через створення «природних монополій» та високі бар'єри входу на ринок для інших компаній.

7) Проблеми забезпечення підзвітності, прозорості та участі громадськості в процесі прийняття рішень щодо проєктів ППП.

Мінімізація зазначених ризиків потребує формування належної інституційно-правової бази ППП, яка б забезпечила чіткі та прозорі «правила гри» для всіх учасників, збалансований розподіл ризиків і вигод, захист публічних інтересів і справедливу конкуренцію. Це передбачає удосконалення законодавства про ППП, розвиток спеціалізованих інституцій (агенцій, фондів, моніторингових центрів), запровадження стандартів і процедур підготовки проєктів, налагодження діалогу влади, бізнесу та громадянського суспільства.

Особливого значення набуває забезпечення прозорості та підзвітності проєктів ППП, що можливе через:

1) Оприлюднення інформації про всі етапи підготовки та реалізації проєктів (техніко-економічні обґрунтування, конкурсна документація, договори, звіти про виконання).

2) Проведення публічних консультацій із зацікавленими сторонами (громадами, споживачами, експертами) щодо доцільності та параметрів проєктів ППП.

3) Здійснення регулярного моніторингу та незалежного аудиту ефективності проєктів ППП з оприлюдненням результатів.

4) Встановлення чітких процедур розгляду скарг і вирішення спорів між партнерами та третіми особами.

5) Посилення парламентського і громадського контролю за формуванням та реалізацією політики у сфері ППП.

Важливою передумовою розвитку ППП є також наявність політичної волі та лідерства з боку вищого керівництва держави щодо запровадження

прозорих і конкурентних правил співпраці з приватним бізнесом. Це вимагає подолання корупційних практик, уникнення конфлікту інтересів при прийнятті рішень, забезпечення рівних умов для всіх потенційних інвесторів.

Не менш важливим є формування у суспільстві культури партнерства, довіри та взаємної відповідальності публічної влади, бізнесу і громадян. Цьому можуть сприяти просвітницькі кампанії щодо переваг і ризиків ППП, поширення кращих практик, залучення громадськості до обговорення проєктів, розвиток соціальної відповідальності бізнесу тощо.

Поглиблюючи розуміння сутності ППП, варто звернути увагу на його принципи як основоположні засади, що визначають характер партнерських відносин між публічним і приватним секторами.

До ключових принципів ППП можна віднести:

1. Рівноправність сторін - публічний і приватний партнери мають рівні права та обов'язки в рамках договору ППП, несуть спільну відповідальність за його виконання.

2. Узгодження інтересів - партнери будують свої відносини на основі балансу публічних і приватних інтересів, знаходження компромісу між комерційними цілями бізнесу і суспільними потребами.

3. Справедливий розподіл ризиків - одна з ключових ідей ППП полягає в тому, що ризики мають розподілятися між партнерами відповідно до їхньої здатності ними управляти. Це дозволяє оптимізувати ризики проєкту в цілому.

4. Прозорість і конкурентність - вибір приватного партнера має здійснюватися на конкурсних засадах, з дотриманням принципів прозорості, рівного доступу та недискримінації. Всі істотні умови договору ППП мають бути чітко визначені та оприлюднені.

5. Орієнтація на результат - оплата послуг приватного партнера має бути прив'язана до досягнення ним певних показників ефективності та якості (KPI). Це стимулює приватного партнера до впровадження інновацій та оптимізації своєї діяльності.

6. Договірна основа - відносини між партнерами регулюються

довгостроковим договором, який чітко визначає їхні права, обов'язки, відповідальність, порядок розподілу ризиків і вигод.

7. Суспільна значущість - предметом ППП можуть бути лише ті сфери та об'єкти, які мають важливе суспільне значення (критична інфраструктура, надання публічних послуг тощо). Інтереси суспільства є пріоритетними при реалізації проєктів ППП.

8. Гарантії прав партнерів - держава має забезпечити стабільні та прозорі «правила гри» для приватного партнера, гарантувати захист його прав власності та інвестицій, не допускати дискримінаційних дій.

9. Взаємна відповідальність - обидва партнери несуть відповідальність за виконання своїх зобов'язань за договором ППП, мають право вимагати компенсації збитків у разі їх порушення іншою стороною.

10. Гнучкість і адаптивність - умови договору ППП мають передбачати механізми їх адаптації до можливих змін зовнішніх обставин (законодавчих, економічних, технологічних тощо), забезпечувати можливість перегляду окремих параметрів проєкту за згодою сторін [106, с. 79-80].

Дотримання цих принципів є запорукою ефективності та взаємовигідності ППП, мінімізації ризиків зловживань і опортунізму з боку як публічного, так і приватного партнерів. Окрім правових принципів, важливу роль у розвитку ППП відіграють і етичні принципи партнерської взаємодії - довіра, доброчесність, повага, соціальна відповідальність. Саме ці принципи лежать в основі справжнього партнерства, орієнтованого на створення цінності для суспільства, а не лише на максимізацію приватних вигод.

Етичні аспекти ППП набувають особливої ваги в умовах низької довіри між владою, бізнесом і суспільством, високих корупційних ризиків, притаманних багатьом країнам, що розвиваються. Розвиток культури партнерства, соціальної відповідальності, доброчесності є не менш важливим завданням, ніж удосконалення правових механізмів ППП [29].

У цілому, принципи ППП відображають його сутність як рівноправного, взаємовигідного та суспільно орієнтованого партнерства публічного і

приватного секторів. Дотримання цих принципів на практиці вимагає узгоджених зусиль держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства щодо формування сприятливого економічного, правового та етичного середовища для реалізації проєктів ППП.

Розглядаючи теоретичні засади ППП, не можна оминати увагою і питання його співвідношення з іншими формами економічної взаємодії держави та бізнесу, такими як державні закупівлі, приватизація, оренда державного майна тощо.

Державні закупівлі передбачають придбання державою товарів, робіт або послуг у приватного сектора на конкурсних засадах. На відміну від ППП, державні закупівлі є короткостроковими угодами, в яких приватний сектор виконує чітко визначений обсяг робіт за заздалегідь встановленою ціною. При цьому всі ризики та відповідальність за кінцевий результат несе держава.

Приватизація означає повний або частковий продаж державного майна приватному сектору. На відміну від ППП, при якому держава зберігає контроль над об'єктом та право власності на нього, приватизація передбачає повну передачу прав власності приватному сектору. Це може призвести до втрати державою важелів впливу на діяльність приватизованих об'єктів та ризиків недобросовісної поведінки нових власників.

Оренда державного майна передбачає передачу приватному сектору прав користування державним майном на певний строк за окрему плату. На відміну від ППП, орендні відносини не передбачають інвестиційних зобов'язань з боку приватного сектора та суттєвого поліпшення стану об'єкта оренди. Крім того, строки оренди зазвичай коротші, ніж у проєктах ППП.

Таким чином, ППП відрізняється від інших форм взаємодії держави і бізнесу більш комплексним та довгостроковим характером відносин, розподілом ризиків та відповідальності між партнерами, орієнтацією на підвищення якості публічних послуг та розвиток інфраструктури.

Водночас, ППП не слід розглядати як альтернативу або заміну традиційним методам державного управління та фінансування. Скоріше, воно

є доповненням до них, яке дозволяє залучити ресурси та компетенції приватного сектора для вирішення суспільно важливих завдань. Вибір оптимальної форми реалізації проєкту (державні закупівлі, ППП, приватизація тощо) має ґрунтуватися на ретельному аналізі його специфіки, масштабів, ризиків та очікуваних результатів.

Ще одним важливим теоретичним аспектом ППП є його вплив на розвиток інститутів та ділового середовища в країні. З одного боку, ефективне впровадження ППП потребує наявності розвиненої інституційної інфраструктури - законодавства, системи державного управління, фінансових ринків, механізмів захисту прав власності та контрактних зобов'язань тощо. Без цього фундаменту ППП ризикує перетворитися на джерело неефективності, корупції та розчарувань.

З іншого боку, практика реалізації проєктів ППП може стати катализатором інституційних реформ та поліпшення ділового клімату. Вимоги приватних інвесторів щодо прозорості, верховенства права, захисту інвестицій стимулюють державу до вдосконалення регуляторного середовища, посилення гарантій прав власності, розвитку конкуренції. Успішні проєкти ППП можуть слугувати прикладом для наслідування, підвищувати стандарти ведення бізнесу, сприяти поширенню кращих управлінських практик.

Цей двосторонній зв'язок між ППП та інституційним середовищем має враховуватися при формуванні політики щодо розвитку ППП. З одного боку, така політика має бути спрямована на створення необхідних інституційних передумов для ППП - вдосконалення законодавства, розбудову спроможності державних органів, розвиток фінансової інфраструктури тощо. З іншого боку, вона має стимулювати використання ППП як інструменту реформ, залучення інвестицій, запровадження інновацій у публічному секторі.

Розуміння сутності, ознак, принципів ППП, його співвідношення з іншими формами взаємодії держави і бізнесу, впливу на інституційне середовище є необхідною передумовою для вироблення ефективної політики щодо його впровадження та регулювання.

Розглянуті визначення та характеристики ППП відображають його багатогранну економіко-правову природу як механізму реалізації суспільно важливих проєктів на засадах рівноправності, спільної відповідальності та взаємної вигоди публічного і приватного секторів. Чітке розуміння сутності ППП, його відмінностей від інших форм економічної взаємодії держави і бізнесу є необхідною передумовою для формування ефективної політики щодо його розвитку та регулювання.

Підсумовуючи, можна констатувати, що публічно-приватне партнерство є перспективним механізмом реалізації суспільно значущих проєктів в умовах фіскальних обмежень та зростаючих потреб у модернізації інфраструктури. ППП дозволяє поєднати переваги публічного і приватного секторів для створення цінності для суспільства - підвищення якості та доступності публічних послуг, прискорення економічного зростання, покращення інвестиційного клімату.

При цьому теорія ППП не може бути відірваною від практики - вона має ґрунтуватися на аналізі реального досвіду реалізації проєктів ППП у різних країнах і галузях, враховувати уроки успіхів і невдач, адаптуватися до нових викликів і можливостей. Лише у постійному діалозі з практикою теорія ППП може виконувати свою основну функцію - бути надійним дороговказом для прийняття рішень, спрямованих на забезпечення суспільних інтересів та сталого розвитку.

Водночас, успішний розвиток ППП потребує створення сприятливого інституційного середовища, що базується на принципах верховенства права, прозорості, підзвітності, справедливої конкуренції та громадської участі. Це передбачає системне удосконалення правової бази, розбудову спроможності публічних інституцій, запровадження стандартів управління проєктами, розвиток механізмів фінансування та гарантування інвестицій, налагодження соціального діалогу.

1.2. Форми та моделі публічно-приватного партнерства

Публічно-приватне партнерство (ППП) є досить гнучкою формою співпраці між публічним і приватним секторами, яка може реалізовуватися у різних формах та моделях залежно від сфери застосування, розподілу функцій, ризиків і відповідальності між партнерами, механізмів фінансування тощо. Вибір конкретної форми чи моделі PPP залежить від цілей проєкту, галузевої специфіки, правового середовища, інвестиційного клімату та інших факторів.

У міжнародній практиці виділяють кілька основних форм PPP, які різняться за ступенем залучення приватного сектора та розподілом відповідальності між партнерами [134]:

1. Контракти на послуги (Service Contracts) - приватний партнер надає певні послуги (наприклад, збір платежів, обслуговування інфраструктури) на замовлення публічного партнера на короткостроковій основі (1-3 роки). Публічний партнер повністю контролює надання послуг і несе більшість ризиків.

2. Контракти на управління (Management Contracts) - приватний партнер здійснює управління певним об'єктом інфраструктури або сферою діяльності на основі середньострокового контракту (3-5 років). Публічний партнер залишається власником активів і контролює якість послуг, але частину операційних ризиків передає приватному партнеру.

3. Лізингові договори (Lease Contracts) - приватний партнер орендує у публічного партнера певний об'єкт і здійснює його експлуатацію, отримуючи дохід від надання послуг споживачам. Приватний партнер несе операційні ризики, але інвестиційні рішення залишаються за публічним партнером. Типовий строк лізингу складає 5-15 років.

4. Концесії (Concessions) - приватний партнер (концесіонер) отримує від публічного партнера (концесієдавця) права на будівництво / модернізацію та експлуатацію певного об'єкта на довгостроковий період (20-30 років).

Концесіонер здійснює інвестиції, надає послуги споживачам і отримує дохід. Після завершення концесії об'єкт передається у власність публічного партнера. Концесії є найбільш поширеною формою PPP у інфраструктурних галузях.

5. Проєкти «з нуля» (Greenfield Projects) - приватний партнер здійснює будівництво та експлуатацію нового інфраструктурного об'єкта «з нуля» на період контракту, після чого об'єкт передається публічному партнеру. Фінансування, будівництво та експлуатація здійснюються приватним партнером, який несе більшість ризиків.

6. Передача активів (Divestiture) - приватизація державного майна з можливим встановленням певних зобов'язань для інвестора щодо розвитку об'єкта, надання послуг тощо.

Ці основні форми PPP можуть комбінуватися та адаптуватися відповідно до потреб конкретного проєкту. Наприклад, контракт на управління може передбачати елементи лізингу чи концесії, а концесійний договір - включати зобов'язання щодо будівництва нових об'єктів чи модернізації існуючих.

Окрім форм, PPP характеризується різноманітністю моделей, які визначають специфіку відносин між партнерами, розподіл функцій, ризиків і доходів. Найбільш поширеними моделями PPP у світовій практиці є [195]:

- BOT (Build-Operate-Transfer) - «Будівництво-Управління-Передача»: приватний партнер будує об'єкт, здійснює його експлуатацію протягом визначеного періоду, отримуючи доходи від надання послуг, а потім передає об'єкт у власність публічного партнера. Ця модель широко використовується у транспортній та комунальній інфраструктурі.

- BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) - «Будівництво-Володіння-Управління-Передача»: на відміну від BOT, приватний партнер спочатку стає власником збудованого об'єкта, здійснює його експлуатацію протягом тривалого періоду (20-30 років), а потім передає публічному партнеру. Така модель застосовується для великих інфраструктурних проєктів, які

потребують значних приватних інвестицій.

- BOO (Build-Own-Operate) - «Будівництво-Володіння-Управління»: приватний партнер будує об'єкт, є його власником і здійснює експлуатацію на постійній основі, без зобов'язання передачі публічному партнеру. Ця модель фактично означає приватизацію об'єкта, але з певними зобов'язаннями щодо надання публічних послуг.

- BTO (Build-Transfer-Operate) - «Будівництво-Передача-Управління»: приватний партнер будує об'єкт і одразу передає його у власність публічному партнеру, після чого здійснює експлуатацію об'єкта на правах оренди чи концесії протягом визначеного періоду. Така модель дозволяє публічному партнеру швидше отримати у власність новий об'єкт інфраструктури.

- DBO (Design-Build-Operate) - «Проектування-Будівництво-Управління»: приватний партнер здійснює проектування, будівництво та експлуатацію об'єкту, який залишається у власності публічного партнера. Така модель дозволяє покласти на приватного партнера більшість ризиків, пов'язаних з проектуванням і будівництвом, а також скористатися його операційною ефективністю при експлуатації об'єкта.

- DBFO (Design-Build-Finance-Operate) - «Проектування-Будівництво-Фінансування-Управління»: подібна до DBO, але додатково передбачає фінансування проєкту приватним партнером. Публічний партнер здійснює оплату послуг приватного партнера на основі їх доступності та якості (т. зв. «платежі за доступність»). Ця модель набула поширення у соціальній інфраструктурі (школи, лікарні).

- OM&M (Operation, Maintenance & Management) - «Експлуатація, обслуговування та управління»: приватний партнер здійснює експлуатацію, утримання та управління вже існуючим об'єктом інфраструктури, отримуючи плату від публічного партнера або споживачів. Ця модель застосовується для підвищення ефективності функціонування державних і комунальних підприємств.

Вибір моделі PPP, як і форми, залежить від багатьох факторів: сфери

реалізації проєкту, його масштабу та складності, обсягу необхідних інвестицій, розподілу ризиків, механізмів оплати послуг тощо. У деяких випадках у рамках одного проєкту можуть комбінуватися різні моделі на різних етапах його реалізації.

У світовій практиці ППП найбільшого поширення набули в таких сферах як транспортна інфраструктура (автошляхи, залізниці, аеропорти, порти), комунальне господарство (водопостачання, водовідведення, поводження з відходами, тепlopостачання), енергетика, телекомунікації, соціальна інфраструктура (охорона здоров'я, освіта, культура) [189].

Зокрема, у транспортній інфраструктурі, яка є лідером за кількістю та обсягами проєктів ППП у світі, найчастіше використовуються концесійні моделі - BOT, BOOT, DBFO. Це пояснюється високою капіталомісткістю транспортних проєктів, тривалими строками окупності інвестицій, необхідністю залучення значних обсягів приватного фінансування. Прикладами успішних концесійних проєктів у транспорті є: Євротунель під Ла-Маншем (BOOT), міст Конфедерації у Канаді (BOT), швидкісна автомагістраль М-6 в Угорщині (DBFO) [160].

У комунальній інфраструктурі найбільш поширеними є моделі OM&M та концесії на базі існуючих об'єктів (Brownfield Concessions). Вони дозволяють залучити управлінський досвід та інвестиції приватного сектора для модернізації та підвищення ефективності комунальних підприємств. Прикладами є: концесія водоканалу м. Бухарест у Румунії, OM&M-контракт на водопостачання м. Єреван у Вірменії [193].

В енергетиці переважають моделі BOO і BOOT, які передбачають будівництво нових генеруючих потужностей (електростанцій, вітряних і сонячних парків) з подальшою їх експлуатацією приватним інвестором та продажем електроенергії на ринкових умовах або за довгостроковими контрактами. Наприклад, BOO-проєкт вітряної електростанції Зопхар в Йорданії, BOOT-проєкт ТЕС Бар в Чорногорії [190].

У соціальній інфраструктурі (охорона здоров'я, освіта, культура)

найбільш адаптованими є моделі DBFO та контракти на управління. Вони дозволяють підвищити якість і доступність соціальних послуг завдяки залученню не лише фінансових ресурсів, а й управлінських компетенцій приватного сектора. Прикладами є DBFO-проекти будівництва та експлуатації лікарень у Великій Британії, Австралії, Канаді, а також контракти на управління школами у США та Сінгапурі [188].

Сфера телекомунікацій та ІКТ характеризується переважно моделями BOO і BOOT, які дозволяють швидко розгорнути нові мережі (мобільного зв'язку, широкосмугового доступу до Інтернет) та надавати інноваційні послуги. Прикладами є BOO-проекти мобільних операторів у країнах Африки, BOOT-проекти мереж 4G в Латинській Америці [152].

Окремо слід відзначити комплексні проекти PPP, які поєднують розвиток інфраструктури одразу в кількох сферах. Наприклад, проекти «розумних міст» (smart cities), які передбачають створення інтегрованих систем управління міською інфраструктурою та сервісами на основі цифрових технологій. Такі проекти реалізуються здебільшого на основі довгострокових концесійних чи OM&M угод і потребують тісної взаємодії публічних і приватних партнерів. Піонерами у цій сфері є Сінгапур, Амстердам, Барселона, Сонгдо [204].

Продовжуючи огляд форм і моделей публічно-приватного партнерства, слід звернути увагу на їх класифікацію за різними критеріями. За критерієм розподілу відповідальності між партнерами, окрім описаних вище базових форм PPP (контракти на послуги, контракти на управління, лізингові договори, концесії тощо), можна також виділити такі форми, як [133]:

- Спільне підприємство (Joint Venture) - публічний і приватний партнери створюють окрему юридичну особу для реалізації проекту PPP, розподіляючи між собою право власності, управління, ризики та доходи. Ця форма часто використовується для масштабних проектів з високими ризиками, які потребують поєднання компетенцій і ресурсів обох партнерів.

- Змішане товариство (Mixed Company) - приватний партнер отримує

частку власності в існуючій публічній компанії, яка реалізує проєкт ППП. При цьому контроль над компанією може належати як публічному (більшість акцій), так і приватному партнеру.

- Інтегрована модель (Integrator Model) - приватний партнер залучається до проєктування, будівництва та експлуатації об'єкта, а також до надання пов'язаних послуг протягом усього життєвого циклу проєкту. Ця модель дозволяє оптимізувати витрати і якість послуг за рахунок інтеграції всіх етапів проєкту.

- Альянсна модель (Alliance Model) - публічний і приватний партнери укладають рамкову угоду про спільну реалізацію проєктів у певній галузі чи на певній території, розподіляючи між собою ризики і вигоди в залежності від результатів. Такий підхід сприяє довгостроковому співробітництву та взаємній зацікавленості партнерів у досягненні цілей.

За критерієм механізму оплати послуг приватного партнера можна виділити такі моделі ППП [186]:

- Плата за доступність (Availability Payment) - приватний партнер отримує регулярні платежі від публічного партнера за забезпечення доступності об'єкта або послуги відповідно до встановлених параметрів якості. Ця модель передбачає, що попит і дохід приватного партнера гарантовані публічним партнером.

- Плата за користування (User Charges) - приватний партнер отримує дохід безпосередньо від споживачів послуг (наприклад, плата за проїзд на платних дорогах, тарифи на воду чи електроенергію). У цьому випадку приватний партнер бере на себе ризик попиту.

- Змішана модель (Hybrid Model) - приватний партнер отримує дохід як від платежів публічного партнера, так і від плати користувачів. Така модель дозволяє оптимально розподілити ризики попиту між партнерами.

Ці моделі можуть передбачати різні механізми розрахунку платежів - фіксовані платежі, платежі за результатами, платежі з розподілом доходу чи прибутку тощо. Вибір конкретного механізму залежить від специфіки проєкту

та домовленостей між партнерами.

За критерієм ініціатора проєкту PPP виділяють такі моделі:

- Ініціатива публічного сектора (Public Initiative) - публічний партнер визначає потребу в реалізації проєкту, розробляє його концепцію і залучає приватного партнера через конкурсні процедури. Ця модель є найбільш поширеною, оскільки дозволяє публічній владі зберегти контроль над плануванням розвитку інфраструктури та послуг.

- Ініціатива приватного сектора (Private Initiative, Unsolicited Proposals) - приватний партнер самостійно ініціює проєкт PPP, пропонуючи публічному партнеру його концепцію та умови реалізації. Такі ініціативи можуть прийматися публічним партнером за умови їх відповідності публічним інтересам та наявності конкурентних переваг. Ця модель дозволяє використати інноваційний потенціал приватного сектора, але несе ризики необ'єктивності та зниження конкуренції [211].

Інший важливий теоретичний аспект PPP - це принципи, на основі яких мають будуватися відносини публічного і приватного партнерів. До ключових принципів PPP відносять [210]:

1) Принцип рівності - публічний і приватний партнери мають рівні права та обов'язки в рамках PPP, несуть спільну відповідальність за його результати.

2) Принцип прозорості - процедури ініціювання, підготовки, відбору приватних партнерів, укладання угод та реалізації проєктів PPP мають бути прозорими, зрозумілими та відкритими для всіх зацікавлених сторін.

3) Принцип конкурентності - вибір приватного партнера має здійснюватися шляхом справедливих і конкурентних процедур, що забезпечують рівний доступ усіх потенційних учасників та оптимальне співвідношення ціни і якості.

4) Принцип ефективності - проєкти PPP мають забезпечувати вищу ефективність у порівнянні з традиційними публічними закупівлями за рахунок оптимального розподілу ризиків, стимулів і компетенцій.

5) Принцип результативності - оплата послуг приватного партнера має бути прив'язана до досягнення ним певних вимірюваних результатів щодо обсягу та якості послуг.

6) Принцип підзвітності - публічний партнер має здійснювати контроль за виконанням приватним партнером своїх зобов'язань та досягненням цілей проєкту, при цьому громадськість повинна мати можливість моніторингу та оцінки результатів ППП.

7) Принцип справедливого розподілу ризиків і вигод - ризики проєкту мають розподілятися між партнерами відповідно до їхньої здатності ними управляти, а вигоди - пропорційно до внесків партнерів.

8) Принцип врахування інтересів усіх стейкхолдерів - при розробці та реалізації проєктів ППП мають враховуватися інтереси та очікування не лише безпосередніх партнерів, а й кінцевих споживачів послуг, територіальних громад, громадських організацій тощо.

9) Принцип гнучкості - угоди ППП мають передбачати механізми їх адаптації до змін зовнішнього середовища (законодавчих, економічних, соціальних), а також до потреб розвитку відповідних галузей і територій.

10) Принцип сталості - проєкти ППП мають бути орієнтовані на досягнення цілей сталого розвитку, тобто гармонійно поєднувати економічні, соціальні та екологічні аспекти.

Дотримання цих принципів є запорукою формування партнерських відносин між державою і бізнесом, орієнтованих на досягнення суспільно значимих результатів.

Також не можна оминати увагою і питання порівняльної ефективності форм і моделей ППП та критеріїв вибору для конкретних проєктів. Різні форми і моделі ППП мають свої переваги та обмеження, які визначають доцільність їх застосування в тій чи іншій ситуації. Так, контракти на управління та лізингові договори є відносно простими формами ППП, які дозволяють швидко залучити управлінський досвід і технології приватного сектора для підвищення ефективності експлуатації існуючих інфраструктурних об'єктів.

Водночас, вони не передбачають значних інвестицій з боку приватного партнера і не завжди дозволяють кардинально покращити якість послуг [198].

Концесії та інші форми ППП, які передбачають інвестиційні зобов'язання приватного партнера (BOT, BOOT, DBFO тощо), є більш складними і довгостроковими, але й потенційно більш ефективними. Вони дозволяють залучити приватне фінансування і розподілити ризики для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, суттєво підвищити якість послуг для споживачів. Проте, такі форми ППП потребують створення складних організаційно-правових та фінансових механізмів, ретельного опрацювання умов контрактів, моніторингу їх виконання [199].

Щодо моделей ППП, то їх вибір залежить передусім від того, яким чином публічний партнер хоче розподілити ризики і відповідальність з приватним партнером. Моделі з платою за доступність (Availability Payment) дозволяють публічному партнеру гарантувати дохід приватного партнера і перекласти на нього більшість ризиків проєктування, будівництва та експлуатації об'єкта. Моделі з платою за користування (User Charges) передбачають, що приватний партнер бере на себе також і ризик попиту, тобто його дохід залежить від інтенсивності використання об'єкта споживачами. Відповідно, ці моделі створюють сильніші стимули для приватного партнера оптимізувати свою діяльність, але й несуть вищі ризики [191].

Вибір між моделями з публічною та приватною ініціативою також має свої нюанси. З одного боку, моделі з публічною ініціативою дозволяють краще враховувати суспільні потреби і гарантувати відкритість та конкурентність процедур відбору приватного партнера. З іншого боку, моделі з приватною ініціативою можуть привнести інноваційні ідеї та рішення, які не були очевидні для публічної влади. Головне, щоб механізм оцінки та прийняття приватних ініціатив був прозорим, об'єктивним та унеможлиблював зловживання [207].

Отже, універсальних рекомендацій щодо вибору форми чи моделі ППП не існує - в кожному конкретному випадку необхідно виходити з цілей і

параметрів проєкту, галузевої специфіки, інвестиційного клімату, регуляторних обмежень тощо. Тому важливим елементом організаційно-економічного механізму PPP є проведення так званого «PPP-тесту» (PPP Screening), який дозволяє оцінити придатність і порівняльну ефективність реалізації проєкту на умовах PPP у порівнянні з традиційним публічним управлінням [196].

PPP-тест зазвичай включає такі основні кроки [140]:

- 1) Оцінка відповідності проєкту публічним інтересам, його пріоритетності та обґрунтованості (в т.ч. наявності публічних ресурсів для реалізації проєкту).
- 2) Аналіз технічної здійсненності проєкту, зокрема наявності необхідних земельних ділянок, дозволів, технологічних рішень тощо.
- 3) Аналіз комерційної привабливості проєкту для приватного сектора, в т.ч. прогнозування попиту, оцінка витрат і доходів проєкту, рівня тарифів тощо.
- 4) Оцінка ризиків проєкту та можливостей їх розподілу між партнерами.
- 5) Аналіз соціально-економічних та екологічних наслідків проєкту, його впливу на місцеві громади, зайнятість, довкілля тощо.
- 6) Аналіз правової здійсненності проєкту в рамках чинного законодавства та необхідності внесення змін до нього.
- 7) Порівняльний аналіз реалізації проєкту на умовах PPP та через традиційні публічні закупівлі з точки зору «цінності за гроші» (value for money).

За результатами PPP-тесту приймається рішення про доцільність реалізації проєкту на умовах PPP, обирається його оптимальна форма і модель. При цьому важливо, щоб методика PPP-тесту була уніфікована на національному рівні і прозора для всіх стейкхолдерів.

Іншим важливим теоретичним питанням є визначення критеріїв ефективності PPP та методів її оцінювання. В науковій літературі та практиці існують різні підходи до оцінки ефективності PPP, серед яких [206]:

- Фінансово-економічні показники проєкту: чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), строк окупності інвестицій тощо.
- Показники «цінності за гроші» (value for money): скорочення витрат порівняно з традиційною закупівлею (Public Sector Comparator), оптимальність розподілу ризиків тощо.
- Показники якості та доступності послуг: відповідність послуг встановленим стандартам якості, рівень задоволеності споживачів, динаміка тарифів тощо.
- Показники надійності та стійкості проєкту: дотримання термінів будівництва та введення об'єктів в експлуатацію, безперебійність надання послуг, фінансова стабільність приватного партнера тощо.
- Соціально-екологічні показники: вплив проєкту на зайнятість, рівень життя населення, стан довкілля тощо.
- Показники інституційної спроможності: ефективність управління проєктом з боку публічного партнера, прозорість та підзвітність, залучення громадськості тощо.

Очевидно, що оцінка ефективності PPP має бути комплексною та здійснюватися на різних етапах проєктного циклу - від ініціювання проєкту до завершення контракту. При цьому важливо узгодити методику оцінки між усіма партнерами та стейкхолдерами, забезпечити доступність вихідних даних та верифікацію результатів.

Слід зазначити, що оцінка ефективності окремих проєктів PPP має доповнюватися оцінкою загальної результативності політики розвитку PPP на національному чи регіональному рівні. Це дозволяє визначити системний вплив PPP на стан інфраструктури, якість публічних послуг, інвестиційну привабливість, сталий розвиток тощо. Відповідна методологія оцінки може включати як кількісні індикатори (обсяг залучених інвестицій, кількість реалізованих проєктів, динаміка тарифів тощо), так і якісні параметри (зрілість ринку PPP, інституційна спроможність, прозорість тощо) [192].

Важливим критерієм класифікації моделей PPP є рівень інтеграції

проектування, будівництва, фінансування та експлуатації об'єкта. За цим критерієм виділяють такі моделі [172]:

- Роздільна модель (Separate Delivery) - окремі контракти на проектування, будівництво, фінансування та експлуатацію об'єкта укладаються з різними приватними партнерами. Ця модель дозволяє залучити спеціалізованих підрядників на кожному етапі, але несе ризики координації та може призвести до вищих загальних витрат.

- Частково інтегрована модель (Partially Integrated) - комбінація деяких функцій (наприклад, проектування і будівництво, або будівництво і експлуатація) в рамках одного контракту з приватним партнером. Це дозволяє оптимізувати витрати і скоротити терміни реалізації проєкту за рахунок кращої координації етапів.

- Повністю інтегрована модель (Fully Integrated, Turnkey) - всі функції (проектування, будівництво, фінансування, експлуатація) передаються одному приватному партнеру в рамках єдиного контракту. Ця модель максимально використовує потенціал оптимізації проєкту протягом всього життєвого циклу, але вимагає високої кваліфікації приватного партнера та ефективного управління ризиками.

За галузевою ознакою моделі PPP можуть суттєво різнитися з огляду на специфіку активів, послуг, ринкових умов та регуляторного середовища. Наприклад, у секторі водопостачання та водовідведення поширеними є моделі оренди та концесії мереж і споруд, а в секторі охорони здоров'я - моделі приватного управління медичними закладами або надання окремих послуг (лабораторні дослідження, клінінг тощо) [168].

В енергетичному секторі застосовуються різноманітні моделі PPP в залежності від сегменту - виробництво, передача або розподіл електроенергії. Зокрема, у генерації використовуються моделі IPP (Independent Power Producer) та PPA (Power Purchase Agreement), які передбачають будівництво приватним інвестором електростанцій і продаж електроенергії на довгостроковій основі. У секторі передачі і розподілу поширені концесійні

моделі, які включають модернізацію і управління мережами [136].

Окремо слід виділити моделі ППП, які застосовуються для розвитку інноваційної інфраструктури, зокрема технопарків, наукових парків, інноваційних кластерів тощо. Такі моделі передбачають співпрацю публічного сектора (наукових установ, університетів), приватного бізнесу та інноваційних підприємств з метою комерціалізації досліджень і розробок, трансферу технологій, розвитку високотехнологічних галузей. Прикладами успішних інноваційних ППП є Research Triangle Park у США, Софія-Антиполіс у Франції [141].

Ще одним трендом останніх років є розвиток «зелених» ППП (Green PPP), спрямованих на реалізацію проєктів сталого розвитку та досягнення цілей сталого розвитку ООН. Такі ППП можуть стосуватися енергоефективності, відновлюваної енергетики, управління відходами, збереження біорізноманіття, адаптації до змін клімату тощо. Вони вимагають інноваційних фінансових інструментів (зелені облігації, вуглецеві кредити), а також врахування екологічних і соціальних критеріїв при оцінці ефективності проєктів [153].

Підводячи підсумки, слід зазначити, що різноманіття форм і моделей ППП відображає його гнучкість та адаптивність до потреб розвитку різних галузей і територій. Водночас, вибір оптимальної форми чи моделі ППП для конкретного проєкту потребує ґрунтовного аналізу, який має спиратися на чіткі критерії та прозору методологію оцінки. Водночас, успішна реалізація проєктів ППП потребує виваженого застосування його механізмів з огляду на можливі ризики і виклики. Досвід показує, що ефект від ППП досягається лише за наявності взаємної довіри та зацікавленості партнерів, прозорих правил гри, чіткого розподілу ризиків і вигод, належного інституційного забезпечення.

Тому розвиток теорії і практики ППП у світі відбувається в напрямку розробки нових гнучких та інтегрованих моделей партнерства, які дозволяють оптимізувати співпрацю публічного і приватного секторів протягом усього

життєвого циклу проєктів. Особливу увагу привертають інноваційні та «зелені» PPP, які відповідають викликам Четвертої промислової революції та цілям сталого розвитку.

1.3. Переваги та ризики публічно-приватного партнерства

Публічно-приватне партнерство (ППП) як форма співпраці між державним та приватним секторами має низку переваг, які роблять його ефективним механізмом реалізації суспільно значущих проєктів. Водночас, PPP пов'язане з певними ризиками та викликами, які необхідно враховувати для забезпечення успішності та ефективності такого партнерства.

Однією з ключових переваг PPP є можливість залучення приватних інвестицій та розширення фінансових можливостей для реалізації проєктів. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів держава не завжди має можливість самостійно фінансувати масштабні інфраструктурні проєкти, такі як будівництво доріг, модернізація комунальної інфраструктури, розвиток енергетичного сектора тощо [179]. Залучення приватного капіталу через механізми PPP дозволяє подолати цю проблему та забезпечити необхідне фінансування. Як зазначає К. В. Павлюк, за допомогою PPP можна залучити додаткові фінансові ресурси у вигляді приватних інвестицій, що особливо актуально в умовах дефіциту бюджетних коштів [79].

Приватні інвестори, маючи досвід ефективного управління ресурсами та орієнтуючись на отримання прибутку, можуть сприяти оптимізації витрат та підвищенню результативності проєктів. Вони зацікавлені в раціональному використанні ресурсів та мінімізації неефективних витрат, що дозволяє досягти кращих результатів при менших витратах порівняно з традиційними державними закупівлями. Крім того, приватні партнери можуть залучати додаткові ресурси у вигляді кредитів, інвестицій, технологій та

кваліфікованих кадрів, що підвищує загальну ефективність проєкту [78].

Іншим важливим аспектом ППП є розподіл ризиків між державним та приватним партнерами. В рамках традиційної моделі державних закупівель більшість ризиків, пов'язаних з реалізацією проєкту, несе держава. Натомість, в проєктах ППП ризики розподіляються між партнерами відповідно до їх можливостей управляти ними [17]. Так, приватний партнер зазвичай бере на себе ризики, пов'язані з проєктуванням, будівництвом, фінансуванням та експлуатацією об'єкту, тоді як держава відповідає за політичні, правові та регуляторні ризики. Такий розподіл дозволяє оптимізувати управління ризиками та мінімізувати їх негативний вплив на проєкт.

При цьому важливо забезпечити справедливий та збалансований розподіл ризиків між партнерами. Як зазначає Дж. Делмон, для ефективного розподілу ризиків необхідно враховувати здатність кожної сторони управляти конкретними ризиками, а також їх готовність брати на себе ці ризики [33]. Держава має брати на себе ті ризики, які вона може контролювати та які пов'язані з виконанням її функцій, наприклад, ризики зміни законодавства або політичної нестабільності. В свою чергу, приватний партнер повинен нести відповідальність за ризики, пов'язані з його сферою компетенції та які він може ефективно управляти, такі як ризики будівництва, експлуатації та попиту.

ППП також дає можливість використовувати досвід, знання та інновації приватного сектора для підвищення якості та ефективності надання публічних послуг. Приватні компанії часто володіють передовими технологіями, сучасними методами управління та організації робіт, що дозволяє оптимізувати процеси та підвищити результативність проєктів [155]. Вони мають більше гнучкості та адаптивності у прийнятті рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни та впроваджувати інноваційні рішення. Залучення такого досвіду та знань в рамках ППП може сприяти модернізації інфраструктури, покращенню якості послуг та оптимізації витрат.

Наприклад, при реалізації проєктів будівництва або модернізації доріг

приватні партнери можуть застосовувати сучасні технології та матеріали, які дозволяють збільшити термін служби дорожнього покриття, підвищити безпеку руху та зменшити витрати на експлуатацію та ремонт **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. В сфері охорони здоров'я приватні компанії можуть впроваджувати інноваційні методи діагностики та лікування, використовувати сучасне медичне обладнання та інформаційні технології для підвищення якості медичних послуг та оптимізації роботи медичних закладів [12].

Конкуренція між потенційними приватними партнерами також стимулює їх до постійного вдосконалення своєї діяльності та пошуку найбільш ефективних рішень. Щоб отримати право на реалізацію проєкту ППП, приватні компанії змушені демонструвати свої переваги, пропонувати кращі умови та інноваційні підходи. Це створює конкурентне середовище, яке сприяє підвищенню якості та ефективності проєктів, а також забезпечує оптимальне використання ресурсів [31].

Ще однією перевагою ППП є можливість реалізації масштабних та складних інфраструктурних проєктів, які були б недоступними для держави самотійно через обмеженість ресурсів та компетенцій. Як зазначає І. В. Запатріна, ППП дозволяє реалізовувати проєкти, які мають стратегічне значення для розвитку країни та потребують значних інвестицій, таких як будівництво автомагістралей, аеропортів, енергетичних об'єктів тощо [87]. Об'єднання фінансових, технічних та управлінських ресурсів держави та приватного сектора створює синергетичний ефект та дозволяє ефективно реалізовувати такі проєкти.

Наприклад, в Україні за допомогою ППП було реалізовано проєкт будівництва нового терміналу в міжнародному аеропорту «Бориспіль». Завдяки залученню приватних інвестицій та досвіду було побудовано сучасний термінал, який дозволив збільшити пасажиропотік та покращити якість обслуговування пасажирів [49]. Інший приклад - проєкт модернізації морського порту «Южний», який реалізується на засадах ППП. Залучення

приватного партнера дозволило залучити значні інвестиції, впровадити сучасні технології та збільшити потужність порту, що сприяло розвитку економіки регіону [117].

ППП також може сприяти підвищенню прозорості та підзвітності в реалізації проєктів. Залучення приватного партнера передбачає чіткий розподіл обов'язків та відповідальності, встановлення конкретних показників ефективності та механізмів контролю [129]. Це дозволяє забезпечити належний моніторинг реалізації проєкту, своєчасне виявлення та усунення проблем, а також підвищити прозорість використання публічних ресурсів. В рамках PPP часто передбачаються механізми розкриття інформації про хід реалізації проєкту, досягнуті результати та використані ресурси, що підвищує підзвітність перед суспільством.

Крім того, участь приватного партнера в проєкті PPP може сприяти впровадженню принципів корпоративного управління та ділової етики. Приватні компанії зацікавлені в підтриманні своєї репутації та довіри з боку суспільства, тому вони зазвичай дотримуються високих стандартів прозорості, відповідальності та доброчесності [100]. Це може позитивно впливати на загальну культуру реалізації проєктів та сприяти подоланню корупційних ризиків.

Водночас, PPP пов'язане з низкою ризиків та викликів, які необхідно враховувати для забезпечення успішності проєктів. Одним з основних ризиків є можливість виникнення конфлікту інтересів між державним та приватним партнерами. Держава, як правило, орієнтована на досягнення суспільних цілей та задоволення потреб громадян, тоді як приватний партнер прагне максимізувати свій прибуток [53]. Якщо ці цілі не узгоджені належним чином, це може призвести до ситуацій, коли приватний партнер намагатиметься мінімізувати свої витрати за рахунок якості послуг або ж використовуватиме своє монопольне становище для отримання надприбутків.

Для мінімізації цього ризику необхідно забезпечити чіткий розподіл обов'язків та інтересів партнерів, а також створити ефективні механізми

контролю та регулювання їх діяльності. Зокрема, в угоді ППП мають бути чітко визначені цілі та очікувані результати проєкту, встановлені показники якості послуг та механізми їх контролю, а також передбачені санкції за невиконання зобов'язань [65]. Крім того, важливо забезпечити незалежний моніторинг та оцінку діяльності приватного партнера з боку державних органів або громадських організацій.

Іншим суттєвим ризиком ППП є можливість недооцінки вартості проєкту та виникнення додаткових витрат для державного бюджету. Реалізація масштабних інфраструктурних проєктів часто пов'язана зі значними капітальними витратами та тривалим періодом окупності інвестицій. Якщо на етапі планування проєкту не враховані всі потенційні ризики та витрати, це може призвести до необхідності залучення додаткового фінансування з боку держави [36]. В результаті, замість зменшення навантаження на бюджет, ППП може, навпаки, призвести до зростання державних витрат та збільшення боргового навантаження.

Для мінімізації цього ризику необхідно проводити ретельний аналіз та оцінку проєктів ППП, враховуючи всі потенційні витрати та ризики. Важливо залучати незалежних експертів для проведення техніко-економічних обґрунтувань та фінансового моделювання проєктів [130]. Також доцільно передбачити механізми розподілу додаткових витрат між партнерами та встановити ліміти відповідальності держави за фінансові ризики проєкту.

Ще одним ризиком ППП є можливість неякісного виконання зобов'язань приватним партнером та необхідність дострокового припинення угоди. Незважаючи на те, що приватний партнер зазвичай має більше досвіду та ресурсів для реалізації проєкту, завжди існує ймовірність невиконання ним своїх зобов'язань належним чином [82]. Це може бути пов'язано з фінансовими труднощами, технічними проблемами, неефективним управлінням тощо. У таких випадках держава може бути змушена достроково розірвати угоду та взяти на себе відповідальність за завершення проєкту, що може призвести до додаткових витрат та затримок.

Для мінімізації цього ризику необхідно передбачити в угоді ППП чіткі вимоги до якості послуг та встановити механізми контролю за їх дотриманням. Також важливо передбачити можливість застосування штрафних санкцій або розірвання угоди у випадку невиконання зобов'язань приватним партнером [11]. Крім того, доцільно вимагати від приватного партнера надання гарантій виконання зобов'язань, наприклад, у формі банківських гарантій або страхування відповідальності.

Ще одним потенційним ризиком ППП є можливість монополізації ринку та зниження конкуренції внаслідок надання ексклюзивних прав приватному партнеру. В рамках угоди ППП приватна компанія може отримати виключні права на надання певних послуг або експлуатацію інфраструктурного об'єкту протягом тривалого періоду часу [126]. Це може призвести до обмеження конкуренції та створення монопольного становища, що, в свою чергу, може негативно вплинути на якість послуг та ціноутворення.

Для мінімізації цього ризику необхідно забезпечити прозорий та конкурентний процес вибору приватного партнера, а також передбачити механізми регулювання його діяльності. Зокрема, важливо встановити чіткі вимоги до якості послуг та ціноутворення, які б унеможливили зловживання монопольним становищем [72]. Також доцільно передбачити можливість залучення альтернативних постачальників послуг або встановити часові обмеження на дію ексклюзивних прав приватного партнера.

Крім того, існує ризик недостатнього врахування суспільних інтересів та потреб при розробці та реалізації проєктів ППП. Зосередження уваги на комерційній складовій проєкту може призвести до нехтування соціальними, екологічними та іншими аспектами, які мають важливе значення для суспільства [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Наприклад, при будівництві платної дороги в рамках ППП може не приділятися належна увага забезпеченню доступності альтернативних безкоштовних маршрутів для місцевого населення або мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Для мінімізації цього ризику необхідно забезпечити належне врахування суспільних інтересів на всіх етапах реалізації проєкту ППП. Зокрема, важливо проводити консультації з громадськістю та враховувати думку місцевих громад при плануванні та розробці проєктів [8686]. Також доцільно передбачити механізми компенсації можливих негативних наслідків для суспільства, наприклад, шляхом встановлення пільгових тарифів для окремих категорій населення або фінансування заходів з охорони навколишнього середовища.

Таким чином, публічно-приватне партнерство має низку переваг, які роблять його ефективним механізмом реалізації суспільно значущих проєктів. Серед них можна виділити залучення приватних інвестицій, розподіл ризиків, використання досвіду та інновацій приватного сектора, можливість реалізації масштабних проєктів та підвищення прозорості. Водночас, ППП пов'язане з певними ризиками, такими як конфлікт інтересів між партнерами, недооцінка вартості проєкту, неякісне виконання зобов'язань приватним партнером, монополізація ринку та недостатнє врахування суспільних інтересів.

Для мінімізації цих ризиків та забезпечення успішності проєктів ППП необхідно створити ефективну систему управління, яка б включала чіткий розподіл обов'язків та інтересів партнерів, механізми контролю та регулювання їх діяльності, належне врахування суспільних потреб та забезпечення прозорості. Важливо також проводити ретельний аналіз та оцінку проєктів ППП, враховуючи всі потенційні витрати та ризики, а також залучати громадськість до процесу прийняття рішень.

Лише за умови комплексного підходу та врахування всіх переваг та ризиків ППП може стати дієвим інструментом розвитку інфраструктури, покращення якості публічних послуг та стимулювання економічного зростання країни. Як зазначає О. В. Пильтай, успіх реалізації проєктів ППП залежить від багатьох факторів, серед яких найважливішими є політична воля, чітка нормативно-правова база, ефективний розподіл ризиків та вигод між партнерами, прозорість та підзвітність, а також врахування суспільних

інтересів [55]. Тому для розвитку PPP в Україні необхідно створити сприятливе інституційне середовище, яке б забезпечувало ефективну взаємодію держави, приватного сектора та суспільства на всіх етапах реалізації проєктів.

Варто зазначити, що PPP може сприяти підвищенню ефективності управління державними активами. Як зазначають Дж. Ходж та К. Грев, залучення приватного сектора до управління інфраструктурними об'єктами дозволяє впроваджувати сучасні методи менеджменту, оптимізувати операційні процеси та підвищувати якість послуг, що надаються [85]. Приватні оператори, маючи досвід роботи в конкурентному середовищі, часто демонструють вищу ефективність та результативність порівняно з державними підприємствами.

Наприклад, у Великобританії в рамках PPP було реалізовано проєкт модернізації лондонського метрополітену. Залучення приватних операторів дозволило значно підвищити якість обслуговування пасажирів, скоротити витрати на експлуатацію та ремонт інфраструктури, а також впровадити інноваційні технології, такі як автоматизовані системи управління рухом поїздів та безконтактні системи оплати проїзду [170]. Цей досвід демонструє, що PPP може бути ефективним інструментом підвищення якості надання публічних послуг та модернізації державних активів.

Ще однією перевагою PPP є можливість створення нових робочих місць та стимулювання економічного розвитку. Реалізація масштабних інфраструктурних проєктів в рамках PPP часто супроводжується створенням значної кількості робочих місць як на етапі будівництва, так і під час експлуатації об'єктів [69]. Крім того, розвиток інфраструктури сприяє покращенню інвестиційного клімату, залученню приватних інвестицій та активізації економічної діяльності в регіоні.

Так, в Україні в рамках PPP реалізується проєкт будівництва концесійної дороги «Львів-Краковець». За оцінками експертів, реалізація цього проєкту дозволить створити близько 5 тисяч нових робочих місць, а

також матиме значний мультиплікативний ефект для економіки регіону за рахунок розвитку придорожньої інфраструктури, логістичних центрів та туристичної галузі [151].

Водночас, реалізація проєктів ППП пов'язана з певними викликами та проблемами, які необхідно враховувати для забезпечення їх успішності. Одним з таких викликів є забезпечення балансу між інтересами держави, приватного сектора та суспільства. Як зазначає В. Варнавський, в рамках ППП необхідно знайти оптимальне співвідношення між комерційними інтересами приватного партнера та суспільними потребами, які має забезпечувати держава [15]. Це вимагає ретельного опрацювання умов партнерства, чіткого розподілу прав та обов'язків сторін, а також створення механізмів контролю та регулювання діяльності приватного партнера.

Іншим викликом є забезпечення прозорості та підзвітності в реалізації проєктів ППП. Як показує міжнародний досвід, проєкти ППП можуть бути вразливими до корупційних ризиків, особливо на етапі вибору приватного партнера та узгодження умов угоди [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Для мінімізації цих ризиків необхідно забезпечити максимальну відкритість та прозорість процедур, провести незалежний аудит проєктів, а також залучати громадськість до моніторингу їх реалізації.

Крім того, важливо забезпечити належне управління фінансовими ризиками, пов'язаними з реалізацією проєктів ППП. Як зазначає С. Грищенко, держава в рамках ППП часто бере на себе значні фінансові зобов'язання та ризики, які можуть негативно вплинути на стан державних фінансів у довгостроковій перспективі [175]. Для мінімізації цих ризиків необхідно проводити ретельний аналіз фінансальних наслідків проєктів ППП, враховувати їх вплив на державний бюджет та державний борг, а також створювати резерви для покриття потенційних збитків.

Ще одним важливим аспектом ППП є забезпечення ефективного управління ризиками проєкту. Як зазначалось раніше, в рамках ППП ризики розподіляються між державним та приватним партнерами відповідно до їх

можливостей управляти ними. Однак на практиці часто виникають ситуації, коли розподіл ризиків є недостатньо збалансованим або ж відбувається їх перекладання на одну зі сторін [30]. Це може призвести до виникнення додаткових витрат, затримок у реалізації проєкту або навіть його зриву.

Для забезпечення ефективного управління ризиками необхідно провести їх ретельну ідентифікацію та оцінку ще на етапі підготовки проєкту. Це дозволить визначити оптимальний розподіл ризиків між партнерами та розробити стратегії їх мінімізації [177]. Крім того, важливо передбачити в угоді ППП механізми моніторингу та контролю ризиків, а також процедури їх перерозподілу у разі виникнення непередбачуваних обставин.

Таким чином, публічно-приватне партнерство є перспективним механізмом реалізації суспільно значущих проєктів, який дозволяє об'єднати ресурси та компетенції державного і приватного секторів. Серед основних переваг ППП можна виділити залучення приватних інвестицій, розподіл ризиків, підвищення ефективності управління державними активами, створення нових робочих місць та стимулювання економічного розвитку. Водночас, реалізація проєктів ППП пов'язана з низкою викликів та ризиків, таких як забезпечення балансу інтересів сторін, мінімізація корупційних ризиків, управління фіскальними ризиками та ефективний розподіл ризиків між партнерами.

Для успішної реалізації проєктів ППП в Україні необхідно створити сприятливе інституційне середовище, яке б забезпечувало ефективну взаємодію держави, приватного сектора та суспільства. Це передбачає удосконалення нормативно-правової бази, створення спеціалізованих інституцій з питань ППП, запровадження прозорих та конкурентних процедур вибору приватних партнерів, а також забезпечення належного моніторингу та контролю за реалізацією проєктів.

Крім того, важливо забезпечити належне інформування та залучення громадськості до процесу реалізації проєктів ППП. Як зазначає О. Сизоненко, участь громадськості дозволяє врахувати суспільні потреби та інтереси,

підвищити прозорість та легітимність проєктів, а також запобігти потенційним конфліктам [27]. Для цього необхідно проводити регулярні консультації з громадськістю, надавати доступ до інформації про проєкти ППП та створювати механізми громадського контролю за їх реалізацією.

Слід також звернути увагу на роль ППП у розвитку інновацій та впровадженні новітніх технологій. Як зазначають К. Боарман та Н. Відал, приватний сектор часто володіє більшим інноваційним потенціалом та здатністю до впровадження передових технологічних рішень порівняно з державними організаціями [103]. Залучення приватних партнерів до реалізації інфраструктурних проєктів дозволяє використовувати їх досвід та знання для модернізації та оптимізації процесів, а також стимулювати розробку та впровадження інноваційних рішень.

Наприклад, в рамках проєкту ППП з модернізації системи освітлення в місті Бірмінгем (Велика Британія) приватний партнер впровадив інноваційну систему управління освітленням на основі світлодіодних технологій та інтелектуальних сенсорів [147]. Це дозволило не лише значно скоротити енергоспоживання та витрати на обслуговування, але й покращити якість освітлення та безпеку на вулицях міста. Такі приклади демонструють, що ППП може бути ефективним механізмом стимулювання інновацій та модернізації інфраструктури.

Водночас, для ефективного використання інноваційного потенціалу приватного сектора в рамках ППП необхідно створювати відповідні стимули та умови. Як зазначає В. Пилипів, важливо забезпечити належний захист прав інтелектуальної власності, створити механізми розподілу ризиків та вигод від впровадження інновацій, а також встановити чіткі вимоги до якості та ефективності інноваційних рішень [105]. Крім того, доцільно передбачити можливість гнучкого перегляду умов партнерства у разі появи нових технологічних можливостей або зміни ринкових умов.

Ще одним важливим аспектом ППП є його роль у розвитку місцевих громад та підвищенні якості життя населення. Реалізація інфраструктурних

проектів в рамках ППП часто має значний вплив на соціально-економічний розвиток регіонів, створення нових можливостей для бізнесу та покращення доступу до публічних послуг [84]. Зокрема, будівництво доріг, мостів, шкіл, лікарень та інших об'єктів інфраструктури сприяє підвищенню мобільності населення, покращенню умов для ведення бізнесу та залученню інвестицій.

Наприклад, в Україні в рамках ППП реалізується проєкт будівництва нової автомобільної дороги «Київ-Біла Церква». Окрім покращення транспортного сполучення між містами, проєкт передбачає створення нових робочих місць, розвиток придорожньої інфраструктури та стимулювання економічної активності в регіоні [50]. Такі проєкти демонструють, що ППП може бути ефективним інструментом розвитку територій та покращення якості життя місцевих громад.

Водночас, для забезпечення позитивного впливу проєктів ППП на місцевий розвиток необхідно враховувати інтереси та потреби місцевих громад на всіх етапах їх реалізації. Як зазначає О. Тараш, важливо проводити консультації з місцевими жителями та враховувати їх думку при плануванні та проєктуванні інфраструктурних об'єктів [1]. Крім того, доцільно передбачити механізми розподілу вигод від реалізації проєктів, наприклад, шляхом створення фондів місцевого розвитку або надання пільг та преференцій для місцевого бізнесу.

Ще одним викликом для ефективного використання ППП є забезпечення належного рівня компетенцій та потенціалу державних органів для управління такими партнерствами. Як зазначає Л. Федулова, управління проєктами ППП вимагає спеціальних знань та навичок, зокрема, в сфері проєктного менеджменту, фінансового аналізу, правового регулювання та комунікацій [111]. Відсутність необхідних компетенцій може призвести до неефективного управління ризиками, затримок в реалізації проєктів або невиконання зобов'язань сторонами.

Для вирішення цієї проблеми необхідно забезпечити належну підготовку та навчання державних службовців, які займаються питаннями

ППП. Це може включати організацію спеціалізованих тренінгів та семінарів, обмін досвідом з іноземними партнерами, а також залучення зовнішніх експертів та консультантів [127]. Крім того, доцільно створити спеціалізовані інституції, такі як національні центри PPP, які б надавали методологічну та консультаційну підтримку державним органам в реалізації проєктів.

Також варто звернути увагу на роль PPP у розвитку соціальної інфраструктури та наданні соціальних послуг. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів держава не завжди має можливість забезпечити належний рівень фінансування таких сфер як охорона здоров'я, освіта, культура тощо. Залучення приватного сектора через механізми PPP дозволяє не лише залучити додаткові інвестиції, але й використати досвід та інновації приватних операторів для підвищення якості та доступності соціальних послуг [57].

Наприклад, у Великобританії широко використовується модель PPP для будівництва та управління лікарнями. Приватні партнери беруть на себе зобов'язання щодо проєктування, будівництва та експлуатації лікарняних закладів, а також надання окремих медичних послуг [77]. Це дозволяє модернізувати застарілу інфраструктуру, впроваджувати сучасні технології лікування та підвищувати якість медичного обслуговування. При цьому держава зберігає контроль над ключовими аспектами надання медичних послуг та забезпечує їх доступність для населення.

Подібні моделі PPP можуть застосовуватися і в інших соціальних сферах, таких як освіта, культура, спорт тощо. Наприклад, в Україні в рамках PPP реалізовано проєкт будівництва та експлуатації сучасного спортивного комплексу «H2O» у м. Рівне [70]. Завдяки залученню приватних інвестицій та досвіду було створено сучасну спортивну інфраструктуру, яка надає широкий спектр послуг для занять спортом та активного відпочинку.

Водночас, при реалізації проєктів PPP в соціальній сфері важливо забезпечити належний контроль за якістю та доступністю послуг, що надаються приватними операторами. Як зазначає О. Апаров, необхідно чітко визначити стандарти якості послуг, встановити механізми моніторингу та

контролю їх дотримання, а також передбачити санкції за порушення цих стандартів [115]. Крім того, важливо забезпечити прозорість та підзвітність в процесі вибору приватних партнерів та управління об'єктами соціальної інфраструктури.

Підсумовуючи, можна зазначити, що публічно-приватне партнерство є перспективним механізмом реалізації інфраструктурних проєктів та надання публічних послуг, який дозволяє об'єднати ресурси, досвід та компетенції державного і приватного секторів. ППП має низку переваг, зокрема, залучення приватних інвестицій, розподіл ризиків, підвищення ефективності управління державними активами, впровадження інновацій та сприяння місцевому розвитку. Водночас, ефективне використання ППП потребує врахування низки викликів та ризиків, таких як забезпечення балансу інтересів сторін, мінімізація корупційних ризиків, управління фіскальними ризиками, забезпечення належного рівня компетенцій державних органів та контроль якості послуг.

Важливо також звернути увагу на роль публічно-приватного партнерства у забезпеченні сталого розвитку та досягненні Цілей сталого розвитку ООН. ППП може стати ефективним механізмом залучення приватного сектора до вирішення глобальних проблем, таких як подолання бідності, забезпечення доступу до чистої води та енергії, розвиток інфраструктури тощо. Як зазначається у звіті Світового банку, ППП може зробити значний внесок у досягнення Цілей сталого розвитку, зокрема, шляхом мобілізації приватного капіталу, впровадження інноваційних рішень та підвищення ефективності надання публічних послуг [6].

Наприклад, в рамках ППП можуть реалізовуватися проєкти з будівництва об'єктів відновлюваної енергетики, таких як сонячні та вітрові електростанції. Це дозволяє не лише залучити приватні інвестиції у розвиток «зеленої» енергетики, але й сприяти досягненню цілей зі скорочення викидів парникових газів та боротьби зі зміною клімату. Так, в Україні в рамках ППП реалізується проєкт будівництва вітрової електростанції «Сиваська»

потужністю 250 МВт, який передбачає залучення приватних інвестицій у розмірі близько 300 млн євро [213].

Іншим прикладом використання ППП для досягнення Цілей сталого розвитку є проєкти з покращення доступу до питної води та санітарії у країнах, що розвиваються. Приватний сектор може надавати технологічні рішення, експертизу та фінансування для будівництва та експлуатації систем водопостачання та водовідведення, забезпечуючи доступ до чистої води для мільйонів людей. Зокрема, у Сенегалі в рамках ППП реалізовано проєкт з модернізації системи водопостачання у сільських районах, який дозволив забезпечити доступ до чистої води для більш ніж 200 тисяч людей [2].

Водночас, при реалізації проєктів ППП, спрямованих на досягнення Цілей сталого розвитку, важливо забезпечити їх інклюзивність та врахування інтересів вразливих верств населення. Як зазначає О. Білоусов, проєкти ППП мають не лише сприяти економічному зростанню, але й забезпечувати соціальну справедливість та рівний доступ до публічних послуг [214]. Для цього необхідно передбачати механізми підтримки малозабезпечених верств населення, такі як субсидії або пільгові тарифи, а також залучати місцеві громади до планування та реалізації проєктів.

Ще одним важливим напрямком використання ППП є розвиток «розумних» та сталих міст. В умовах стрімкої урбанізації та зростання навантаження на міську інфраструктуру, ППП може стати ефективним інструментом модернізації та підвищення ефективності управління містами. Зокрема, ППП може використовуватися для впровадження «розумних» рішень у сферах транспорту, енергетики, управління відходами, безпеки тощо [9]. Наприклад, у м. Київ в рамках ППП реалізується проєкт створення системи «розумного» паркування, який передбачає встановлення сенсорів та використання мобільних додатків для оптимізації використання паркувального простору та зменшення заторів у місті [158].

При цьому, розвиток «розумних» міст на засадах ППП потребує не лише технологічних рішень, але й ефективної співпраці між державою, приватним

сектором та громадянським суспільством. Як зазначає В. Бабаєв, для успішної реалізації концепції «розумного» міста необхідно забезпечити активну участь громадян у процесах управління та прийняття рішень, а також налагодити ефективний обмін даними та знаннями між різними стейкхолдерами [59]. ППП може стати платформою для такої співпраці, забезпечуючи залучення всіх зацікавлених сторін до планування та реалізації проєктів «розумних» міст.

Для успішного розвитку ППП в Україні необхідно створити сприятливе інституційне середовище, яке б забезпечувало ефективну взаємодію держави, приватного сектора та суспільства. Це передбачає удосконалення нормативно-правової бази, створення спеціалізованих інституцій з питань ППП, запровадження прозорих та конкурентних процедур вибору приватних партнерів, забезпечення належного управління ризиками та контролю якості послуг. Крім того, важливо забезпечити активне залучення та інформування громадськості щодо проєктів ППП, враховувати інтереси та потреби місцевих громад.

Таким чином, публічно-приватне партнерство має значний потенціал для розвитку інфраструктури, покращення якості публічних послуг та стимулювання соціально-економічного розвитку країни. Водночас, його ефективне використання потребує виваженого та комплексного підходу, який би враховував кращі міжнародні практики та національні особливості. Лише за умови створення належного інституційного середовища та ефективного управління ризиками ППП зможе стати дієвим інструментом модернізації економіки та підвищення добробуту громадян.

Висновки до першого розділу

1. Публічно-приватне партнерство являє собою довгострокове, юридично оформлене та суспільно орієнтоване співробітництво між

публічною владою (на центральному та місцевому рівнях) та приватним бізнесом, засноване на об'єднанні їх ресурсів, компетенцій, справедливому розподілі ризиків, витрат і вигод з метою реалізації суспільно значущих проєктів у різних сферах економічної та соціальної інфраструктури, а також надання якісних та економічно ефективних публічних послуг. ППП дозволяє подолати «провали» традиційних механізмів державного управління та ринку у задоволенні зростаючих суспільних потреб, поєднуючи переваги публічного і приватного секторів - відповідальність, підзвітність та орієнтацію на суспільні інтереси першого, а також ресурси, технології, управлінську ефективність та інноваційність другого. Водночас, ППП - це не просто інструмент залучення фінансування, а якісно нова філософія взаємодії держави, бізнесу та суспільства, заснована на принципах партнерства, солідарної відповідальності та орієнтації на результат.

2. Ключовими сутнісними ознаками публічно-приватного партнерства, які відрізняють його від інших форм економічної взаємодії держави і бізнесу, є:

а) довгостроковість відносин (від 5 до 50 років), яка дозволяє партнерам здійснювати стратегічне планування та розподіляти ризики протягом усього життєвого циклу проєкту;

б) юридична оформленість у вигляді договору (контракту, угоди), який чітко визначає права, обов'язки та відповідальність сторін;

в) об'єднання ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) та компетенцій (знань, умінь, досвіду) публічного і приватного партнерів для досягнення кращих результатів;

г) оптимальний розподіл ризиків, витрат і вигод між партнерами на основі принципу «хто може краще управляти ризиком, той і має його на себе брати»;

д) орієнтація на досягнення кінцевих вимірюваних результатів (KPI), які є підставою для оплати послуг приватного партнера;

е) суспільна значущість проєктів ППП, їх спрямованість на задоволення

публічних інтересів, надання соціально важливих послуг, розвиток інфраструктури тощо.

3. Успішна реалізація проєктів публічно-приватного партнерства ґрунтується на дотриманні ключових принципів, які формують ціннісне підґрунтя та «правила гри» для взаємодії публічного і приватного партнерів, зокрема:

а) принцип рівноправності - держава і бізнес є рівними партнерами з точки зору прав та обов'язків щодо проєкту ППП;

б) принцип узгодження інтересів - пошук балансу між публічними (суспільними) і приватними (комерційними) цілями та потребами;

в) принцип справедливого розподілу ризиків, витрат і вигод - кожен партнер бере на себе ті ризики, якими може ефективно управляти, та отримує справедливу винагороду;

г) принцип прозорості та конкурентності - вибір приватного партнера на прозорих конкурсних засадах, публічний доступ до інформації про проєкт;

д) принцип результативності - орієнтація на кінцеві вимірювані показники якості та ефективності послуг;

є) принцип гарантій прав партнерів - взаємна відповідальність за виконання зобов'язань, захист інвестицій та інтелектуальної власності;

ж) принцип суспільної значущості - пріоритетність публічних інтересів, орієнтація на потреби та очікування громадян як кінцевих споживачів послуг.

4. Основними організаційно-правовими формами реалізації публічно-приватного партнерства, які різняться за ступенем залучення та ризиками приватного партнера, є:

а) контракти на послуги - делегування бізнесу окремих функцій з експлуатації та обслуговування об'єктів інфраструктури зі збереженням їх у державній власності;

б) контракти на управління - передача бізнесу прав на оперативне управління об'єктами без інвестиційних зобов'язань;

в) лізингові угоди - оренда бізнесом об'єктів інфраструктури з правом

отримання доходів від експлуатації;

г) концесії - передача бізнесу повноважень з фінансування, будівництва, відновлення та експлуатації інфраструктурних об'єктів з правом отримання доходів протягом тривалого періоду;

д) договори про спільну діяльність - об'єднання ресурсів держави і бізнесу у спільних підприємствах для реалізації суспільно значущих проєктів. Вибір конкретної організаційно-правової форми ППП залежить від сфери застосування, цілей проєкту, інвестиційного потенціалу партнерів та оптимального балансу їх інтересів і ризиків.

5. Моделі публічно-приватного партнерства визначають специфіку відносин між партнерами щодо розподілу повноважень з проєктування, будівництва, фінансування, володіння та експлуатації інфраструктурних об'єктів, а також механізми оплати послуг приватного партнера. Серед найбільш поширених у світовій практиці моделей ППП:

а) BOT (Build-Operate-Transfer) - приватний партнер будує об'єкт, здійснює його експлуатацію протягом визначеного періоду, а потім передає публічному партнеру;

б) BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) - додатково до BOT, приватний партнер володіє об'єктом протягом строку угоди;

в) BOO (Build-Own-Operate) - приватний партнер будує об'єкт і здійснює його експлуатацію на постійній основі, без передачі публічному партнеру;

г) DBFO (Design-Build-Finance-Operate) - приватний партнер здійснює проєктування, будівництво, фінансування та експлуатацію об'єкту з платою за доступність;

д) OM (Operation & Maintenance) - приватний партнер експлуатує та обслуговує вже існуючий об'єкт інфраструктури. Вибір моделі ППП залежить від розподілу інвестиційних, операційних та інших ризиків і вигод між партнерами.

6. Публічно-приватне партнерство має низку потенційних переваг для публічного і приватного партнерів, а також суспільства в цілому, зокрема:

- а) можливість залучення приватних інвестицій для розвитку інфраструктури в умовах бюджетних обмежень;
- б) розподіл ризиків з приватним сектором, який краще адаптований до ринкових умов;
- в) використання управлінської ефективності, досвіду, технологій та інновацій бізнесу для надання якісних послуг;
- г) оптимізація життєвого циклу проєктів за рахунок поєднання різних етапів в руках приватного партнера;
- д) підвищення прозорості та зниження корупційних ризиків завдяки конкурентним процедурам та договірним відносинам;
- є) стимулювання економічного розвитку, створення робочих місць, активізація приватного сектору.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

2.1. Нормативно-правове та інституційне забезпечення публічно-приватного партнерства в Україні

Ефективне функціонування та розвиток публічно-приватного партнерства (ППП) в Україні значною мірою залежить від якості його нормативно-правового забезпечення. Нормативно-правова база PPP в Україні почала формуватися з кінця 1990-х років і на сьогодні включає низку законодавчих та підзаконних актів, які регулюють різні аспекти взаємодії держави та приватного сектора у рамках реалізації суспільно значущих проєктів.

Базовим законодавчим актом у сфері PPP в Україні є Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI [7]. Цей закон визначає організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі. Зокрема, закон містить визначення PPP, перелік сфер застосування PPP, форми здійснення PPP, процедуру ініціювання та прийняття рішень про здійснення PPP, вимоги до договорів PPP, гарантії прав приватних партнерів тощо.

Важливою складовою нормативно-правового забезпечення PPP в Україні є також Закон України «Про концесію» від 03.10.2019 № 155-IX [41]. Цей закон визначає правові, фінансові та організаційні засади реалізації проєктів, що здійснюються на умовах концесії, з метою модернізації інфраструктури та підвищення якості суспільно значущих послуг. Закон регулює порядок підготовки та проведення концесійних конкурсів, визначає

особливості концесійних договорів, права та обов'язки концесіонера та концесієдавця, механізми вирішення спорів тощо.

Окремі аспекти реалізації ППП в Україні регулюються також галузевими законами, які визначають особливості здійснення ППП у певних сферах економічної діяльності. Зокрема, до таких законів належать:

- Закон України «Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності» від 21.10.2010 № 2624-VI [46];

- Закон України «Про морські порти України» від 17.05.2012 № 4709-VI, який передбачає можливість передачі в концесію об'єктів портової інфраструктури [45];

- Закон України «Про автомобільні дороги» від 08.09.2005 № 2862-IV, який визначає особливості будівництва та експлуатації автомобільних доріг на умовах концесії [39];

- Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 № 2019-VIII, який передбачає можливість залучення приватних інвестицій у розвиток електроенергетичної інфраструктури на засадах ППП [47].

Важливу роль у нормативно-правовому забезпеченні ППП в Україні відіграють також підзаконні нормативно-правові акти, які деталізують та конкретизують положення законів. Серед таких актів варто відзначити:

- Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку заміни приватного партнера за договором, укладеним у рамках державно-приватного партнерства» від 01.07.2020 № 541 [89];

- Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» від 16.02.2011 № 232 [88];

- Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства» від 09.02.2011 № 81 [90];

- Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» від 07.06.2016 № 944 [75].

Ці та інші підзаконні акти спрямовані на забезпечення ефективної реалізації проєктів ППП, мінімізацію ризиків для державних та приватних партнерів, а також захист суспільних інтересів.

Незважаючи на досить розвинену нормативно-правову базу ППП в Україні, практика її застосування свідчить про наявність певних недоліків та прогалин. Зокрема, експерти відзначають недостатню узгодженість окремих законодавчих актів між собою, нечіткість та суперечливість деяких норм, відсутність ефективних механізмів державної підтримки приватних партнерів, недосконалість процедур вибору приватного партнера та укладення договорів ППП тощо [75].

Наприклад, Закон України «Про державно-приватне партнерство» не містить чітких критеріїв віднесення проєктів до ППП, що створює ризики для зловживань та маніпуляцій при прийнятті рішень про реалізацію проєктів. Крім того, закон не передбачає ефективних механізмів фінансової підтримки приватних партнерів з боку держави, що може стримувати залучення приватних інвестицій у капіталомісткі проєкти [13].

Недоліки нормативно-правового забезпечення ППП в Україні призводять до низької ефективності реалізації проєктів, виникнення конфліктів між партнерами, а також до зниження інтересу приватного сектора до участі у ППП. Як свідчать дані Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, станом на 01.01.2021 в Україні на засадах ППП реалізувалося лише 192 проєкти, при цьому більшість з них були реалізовані ще до прийняття Закону України «Про державно-приватне партнерство» [131].

Для подолання недоліків нормативно-правового забезпечення ППП в

Україні та підвищення ефективності реалізації проєктів необхідно вжити низку заходів. По-перше, доцільно переглянути та удосконалити базові законодавчі акти у сфері ППП, зокрема, Закон України «Про державно-приватне партнерство» та Закон України «Про концесію», з метою усунення суперечностей та прогалин, а також приведення їх у відповідність до кращих міжнародних практик.

По-друге, необхідно забезпечити ефективну координацію діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері ППП, а також створити єдиний центр прийняття рішень та методологічного забезпечення реалізації проєктів ППП. Це дозволить уніфікувати підходи до реалізації проєктів та мінімізувати ризики для приватних партнерів.

По-третє, важливо передбачити в законодавстві ефективні механізми державної підтримки приватних партнерів, зокрема, шляхом надання державних гарантій, компенсації частини витрат на реалізацію проєктів, надання пільгових кредитів тощо. Це дозволить підвищити привабливість проєктів ППП для приватних інвесторів та забезпечити їх успішну реалізацію.

По-четверте, доцільно запровадити чіткі та прозорі процедури вибору приватного партнера та укладення договорів ППП, які б забезпечували рівність та недискримінацію учасників, а також враховували специфіку кожного окремого проєкту. Це дозволить підвищити конкуренцію та забезпечити вибір найбільш ефективного приватного партнера.

По-п'яте, необхідно забезпечити ефективний моніторинг та контроль за реалізацією проєктів ППП з боку державних органів, а також запровадити механізми врегулювання спорів між партнерами. Це дозволить мінімізувати ризики невиконання зобов'язань сторонами та забезпечити успішну реалізацію проєктів.

Варто зазначити, що удосконалення нормативно-правового забезпечення ППП в Україні має здійснюватися з урахуванням кращого міжнародного досвіду та рекомендацій міжнародних організацій. Зокрема, важливими орієнтирами для України можуть бути «Принципи ЮНСІТРАЛ

щодо законодавчих рамок державно-приватних партнерств» [108], «Керівництво ОЕСР щодо принципів управління державно-приватними партнерствами» [209], а також «Зелена книга щодо державно-приватних партнерств та законодавства ЄС про державні закупівлі та концесії» [183].

Орієнтація на ці та інші міжнародні стандарти та рекомендації дозволить забезпечити відповідність нормативно-правового забезпечення ППП в Україні кращим світовим практикам, а також сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості України для іноземних інвесторів.

Окрім удосконалення законодавчої бази, важливе значення для розвитку ППП в Україні має також формування сприятливого інституційного середовища. Зокрема, необхідно забезпечити ефективну взаємодію між органами державної влади та місцевого самоврядування, а також налагодити діалог з приватним сектором та громадянським суспільством. Це дозволить врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін та забезпечити суспільну підтримку проєктів ППП.

Важливу роль у формуванні інституційного середовища для розвитку ППП в Україні відіграє також розбудова відповідної інфраструктури, зокрема, створення спеціалізованих інституцій, які б надавали підтримку та консультації учасникам проєктів ППП. Такими інституціями можуть бути, наприклад, національні центри ППП, агенції з питань ППП, а також спеціалізовані підрозділи в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Наприклад, у багатьох країнах світу функціонують спеціалізовані національні центри ППП, які надають експертну та консультаційну підтримку державним та приватним партнерам на всіх етапах реалізації проєктів. Так, у Великобританії діє «Partnerships UK» - державна компанія, яка надає послуги з розробки та реалізації проєктів ППП, а також сприяє обміну досвідом та кращими практиками між учасниками ринку [163].

В Україні також робляться певні кроки щодо створення спеціалізованих інституцій у сфері ППП. Зокрема, у 2019 році при Міністерстві розвитку

економіки, торгівлі та сільського господарства України було створено Офіс із залучення та підтримки інвестицій «UkraineInvest», який, серед іншого, займається питаннями розвитку ППП [185]. Крім того, в Україні діють декілька проєктних офісів з питань ППП, які надають підтримку місцевим органам влади у реалізації проєктів.

Водночас, для забезпечення ефективної інституційної підтримки розвитку ППП в Україні необхідно вжити додаткових заходів. Зокрема, доцільно розглянути можливість створення національного центру ППП, який би надавав комплексну експертну та консультаційну підтримку учасникам проєктів, а також сприяв би поширенню кращих практик та стандартів у сфері ППП. Крім того, важливо забезпечити ефективну координацію діяльності існуючих інституцій у сфері ППП, а також налагодити їх співпрацю з міжнародними організаціями та іноземними партнерами.

Ще одним важливим напрямком удосконалення нормативно-правового забезпечення ППП в Україні є впровадження механізмів управління фінансовими ризиками. Реалізація проєктів ППП може мати значний вплив на стан державних фінансів, особливо у випадку надання державних гарантій або інших форм державної підтримки. Тому важливо забезпечити належну оцінку та моніторинг фінансових ризиків, пов'язаних з реалізацією проєктів ППП, а також розробити ефективні механізми їх мінімізації.

Зокрема, доцільно запровадити обов'язкову оцінку фінансових ризиків на етапі підготовки проєктів ППП, а також передбачити в законодавстві чіткі критерії надання державних гарантій та інших форм державної підтримки. Крім того, важливо забезпечити регулярний моніторинг та звітність щодо стану реалізації проєктів ППП та їх впливу на державні фінанси, а також розробити механізми раннього попередження та реагування на потенційні фінансові ризики.

Прикладом ефективної системи управління фінансовими ризиками у сфері ППП є досвід Чилі. У цій країні діє спеціальний підрозділ Міністерства фінансів, який відповідає за оцінку та моніторинг фінансових ризиків,

пов'язаних з реалізацією проєктів ППП. Цей підрозділ проводить регулярні стрес-тести та розробляє рекомендації щодо мінімізації фінансових ризиків. Крім того, в Чилі запроваджено обмеження на загальний обсяг державних гарантій, які можуть надаватися в рамках проєктів ППП, що дозволяє контролювати вплив таких проєктів на державний бюджет [96].

Враховуючи досвід Чилі та інших країн, в Україні доцільно розробити та впровадити комплексну систему управління фінансовими ризиками у сфері ППП. Це дозволить забезпечити стійкість державних фінансів та мінімізувати потенційні негативні наслідки реалізації проєктів ППП для бюджету.

Окрім управління фінансовими ризиками, важливим напрямком удосконалення нормативно-правового забезпечення ППП в Україні є також впровадження механізмів захисту суспільних інтересів. Реалізація проєктів ППП має не лише економічне, але й важливе соціальне значення, оскільки вона спрямована на задоволення суспільних потреб та підвищення якості життя громадян. Тому важливо забезпечити, щоб проєкти ППП враховували суспільні інтереси та не призводили до негативних соціальних та екологічних наслідків.

Для цього необхідно передбачити в законодавстві чіткі вимоги щодо проведення оцінки соціального та екологічного впливу проєктів ППП, а також забезпечити участь громадськості в процесі прийняття рішень щодо реалізації таких проєктів. Зокрема, доцільно запровадити обов'язкове проведення громадських слухань та консультацій на етапі підготовки проєктів ППП, а також передбачити механізми врахування результатів таких слухань та консультацій при прийнятті рішень.

Крім того, важливо забезпечити належний моніторинг та контроль за дотриманням приватними партнерами соціальних та екологічних стандартів при реалізації проєктів ППП. Для цього доцільно передбачити в законодавстві чіткі вимоги до змісту договорів ППП, зокрема, щодо зобов'язань приватного партнера з дотримання соціальних та екологічних стандартів, а також встановити ефективні механізми контролю за виконанням таких зобов'язань.

Прикладом ефективного врахування суспільних інтересів у сфері ППП є досвід Канади. У цій країні діє «Рамковий підхід до ППП», який передбачає обов'язкове проведення оцінки соціально-економічних вигод та витрат проєктів ППП, а також забезпечення прозорості та підзвітності при реалізації таких проєктів. Зокрема, всі проєкти ППП в Канаді підлягають обов'язковій оцінці з точки зору їх впливу на рівень зайнятості, доходи населення, якість публічних послуг тощо. Результати такої оцінки публікуються у відкритому доступі та враховуються при прийнятті рішень щодо реалізації проєктів [176].

Враховуючи досвід Канади, в Україні доцільно розробити та впровадити комплексну систему оцінки соціально-економічних вигод та витрат проєктів ППП, яка б дозволяла забезпечити врахування суспільних інтересів при реалізації таких проєктів. Така система має передбачати обов'язкове проведення оцінки соціального та екологічного впливу проєктів ППП, а також забезпечення прозорості та підзвітності при їх реалізації.

Варто звернути увагу на питання міжнародного співробітництва у цій сфері. Україна як держава, що прагне інтегруватися до європейського економічного простору, має орієнтуватися на кращі світові практики та стандарти у сфері ППП. Це дозволить не лише удосконалити вітчизняне законодавство, але й підвищити інвестиційну привабливість України для іноземних інвесторів.

Одним з ключових напрямків міжнародного співробітництва у сфері ППП є обмін досвідом та кращими практиками з іноземними партнерами. Україна має активно вивчати досвід реалізації проєктів ППП в інших країнах, зокрема, в країнах ЄС, які мають розвинену практику застосування цього механізму. Це дозволить врахувати потенційні ризики та виклики, а також перейняти ефективні підходи до структурування та управління проєктами ППП.

Зокрема, корисним для України може бути досвід Великобританії, яка є одним з лідерів у сфері ППП. У цій країні діє розвинена інституційна та правова база для реалізації проєктів ППП, зокрема, функціонує

спеціалізований орган - Infrastructure and Projects Authority, який надає експертну та методологічну підтримку учасникам проєктів ППП [205]. Крім того, у Великобританії запроваджено стандартизовані підходи до розробки та управління проєктами ППП, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність їх реалізації.

Іншим важливим напрямком міжнародного співробітництва у сфері ППП є залучення міжнародних фінансових організацій до фінансування проєктів ППП в Україні. Такі організації, як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк та інші, мають значний досвід фінансування інфраструктурних проєктів в різних країнах світу та можуть надати не лише фінансову, але й експертну та технічну підтримку.

Наприклад, Світовий банк активно підтримує розвиток ППП в Україні, зокрема, через надання консультаційної допомоги та фінансування проєктів. У 2019 році Світовий банк затвердив надання Україні позики у розмірі 200 млн. дол. США для реалізації проєкту «Розвиток міської інфраструктури-2», який передбачає модернізацію комунальної інфраструктури у ряді міст України на засадах ППП [173]. Залучення такої підтримки дозволяє не лише отримати необхідне фінансування, але й забезпечити відповідність проєктів ППП в Україні міжнародним стандартам та практикам.

Для активізації співпраці з міжнародними фінансовими організаціями у сфері ППП Україні необхідно продовжувати удосконалювати законодавчу та інституційну базу, зокрема, шляхом приведення її у відповідність до вимог та рекомендацій цих організацій. Крім того, важливо забезпечити ефективну координацію діяльності органів влади щодо співпраці з міжнародними партнерами, а також налагодити регулярний діалог з ними щодо перспективних проєктів ППП в Україні.

Ще одним перспективним напрямком міжнародного співробітництва у сфері ППП є участь України в міжнародних організаціях та ініціативах, які займаються питаннями розвитку ППП. Зокрема, Україна може активізувати

співпрацю з Європейським центром експертизи ППП (ЕРЕС), який функціонує при Європейському інвестиційному банку та надає підтримку країнам-членам ЄС у розвитку ППП [208]. Участь у таких ініціативах дозволить Україні перейняти кращий європейський досвід та отримати експертну підтримку у розробці та реалізації проєктів ППП.

Крім того, Україна має активно долучатися до глобальних ініціатив щодо розвитку інфраструктури на засадах ППП, зокрема, до ініціативи «Пояс і шлях», яка передбачає створення транспортних коридорів між Європою та Азією [159]. Участь у таких ініціативах дозволить залучити інвестиції у розвиток інфраструктури України, а також посилити її роль як транзитної держави на євразійському просторі.

Водночас, розвиваючи міжнародне співробітництво у сфері ППП, Україна має враховувати свої національні інтереси та особливості. Зокрема, важливо забезпечити, щоб проєкти ППП, які реалізуються за участю іноземних партнерів, відповідали стратегічним пріоритетам розвитку країни та сприяли зміцненню її економічної безпеки. Крім того, необхідно створити ефективні механізми контролю за діяльністю іноземних інвесторів в рамках проєктів ППП, щоб мінімізувати ризики для національних інтересів.

Окремої уваги заслуговує питання розвитку нормативно-правового забезпечення ППП на регіональному та місцевому рівнях. В умовах децентралізації влади в Україні значна частина повноважень щодо розвитку інфраструктури та надання публічних послуг передається на місцевий рівень. Відповідно, саме місцеві органи влади стають ключовими суб'єктами реалізації проєктів ППП на регіональному та місцевому рівнях.

Для забезпечення ефективної реалізації проєктів ППП на місцевому рівні необхідно створити відповідну нормативно-правову базу, яка б врегульовувала питання ініціювання, розробки, затвердження та реалізації таких проєктів. Зокрема, на рівні регіонів та територіальних громад доцільно прийняти місцеві нормативно-правові акти, які б визначали процедури та критерії відбору проєктів ППП, механізми їх фінансування та реалізації, а

також питання розподілу ризиків та відповідальності між партнерами.

Прикладом такого регулювання може бути досвід м. Києва, де рішенням Київської міської ради від 21.09.2017 № 47/3054 затверджено Положення про здійснення ППП у м. Києві [142]. Це Положення визначає порядок ініціювання, підготовки та реалізації проєктів ППП у столиці, а також встановлює критерії відбору приватних партнерів та вимоги до змісту договорів ППП.

Важливо, щоб місцеві нормативно-правові акти щодо ППП узгоджувалися з національним законодавством та враховували кращі міжнародні практики. Водночас, вони мають бути адаптованими до місцевих умов та потреб, враховувати специфіку регіону чи територіальної громади. Для цього доцільно залучати до розробки таких актів не лише представників місцевих органів влади, але й експертів, представників бізнесу та громадськості. Для підвищення спроможності місцевих органів влади щодо реалізації проєктів ППП необхідно також забезпечити їх методологічну та консультаційну підтримку з боку центральних органів виконавчої влади. Зокрема, Міністерство розвитку громад та територій України має розробити методичні рекомендації щодо реалізації проєктів ППП на місцевому рівні, а також забезпечити поширення кращих практик та досвіду у цій сфері.

Крім того, доцільно розглянути можливість створення регіональних центрів ППП, які б надавали експертну та консультаційну підтримку місцевим органам влади та приватним партнерам щодо реалізації проєктів ППП на місцевому рівні. Такі центри могли б функціонувати на базі агенцій регіонального розвитку, які вже створені у більшості регіонів України та мають досвід роботи з інвестиційними проєктами.

Розвиток нормативно-правового забезпечення ППП на регіональному та місцевому рівнях є важливою передумовою для успішної реалізації проєктів ППП на місцях. Для цього необхідно створити відповідну нормативно-правову базу, забезпечити методологічну та консультаційну підтримку місцевих органів влади, а також розглянути можливість створення регіональних центрів

ППП. Такі заходи дозволять підвищити спроможність місцевих громад щодо залучення приватних інвестицій у розвиток інфраструктури та покращення якості публічних послуг.

Також в контексті удосконалення нормативно-правового забезпечення PPP в Україні важливо враховувати галузеву специфіку реалізації проєктів PPP. Кожна сфера економічної діяльності, в якій можливе застосування PPP, має свої особливості, які впливають на структурування проєктів, розподіл ризиків та обов'язків між партнерами, а також на вимоги до змісту договорів PPP. Наприклад, у сфері охорони здоров'я реалізація проєктів PPP має враховувати особливості медичного обслуговування населення, забезпечення якості та доступності медичних послуг, а також дотримання прав пацієнтів. Відповідно, у законодавстві мають бути передбачені спеціальні вимоги до приватних партнерів щодо кваліфікації медичного персоналу, оснащення медичних закладів, забезпечення доступності послуг для різних категорій населення тощо [95].

У свою чергу, у сфері транспортної інфраструктури реалізація проєктів PPP має враховувати вимоги безпеки перевезень, забезпечення належного рівня обслуговування користувачів інфраструктури, а також стратегічні пріоритети розвитку транспортної галузі. Відповідно, у законодавстві мають бути передбачені вимоги до технічних характеристик об'єктів транспортної інфраструктури, рівня сервісу, тарифної політики тощо [18].

Галузева специфіка проєктів PPP має бути врахована як на рівні законодавства, так і на рівні підзаконних нормативно-правових актів. Зокрема, у кожній сфері можуть розроблятися типові договори PPP, які б враховували особливості відповідної галузі та містили необхідні застереження та положення для захисту інтересів усіх сторін. Крім того, можуть встановлюватися спеціальні вимоги до конкурсної документації, критеріїв відбору приватних партнерів, а також процедур моніторингу та контролю за реалізацією проєктів PPP у відповідній сфері.

Важливо, щоб галузеве регулювання PPP було гармонізованим з

іншими нормативно-правовими актами, які регулюють відносини у відповідній сфері. Зокрема, у сфері охорони здоров'я реалізація проєктів ППП має узгоджуватися з реформою фінансування медичної галузі, впровадженням гарантованого пакету медичних послуг, а також з вимогами до ліцензування та акредитації медичних закладів [14].

У сфері житлово-комунального господарства реалізація проєктів ППП має враховувати особливості тарифного регулювання, вимоги до якості комунальних послуг, а також соціальні аспекти забезпечення доступу населення до базових комунальних послуг. При цьому важливо забезпечити збалансування інтересів приватних інвесторів та споживачів послуг, зокрема, шляхом встановлення обґрунтованих тарифів та стандартів якості [104].

Окремої уваги потребує питання узгодження галузевого регулювання ППП з правилами державної допомоги та публічних закупівель. Зокрема, у законодавстві мають бути чітко визначені випадки, коли надання державної підтримки приватним партнерам в рамках проєктів ППП є допустимим та не призводить до спотворення конкуренції на ринку. Також мають бути встановлені прозорі та недискримінаційні правила проведення конкурсних процедур з вибору приватних партнерів для реалізації проєктів ППП у різних сферах економіки.

Для забезпечення ефективного галузевого регулювання ППП доцільно налагодити тісну співпрацю між органами державної влади, які відповідають за формування політики у відповідній сфері, та спеціалізованими підрозділами, які займаються питаннями ППП. Це дозволить узгодити галузеві пріоритети з можливостями та перевагами застосування механізмів ППП, а також виробити оптимальні підходи до структурування проєктів ППП у кожній сфері.

Отже, удосконалення нормативно-правового забезпечення ППП в Україні має враховувати галузеву специфіку реалізації проєктів ППП. Це передбачає розробку спеціальних вимог до змісту договорів ППП, критеріїв відбору приватних партнерів, процедур моніторингу та контролю у кожній

сфері застосування ППП. При цьому важливо забезпечити узгодженість галузевого регулювання з іншими нормативно-правовими актами, які регулюють відносини у відповідній сфері, а також з правилами державної допомоги та публічних закупівель. Ефективне галузеве регулювання ППП дозволить створити сприятливі умови для залучення приватних інвестицій у різні сектори економіки та підвищити якість надання публічних послуг населенню.

Підсумовуючи, можна зазначити, що нормативно-правове забезпечення публічно-приватного партнерства в Україні має досить розвинену базу, яка включає низку законодавчих та підзаконних актів. Водночас, практика застосування цієї бази свідчить про наявність певних недоліків та прогалин, які стримують розвиток ППП в Україні. Для подолання цих недоліків необхідно вжити низку заходів, спрямованих на удосконалення законодавства, забезпечення ефективної інституційної підтримки та формування сприятливого середовища для реалізації проєктів ППП.

Зокрема, доцільно переглянути та удосконалити базові законодавчі акти у сфері ППП, забезпечити ефективну координацію діяльності органів влади, передбачити механізми державної підтримки приватних партнерів, запровадити чіткі та прозорі процедури вибору приватного партнера та укладення договорів ППП, а також забезпечити ефективний моніторинг та контроль за реалізацією проєктів, оскільки удосконалення нормативно-правового забезпечення публічно-приватного партнерства в Україні є важливою передумовою для успішного розвитку цієї форми співпраці між державою та бізнесом.

Реалізація зазначених заходів дозволить створити необхідні умови для успішного розвитку ППП в Україні, залучення приватних інвестицій у модернізацію інфраструктури та підвищення якості публічних послуг. Водночас, удосконалення нормативно-правового забезпечення ППП має здійснюватися поступово та виважено, з урахуванням кращого міжнародного досвіду та національних особливостей.

2.2. Реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в Україні

Публічно-приватне партнерство (ППП) є одним із механізмів залучення приватних інвестицій та експертизи для реалізації суспільно значущих проєктів та надання публічних послуг. В Україні практика застосування PPP почала активно розвиватися з початку 2010-х років, після прийняття Закону України «Про державно-приватне партнерство» у 2010 році [60]. Однак, незважаючи на наявність законодавчої бази та значний потенціал для реалізації проєктів PPP, їх практичне впровадження в Україні стикається з низкою викликів та перешкод.

Станом на 1 січня 2023 року в Україні на засадах PPP укладено 205 договорів, з яких реалізується лише 93 договори (45,4% від загальної кількості). Із них 43 договори концесії, 31 договір про спільну діяльність та 19 інших договорів PPP [42]. Загальна вартість реалізованих проєктів PPP станом на початок 2023 року становила близько 27 млрд грн [109].

Найбільш поширеними сферами реалізації проєктів PPP в Україні є:

- збір, очищення та розподіл води (32 договори);
- виробництво, транспортування та постачання тепла (18 договорів);
- будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, мостів, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури (14 договорів);
- поводження з відходами, крім збирання та перевезення (8 договорів);
- виробництво електричної енергії (7 договорів) [99].

Найбільш успішним прикладом реалізації проєкту PPP у сфері інфраструктури в Україні є реконструкція та експлуатація ділянки автомобільної дороги М-10 «Львів-Краковець» на умовах концесії. У 2015 році між Державним агентством автомобільних доріг України (Укравтодор) та ТОВ «Українсько-французьке товариство «Автострада» було укладено концесійний договір терміном на 30 років. Загальна вартість проєкту

становить близько 500 млн євро, з яких більше 70% становлять приватні інвестиції. Проєкт передбачає реконструкцію існуючої дороги, будівництво нових ділянок та мостів, створення інфраструктури для обслуговування користувачів дороги (заправних станцій, пунктів харчування, відпочинку тощо), а також її утримання та експлуатацію протягом концесійного періоду [80].

Іншим прикладом успішної реалізації проєкту ППП є передача в концесію майнового комплексу ДП «Стивідорна компанія «Ольвія» у морському порту «Ольвія». У 2020 році за результатами концесійного конкурсу було укладено договір концесії з ТОВ «Компанія Qterminals Olvia Ltd» (дочірнім підприємством катарської компанії QTerminals). Концесійний договір передбачає інвестування близько 3,4 млрд грн у модернізацію та розвиток порту протягом 35 років, що дозволить збільшити вантажообіг порту вдвічі та створити близько 400 нових робочих місць [62].

Успішним прикладом застосування механізму ППП у соціальній сфері є передача в концесію цілісного майнового комплексу Львівського комунального підприємства «Палац Спорту». У 2021 році за результатами концесійного конкурсу було укладено договір концесії з ТОВ «Спорт Арена». Концесіонер зобов'язався інвестувати близько 70 млн грн у реконструкцію та модернізацію об'єкту протягом п'яти років, у тому числі створити на його базі сучасний спортивно-розважальний комплекс. При цьому концесіонер зобов'язався зберегти спортивну функцію об'єкту та надавати послуги з організації та проведення спортивних заходів [119].

Одним з прикладів успішної реалізації проєкту ППП в Україні є реконструкція та експлуатація аеропорту «Львів» імені Данила Галицького. У 2009 році між Міністерством інфраструктури України та консорціумом «Нью Системс АМ» (Вірменія) було укладено концесійний договір терміном на 49 років. Згідно з умовами договору, концесіонер зобов'язався інвестувати близько 100 млн дол. США у реконструкцію та модернізацію аеропорту. Завдяки реалізації цього проєкту вдалося значно покращити якість послуг

аеропорту, збільшити його пропускну спроможність та пасажиропотік. Зокрема, у 2019 році пасажиропотік аеропорту «Львів» зріс на 38% порівняно з 2018 роком і досяг рекордних 2,2 млн пасажирів [94]. Успішність цього проєкту зумовлена, зокрема, вдалим розподілом ризиків та обов'язків між державним та приватним партнерами, а також ефективною співпрацею між ними на всіх етапах реалізації проєкту.

Ще одним прикладом успішного застосування механізму ППП в Україні є передача в концесію майнового комплексу ДП «Херсонський морський торговельний порт». У 2020 році за результатами концесійного конкурсу переможцем було визнано ТОВ «Рисоіл-Херсон», яке запропонувало інвестувати у розвиток порту близько 300 млн грн та забезпечити збільшення вантажообігу до 1,36 млн тонн на рік. Завдяки цьому проєкту планується суттєво підвищити ефективність роботи порту, залучити нові вантажопотоки та створити додаткові робочі місця в регіоні [5]. Успішність цього проєкту зумовлена, зокрема, прозорістю та конкурентністю процедури вибору концесіонера, а також наявністю чітких інвестиційних зобов'язань та цільових показників у концесійному договорі.

Ще одним прикладом успішної реалізації проєкту ППП в Україні є будівництво та експлуатація нової автомобільної дороги «Київ - Вінниця» на умовах концесії. У 2018 році між Державним агентством автомобільних доріг України (Укравтодор) та консорціумом у складі China Road and Bridge Corporation (Китай) та ПАТ «ГідроЗахист» (Україна) було укладено концесійний договір терміном на 27 років. Згідно з умовами договору, консорціум зобов'язався інвестувати близько 340 млн дол. США у будівництво та експлуатацію нової автомобільної дороги протяжністю 149 км. Завдяки реалізації цього проєкту вдасться значно скоротити час та підвищити безпеку подорожі між Києвом та Вінницею, а також стимулювати економічний розвиток регіонів, через які проходить нова дорога [19].

Серед інших прикладів успішних проєктів ППП в Україні можна відзначити:

- передачу в концесію цілісного майнового комплексу ДП «Стивідорна компанія «Ольвія» у морському порту «Ольвія» (м. Миколаїв) у 2020 році терміном на 35 років з обсягом інвестицій 3,9 млрд грн [123];

- будівництво сонячної електростанції «Яворів-1» у Львівській області на умовах ППП, введеної в експлуатацію у 2018 році, загальною потужністю 36 МВт та обсягом інвестицій близько 35 млн євро [200];

- реконструкцію та управління системою централізованого тепlopостачання у м. Малин Житомирської області на умовах концесії, яка дозволила залучити приватні інвестиції у розмірі близько 18 млн грн та підвищити якість тепlopостачання для більш ніж 5 тис. домогосподарств [74].

Водночас, в Україні є і приклади неуспішної реалізації проєктів ППП. Зокрема, одним з таких прикладів є проєкт будівництва та експлуатації нового терміналу в міжнародному аеропорту «Бориспіль». У 2010 році Кабінет Міністрів України затвердив концепцію розвитку аеропорту «Бориспіль», яка передбачала будівництво нового пасажирського терміналу на умовах ППП. Однак через низку проблем, зокрема, відсутність зацікавлених інвесторів, а також неузгодженість позицій державних органів, цей проєкт так і не було реалізовано [91]. Натомість у 2018 році новий термінал було введено в експлуатацію, але вже за рахунок власних коштів аеропорту та кредитних ресурсів, без залучення приватних інвестицій на умовах ППП.

Іншим прикладом неуспішного проєкту ППП в Україні є спроба передачі в концесію ДП «Укрзалізниця» у 2011-2012 роках. Незважаючи на підписання меморандуму про співпрацю між Укрзалізницею та експертами Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) щодо підготовки пілотних проєктів ППП, цей процес було зупинено через відсутність політичної волі та спротив з боку профспілок та інших зацікавлених сторін [92]. Як наслідок, модернізація та підвищення ефективності роботи Укрзалізниці досі залишаються актуальними викликами, які потребують залучення значних інвестиційних ресурсів, у тому числі на умовах ППП.

Також серед прикладів неуспішних проєктів ППП в Україні можна

навести:

- невдалу спробу реалізації проєкту будівництва глибоководного порту «Південний» на умовах концесії у 2012-2013 роках через відсутність зацікавлених інвесторів та недосконалість тендерної документації [124];
- розірвання у 2017 році договору про спільну діяльність між ПАТ «Укргідроенерго» та норвезькою компанією «Norsk Vannkraft» щодо будівництва каскаду гідроелектростанцій на р. Дністер через недосягнення згоди щодо розподілу ризиків та дохідності проєкту [4];
- затягування реалізації проєкту будівництва LNG-терміналу на чорноморському узбережжі України, незважаючи на підписання у 2012 році меморандуму про співпрацю між Державним агентством з інвестицій та управління національними проєктами та іспанською компанією «Gas Natural Fenosa» через зміни в кон'юктурі на світовому ринку газу та геополітичні фактори [49].

Ці приклади свідчать про те, що успішність реалізації проєктів ППП в Україні залежить від низки факторів, таких як політична воля та узгодженість позицій державних органів, наявність зацікавлених інвесторів та їх готовність брати на себе відповідні ризики, прозорість та конкурентність процедур вибору приватних партнерів, а також чіткість умов та зобов'язань сторін у договорах ППП. Відсутність або неналежне врахування цих факторів може призвести до затягування або взагалі зриву проєктів ППП, що матиме негативні наслідки для розвитку відповідних галузей та регіонів.

Не менш важливим є створення сприятливого інституційного та регуляторного середовища для реалізації проєктів ППП, зокрема шляхом удосконалення законодавства, розбудови інституційної спроможності органів влади, запровадження механізмів державної підтримки та гарантій для інвесторів, а також забезпечення координації дій усіх зацікавлених сторін.

Нарешті, необхідно враховувати стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку країни та окремих регіонів при ініціюванні та відборі проєктів ППП, а також забезпечувати їх узгодженість з іншими програмами та

планами розвитку відповідних галузей та територій. Це дозволить підвищити суспільну значущість та сталість проєктів ППП, а також максимізувати позитивні ефекти від їх реалізації для держави, бізнесу та громадян.

У цілому ж, попри окремі успішні приклади реалізації проєктів ППП, загальний стан розвитку ППП в Україні залишається незадовільним. За даними Світового банку, Україна займає 69 місце зі 140 країн у рейтингу готовності до ППП (Benchmarking Infrastructure Development 2020) [71]. Серед основних проблем, які перешкоджають ефективній реалізації проєктів ППП в Україні, можна виділити такі:

1. Недосконалість нормативно-правової бази у сфері ППП. Незважаючи на наявність базового закону про ППП, його положення не завжди узгоджуються з іншими законодавчими актами, що регулюють відносини у відповідних сферах (наприклад, концесійним законодавством). Крім того, деякі важливі аспекти реалізації проєктів ППП (наприклад, питання розподілу ризиків, гарантій для інвесторів, врегулювання спорів) не знайшли належного відображення у законодавстві [143].

2. Недостатній рівень інституційної спроможності органів влади щодо підготовки та реалізації проєктів ППП. В Україні відсутній єдиний орган, відповідальний за формування та реалізацію політики у сфері ППП. Функції у цій сфері розпорошені між різними міністерствами та відомствами, що ускладнює координацію їх діяльності. Крім того, на місцевому рівні спостерігається брак кваліфікованих кадрів та досвіду роботи з проєктами ППП [132].

3. Високі ризики для приватних інвесторів, пов'язані з політичною та макроекономічною нестабільністю в країні. Часті зміни влади, коливання курсу національної валюти, інфляційні процеси створюють несприятливе середовище для залучення приватних інвестицій у довгострокові інфраструктурні проєкти. Крім того, відсутність ефективних механізмів захисту прав інвесторів та врегулювання спорів підвищує ризики для приватного сектору [112].

4. Низький рівень довіри між державою та бізнесом, що зумовлений негативним досвідом реалізації окремих проєктів ППП в Україні. Зокрема, мали місце випадки невиконання державними партнерами своїх зобов'язань за договорами ППП, спроби переглянути умови договорів в односторонньому порядку, затягування процесу передачі об'єктів в управління приватному партнеру тощо [121].

5. Недостатня прозорість та конкурентність процедур вибору приватних партнерів для реалізації проєктів ППП. Незважаючи на законодавчо встановлені вимоги щодо проведення концесійних конкурсів, на практиці мають місце випадки необґрунтованого застосування неконкурентних процедур, відсутності належного інформування потенційних учасників, дискримінаційних вимог до учасників тощо [67].

6. Відсутність ефективних механізмів фінансування проєктів ППП. В Україні практично відсутні спеціалізовані фінансові установи та інструменти, які б забезпечували фінансування проєктів ППП на прийнятних для інвесторів умовах (наприклад, інфраструктурні фонди, проєктне фінансування). Крім того, обмежені можливості державного та місцевих бюджетів не дозволяють забезпечити необхідний рівень фінансової підтримки проєктів ППП [54].

Для подолання зазначених проблем та створення сприятливих умов для розвитку ППП в Україні необхідно вжити комплекс заходів на національному та місцевому рівнях. Зокрема, на національному рівні необхідно:

- удосконалити нормативно-правову базу у сфері ППП шляхом внесення змін до існуючих законодавчих актів та розробки нових нормативних документів, які б врегулювали ключові аспекти реалізації проєктів ППП (розподіл ризиків, гарантії для інвесторів, врегулювання спорів тощо);

- запровадити ефективні механізми фінансування проєктів ППП, у тому числі шляхом створення спеціалізованих фінансових установ та інструментів (інфраструктурних фондів, проєктного фінансування), а також розширення можливостей для надання державної підтримки проєктам ППП;

- забезпечити ефективну координацію діяльності органів влади у сфері

ППП, у тому числі шляхом створення єдиного органу, відповідального за формування та реалізацію політики у цій сфері;

- посилити захист прав інвесторів шляхом запровадження ефективних механізмів врегулювання спорів та надання державних гарантій за договорами ППП;

- підвищити прозорість та конкурентність процедур вибору приватних партнерів шляхом удосконалення концесійного законодавства, забезпечення належного інформування потенційних учасників, впровадження електронних торгів;

- забезпечити стабільність та передбачуваність державної політики у сфері ППП, у тому числі шляхом розробки довгострокових програм та стратегій розвитку ППП, а також забезпечення послідовності та узгодженості дій різних органів влади [10].

На місцевому рівні необхідно:

- забезпечити розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо ініціювання, підготовки та реалізації проєктів ППП, у тому числі шляхом створення спеціалізованих структурних підрозділів та залучення зовнішніх консультантів;

- провести інвентаризацію та оцінку потенційних об'єктів ППП на місцевому рівні, сформулювати перелік пріоритетних проєктів для реалізації на засадах ППП;

- забезпечити ефективну комунікацію та взаємодію з місцевою громадою щодо реалізації проєктів ППП, у тому числі шляхом проведення громадських обговорень та консультацій;

- налагодити співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями та донорами щодо залучення технічної та фінансової допомоги для реалізації проєктів ППП на місцевому рівні;

- забезпечити прозорий та конкурентний відбір приватних партнерів для реалізації проєктів ППП, у тому числі шляхом проведення відкритих концесійних конкурсів та залучення незалежних експертів для оцінки

конкурсних пропозицій [76].

Окрім цього, важливе значення для розвитку ППП в Україні має обмін досвідом та кращими практиками між різними регіонами та громадами. Для цього доцільно створити національну платформу для обміну інформацією та досвідом у сфері ППП, проводити регулярні тренінги та семінари для представників органів влади та бізнесу, а також налагодити співпрацю з міжнародними організаціями та іноземними партнерами, які мають успішний досвід реалізації проєктів ППП.

Підсумовуючи, можна зазначити, що публічно-приватне партнерство має значний потенціал для залучення приватних інвестицій та експертизи для реалізації суспільно значущих проєктів в Україні. Однак, практика реалізації проєктів ППП в Україні стикається з низкою викликів, пов'язаних з недосконалістю нормативно-правової бази, недостатнім рівнем інституційної спроможності органів влади, високими ризиками для приватних інвесторів, низьким рівнем довіри між державою та бізнесом, недостатньою прозорістю та конкурентністю процедур вибору приватних партнерів, а також відсутністю ефективних механізмів фінансування проєктів ППП.

Для подолання цих викликів та створення сприятливих умов для розвитку ППП в Україні необхідно вжити комплекс заходів на національному та місцевому рівнях, спрямованих на удосконалення нормативно-правової бази, запровадження ефективних механізмів фінансування проєктів, посилення захисту прав інвесторів, забезпечення прозорості та конкурентності процедур вибору приватних партнерів, а також розвиток інституційної спроможності органів влади. Лише за умови системного та послідовного підходу до вирішення існуючих проблем та створення сприятливого середовища для реалізації проєктів ППП Україна зможе повною мірою розкрити потенціал цього механізму та залучити значні приватні інвестиції у розвиток інфраструктури та надання публічних послуг.

Для успішної реалізації проєктів ППП в Україні важливо також забезпечити ефективне управління ризиками та належний розподіл

відповідальності між державним та приватним партнерами. Зокрема, необхідно чітко визначити в договорі ППП ролі та обов'язки кожної зі сторін, а також передбачити механізми розподілу ризиків та компенсації можливих втрат. При цьому, розподіл ризиків має бути справедливим та збалансованим, враховувати специфіку конкретного проекту та можливості сторін щодо управління ризиками [98].

Наприклад, ризики, пов'язані з політичними та регуляторними змінами, доцільно покладати на державного партнера, оскільки саме він має важелі впливу на ці фактори. Водночас, ризики, пов'язані з проєктуванням, будівництвом та експлуатацією об'єкту ППП, мають бути передані приватному партнеру, який має необхідний досвід та ресурси для управління цими ризиками. Такий підхід дозволяє оптимізувати розподіл ризиків та створити стимули для кожної зі сторін щодо ефективного виконання своїх зобов'язань [83].

Важливе значення для успішної реалізації проєктів ППП має також забезпечення належного моніторингу та контролю за виконанням договірних зобов'язань сторонами. Для цього в договорі ППП необхідно передбачити чіткі та вимірювані показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінити якість та своєчасність виконання робіт чи надання послуг приватним партнером. Крім того, мають бути визначені процедури регулярного звітування приватного партнера перед державним партнером та громадськістю, а також механізми перевірок та аудитів з боку державного партнера [34].

У разі виявлення порушень чи недоліків у виконанні договірних зобов'язань мають бути передбачені ефективні механізми їх усунення та компенсації можливих збитків. Зокрема, договором ППП можуть бути встановлені штрафні санкції для приватного партнера у випадку невиконання чи неналежного виконання ним своїх зобов'язань, а також передбачена можливість дострокового розірвання договору у випадку суттєвих порушень. Водночас, мають бути передбачені й механізми захисту інтересів приватного

партнера, наприклад, компенсація додаткових витрат, зумовлених діями чи бездіяльністю державного партнера [102].

Окремої уваги потребує питання забезпечення прозорості та підзвітності при реалізації проєктів ППП. З огляду на довгостроковий характер та суспільну значущість таких проєктів, важливо забезпечити доступ громадськості до інформації про хід їх реалізації, а також врахувати думку та інтереси кінцевих споживачів послуг. Для цього мають бути передбачені механізми регулярного інформування громадськості про стан реалізації проєктів ППП, проведення громадських обговорень та консультацій, а також залучення представників громадськості до моніторингу та контролю за якістю послуг, що надаються в рамках ППП [37].

Крім того, важливо забезпечити прозорість процедур прийняття рішень щодо реалізації проєктів ППП, у тому числі процедур вибору приватних партнерів. Для цього необхідно забезпечити публічний доступ до інформації про заплановані проєкти ППП, критерії та умови відбору приватних партнерів, а також результати конкурсних процедур. Така інформація має бути своєчасною, повною та достовірною, а також представленою у зрозумілій для широкої громадськості формі [118].

Для підвищення ефективності реалізації проєктів ППП важливе значення має також забезпечення їх відповідності стратегічним пріоритетам розвитку відповідних галузей та регіонів. Зокрема, при ініціюванні та плануванні проєктів ППП необхідно враховувати цілі та завдання державних та регіональних стратегій розвитку, а також забезпечувати узгодженість проєктів ППП з іншими інфраструктурними проєктами та програмами. Це дозволяє уникнути дублювання зусиль та ресурсів, а також забезпечити синергію та взаємодоповнюваність різних проєктів [128].

Для цього на етапі ініціювання проєктів ППП мають проводитись ґрунтовні техніко-економічні обґрунтування, які дозволяють оцінити їх доцільність, ефективність та відповідність стратегічним пріоритетам розвитку. При цьому, важливо враховувати не лише фінансово-економічні

показники проєктів, але й їх соціальний та екологічний вплив, а також потенційні ризики та обмеження. На основі результатів техніко-економічних обґрунтувань мають формуватись середньострокові та довгострокові програми реалізації проєктів ППП, які є основою для планування та координації діяльності органів влади та приватних партнерів [81].

Ще одним важливим фактором успішності реалізації проєктів ППП є наявність кваліфікованих кадрів та експертного потенціалу як з боку державних, так і з боку приватних партнерів. Враховуючи комплексний та інноваційний характер проєктів ППП, їх реалізація потребує специфічних знань та навичок у сфері проєктного менеджменту, фінансового та правового аналізу, управління ризиками тощо. Для забезпечення необхідного кадрового потенціалу необхідно запровадити систему підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері ППП, а також налагодити обмін досвідом та кращими практиками між органами влади, приватними партнерами та експертним середовищем [73].

Зокрема, доцільним є створення спеціалізованих навчальних програм та курсів для державних службовців та представників місцевого самоврядування, які займаються питаннями ППП, а також для представників бізнесу, зацікавлених в участі у проєктах ППП. Такі програми мають охоплювати різні аспекти реалізації проєктів ППП, включаючи правові, фінансово-економічні, технічні та управлінські аспекти, а також передбачати можливості для практичного застосування отриманих знань та навичок.

Крім того, важливо налагодити регулярний діалог та обмін досвідом між різними стейкхолдерами у сфері ППП, зокрема шляхом проведення конференцій, семінарів, круглих столів тощо. Це дозволяє виявляти та поширювати кращі практики реалізації проєктів ППП, обговорювати актуальні проблеми та виклики, а також напрацьовувати спільні підходи до їх вирішення.

Як свідчить міжнародний досвід, ключовими передумовами успішної реалізації проєктів ППП є:

- наявність політичної волі та лідерства з боку держави щодо розвитку ППП;
- чітке та прозоре законодавство, що регулює ключові аспекти ППП;
- ефективні інституції, що забезпечують підтримку та координацію проєктів ППП;
- справедливий розподіл ризиків та вигод між державним та приватним партнерами;
- наявність довгострокового та стабільного фінансування проєктів ППП;
- забезпечення конкуренції та прозорості при виборі приватних партнерів;
- ефективні механізми управління та моніторингу реалізації проєктів ППП;
- врахування інтересів та потреб усіх зацікавлених сторін, включаючи кінцевих споживачів послуг;
- наявність кваліфікованих кадрів та експертного потенціалу у сфері ППП [101].

Україні необхідно врахувати цей досвід та кращі світові практики при формуванні власної моделі розвитку ППП, адаптувавши їх до національних умов та потреб. Зокрема, важливо забезпечити політичну підтримку розвитку ППП на найвищому рівні, сформувавши чітку та послідовну державну політику у цій сфері, а також забезпечити ефективну координацію та взаємодію між різними органами влади, відповідальними за реалізацію проєктів ППП.

Крім того, необхідно запровадити прозорі та конкурентні процедури відбору приватних партнерів, забезпечити справедливий розподіл ризиків та вигод між партнерами, а також створити ефективні механізми фінансування проєктів ППП, у тому числі із залученням коштів міжнародних фінансових організацій та інституційних інвесторів.

Важливо також забезпечити належний моніторинг та контроль за реалізацією проєктів ППП, у тому числі шляхом запровадження чітких та вимірюваних показників ефективності, регулярного звітування приватних

партнерів перед державою та громадськістю, а також проведення незалежних аудитів та перевірок.

Нарешті, необхідно приділити належну увагу розвитку кадрового та експертного потенціалу у сфері ППП, у тому числі шляхом запровадження спеціалізованих навчальних програм для державних службовців та представників бізнесу, а також налагодження обміну досвідом та кращими практиками між різними стейкхолдерами.

Лише за умови врахування цих факторів та вжиття комплексних заходів на національному та місцевому рівнях Україна зможе повною мірою розкрити потенціал ППП та перетворити його на дієвий інструмент залучення приватних інвестицій у розвиток інфраструктури та надання публічних послуг. Це, у свою чергу, дозволить підвищити якість життя громадян, забезпечити сталий економічний розвиток та посилити конкурентоспроможність нашої держави на міжнародній арені.

Окремо варто відзначити, що успішна реалізація проєктів ППП в Україні також потребує врахування та мінімізації можливих негативних наслідків для навколишнього середовища та місцевих громад. Масштабні інфраструктурні проєкти можуть мати значний вплив на екологію, природні ресурси, біорізноманіття, а також на соціально-економічне становище населення у зоні їх реалізації. Тому при плануванні та реалізації проєктів ППП необхідно проводити комплексну оцінку їх впливу на довкілля та місцеві громади, а також розробляти та впроваджувати заходи з мінімізації негативних наслідків.

Зокрема, важливо забезпечити відповідність проєктів ППП національним та міжнародним екологічним стандартам, а також врахувати питання сталого розвитку та «зеленої» економіки при їх розробці та реалізації. Для цього необхідно проводити стратегічну екологічну оцінку проєктів ППП, залучати екологічних експертів та громадськість до їх обговорення, а також передбачати в угодах ППП зобов'язання приватних партнерів щодо дотримання екологічних вимог та стандартів [156].

Крім того, важливо забезпечити врахування інтересів та потреб місцевих

громад при реалізації проєктів ППП, зокрема шляхом проведення консультацій з громадськістю, врахування місцевих особливостей та пріоритетів розвитку, а також забезпечення справедливого розподілу вигод від реалізації проєктів. Зокрема, угоди ППП мають передбачати механізми компенсації можливих втрат та незручностей для місцевого населення, а також залучення місцевих підприємств та робочої сили до реалізації проєктів [35].

Ще одним важливим аспектом є забезпечення інклюзивності та недискримінації при реалізації проєктів ППП, зокрема щодо забезпечення рівного доступу різних соціальних груп до послуг та інфраструктури, створеної в рамках ППП. Це передбачає врахування потреб людей з інвалідністю, літніх людей, сімей з дітьми та інших вразливих категорій населення при проєктуванні та експлуатації об'єктів ППП, а також забезпечення для них прийняттого рівня цін та тарифів на відповідні послуги [116].

Для врахування екологічних та соціальних аспектів при реалізації проєктів ППП в Україні доцільно розробити та впровадити відповідні методичні рекомендації та стандарти, які б визначали вимоги до оцінки впливу проєктів на довкілля та місцеві громади, а також до розробки та реалізації компенсаційних та мітигаційних заходів. При цьому важливо забезпечити належний контроль за дотриманням цих вимог з боку державних органів та громадськості, а також передбачити санкції для приватних партнерів у разі їх недотримання.

Належне врахування екологічних та соціальних питань при реалізації проєктів ППП не лише дозволяє мінімізувати їх негативні наслідки, але й сприяє підвищенню суспільної підтримки та довіри до таких проєктів, що є важливою передумовою їх успішності. Крім того, це дозволяє забезпечити відповідність проєктів ППП принципам сталого розвитку та міжнародним зобов'язанням України у цій сфері.

Також варто враховувати, що реалізація проєктів ППП пов'язана зі значними фінансовими зобов'язаннями для державного бюджету, особливо у

довгостроковій перспективі. Тому при плануванні та реалізації таких проєктів необхідно забезпечити їх фінансову стійкість та збалансованість, а також врахувати їх потенційний вплив на рівень державного боргу та фінансові ризики. Зокрема, необхідно проводити ретельний аналіз фінансових наслідків проєктів ППП, а також забезпечити ефективне управління фінансовими ризиками, у тому числі шляхом створення відповідних резервів та забезпечення належного моніторингу і контролю.

Ще одним важливим питанням є забезпечення політичної волі та сталості державної політики щодо розвитку ППП. Враховуючи довгостроковий характер проєктів ППП, а також значні фінансові та репутаційні ризики для приватних партнерів, важливо забезпечити послідовність та передбачуваність державної політики у цій сфері, а також мінімізувати ризики політичного втручання чи перегляду умов реалізації проєктів ППП. Для цього необхідно забезпечити широкий суспільний та політичний консенсус щодо доцільності та принципів розвитку ППП, а також створити необхідні правові та інституційні гарантії для приватних партнерів.

У цілому, розвиток ППП в Україні має значний потенціал для залучення приватних інвестицій у модернізацію інфраструктури та покращення якості публічних послуг. Водночас, практика реалізації проєктів ППП в Україні стикається з низкою викликів та проблем, які потребують комплексного та системного вирішення на національному та місцевому рівнях.

Для цього необхідно удосконалити нормативно-правову базу у сфері ППП, зокрема шляхом усунення прогалин та суперечностей у законодавстві, а також його гармонізації з міжнародними стандартами та кращими практиками. Важливо також забезпечити ефективну інституційну підтримку розвитку ППП, зокрема шляхом створення єдиного центру компетенцій з питань ППП, а також розбудови спроможності органів влади щодо ініціювання, підготовки та реалізації проєктів ППП.

Крім того, необхідно запровадити прозорі та конкурентні процедури відбору приватних партнерів, забезпечити справедливий розподіл ризиків та

вигод між партнерами, а також створити ефективні механізми фінансування проєктів ППП. Важливо також забезпечити належний моніторинг та контроль за реалізацією проєктів ППП, у тому числі шляхом запровадження чітких та вимірюваних показників ефективності, регулярного звітування приватних партнерів перед державою та громадськістю, а також проведення незалежних аудитів та перевірок.

Водночас, розвиток ППП в Україні не слід розглядати як панацею від усіх проблем чи альтернативу традиційним механізмам реалізації інфраструктурних проєктів та надання публічних послуг. ППП є лише одним з інструментів, які можуть використовуватися державою для вирішення суспільно значущих завдань, і його застосування має бути обґрунтованим та доцільним у кожному конкретному випадку.

Зокрема, при ухваленні рішення про реалізацію проєкту на засадах ППП необхідно провести ретельний аналіз його економічної та соціальної ефективності, а також порівняти його з альтернативними варіантами реалізації проєкту, такими як традиційні державні закупівлі чи повна приватизація. ППП має застосовуватись лише у тих випадках, коли воно дозволяє досягти кращих результатів з точки зору співвідношення ціни та якості, а також забезпечити більш ефективний розподіл ризиків та вигод між державним та приватним партнерами.

При цьому важливо розуміти, що ППП не є заміною для ефективного державного управління та регулювання. Навіть при передачі певних функцій чи об'єктів інфраструктури приватному партнеру держава зберігає відповідальність за забезпечення належного рівня якості та доступності відповідних послуг, а також за захист суспільних інтересів. Тому паралельно з розвитком ППП необхідно зміцнювати інституційну спроможність та ефективність органів державної влади та місцевого самоврядування.

Розвиток ППП в Україні є перспективним напрямом залучення приватних інвестицій у модернізацію інфраструктури та покращення якості публічних послуг. Водночас, для успішної реалізації потенціалу ППП

необхідно забезпечити комплексний та системний підхід до формування політики у цій сфері, а також вжити низку заходів щодо удосконалення нормативно-правової бази, розбудови інституційної спроможності, забезпечення прозорості та конкурентності відбору приватних партнерів, ефективного розподілу ризиків та вигод, належного врядування та контролю за реалізацією проєктів ППП, а також врахування екологічних та соціальних аспектів.

Важливо також забезпечити реалістичність очікувань щодо ролі та можливостей ППП, а також його збалансоване застосування поряд з іншими механізмами реалізації інфраструктурних проєктів та надання публічних послуг. ППП має розглядатись не як самоціль, а як один з інструментів досягнення суспільно значущих цілей, застосування якого має бути обґрунтованим та доцільним у кожному конкретному випадку.

Лише за умови врахування цих факторів та вжиття відповідних заходів Україна зможе стати регіональним лідером у сфері ППП та використати його потенціал для прискорення економічного зростання, підвищення якості життя громадян та досягнення цілей сталого розвитку. При цьому важливо враховувати національну специфіку та потреби, а також адаптувати кращі світові практики до українських реалій, одночасно рухаючись у напрямку гармонізації з міжнародними стандартами та принципами у сфері ППП.

2.3. Зарубіжний досвід реалізації публічно-приватного партнерства

Країни Європейського Союзу мають значний досвід реалізації проєктів публічно-приватного партнерства (ППП) у різних сферах економіки та соціального розвитку. Протягом останніх десятиліть ППП стало невід'ємною складовою інвестиційної політики та механізмом модернізації інфраструктури в більшості європейських країн.

На рівні Європейського Союзу не існує єдиного законодавства, яке б регулювало всі аспекти ППП. Натомість, правове регулювання ППП здійснюється на основі загальних принципів та правил ЄС щодо державних закупівель, концесій, державної допомоги та конкуренції [97]. Зокрема, важливе значення для розвитку ППП мають такі документи, як Директива 2014/23/ЄС про укладення договорів концесії, Директива 2014/24/ЄС про державні закупівлі, а також Повідомлення Європейської Комісії щодо державно-приватних партнерств та законодавства Співтовариства про державні закупівлі та концесії [32].

Водночас, кожна країна-член ЄС має власне національне законодавство у сфері ППП, яке враховує специфіку місцевих умов та потреб. У деяких країнах, таких як Франція, Іспанія, Італія, Польща, діють спеціальні закони про ППП, тоді як в інших країнах, таких як Німеччина, Нідерланди, Австрія, реалізація проєктів ППП здійснюється на основі загального законодавства про закупівлі та концесії [8]. Незважаючи на наявність відмінностей у національному регулюванні ППП, загальною тенденцією є адаптація законодавства країн-членів ЄС до вимог та принципів європейського права у цій сфері.

Важливу роль у розвитку ППП в Європейському Союзі відіграють спеціалізовані інституції, які надають підтримку та консультації учасникам проєктів ППП. На рівні ЄС діє Європейський центр експертизи ППП (ЕРЕС), створений у 2008 році за ініціативи Європейської Комісії та Європейського інвестиційного банку. ЕРЕС надає технічну допомогу та сприяє обміну досвідом між країнами-членами ЄС щодо реалізації проєктів ППП [113].

Крім того, у багатьох європейських країнах функціонують національні центри ППП, які відповідають за розробку політики та методологічну підтримку проєктів ППП. Наприклад, у Великобританії діє Infrastructure and Projects Authority (IPA), у Франції - Mission d'appui aux partenariats public-privé (MAPPP), в Італії - Unità Tecnica Finanza di Progetto (UTFP), у Німеччині - Partnerschaften Deutschland (PD) [66]. Ці інституції надають експертну

підтримку державним органам та приватним партнерам на всіх етапах реалізації проєктів PPP, а також сприяють поширенню кращих практик та стандартів у цій сфері.

Проєкти PPP в країнах ЄС реалізуються у різних галузях економіки та соціальної сфери, включаючи транспортну інфраструктуру (автомобільні дороги, залізниці, аеропорти, порти), енергетику, охорону здоров'я, освіту, житлово-комунальне господарство, телекомунікації тощо. За даними Європейського центру експертизи PPP, у 2019 році в ЄС було укладено 29 договорів PPP загальною вартістю 9,8 млрд євро, з яких найбільша частка припадала на транспортний сектор (46%) та охорону здоров'я (22%) [120].

Що стосується моделей PPP, які застосовуються в європейських країнах, то найбільш поширеними є концесії, контракти життєвого циклу (DBFM, DBFMO), а також інституціоналізовані PPP (спільні підприємства за участю держави та приватного бізнесу) [56]. Вибір конкретної моделі PPP залежить від специфіки проєкту, розподілу ризиків та обов'язків між партнерами, а також регуляторних вимог у відповідній країні.

Серед успішних прикладів реалізації проєктів PPP в країнах ЄС можна відзначити:

- Будівництво та експлуатацію автомагістралі М6 в Угорщині протяжністю 58 км на умовах концесії, укладеної у 2004 році терміном на 35 років. Завдяки залученню приватних інвестицій у розмірі близько 450 млн євро вдалося значно підвищити пропускну здатність та безпеку автомобільного сполучення між Будапештом та містами південно-західної Угорщини [3].

- Модернізацію та управління системою шкільної освіти в землі Оффенбах (Німеччина) на засадах PPP. У 2004 році муніципалітет уклав контракт з приватним консорціумом щодо проєктування, будівництва, фінансування та експлуатації 90 шкіл протягом 15 років. Завдяки цьому проєкту вдалося залучити приватні інвестиції у розмірі 780 млн євро та забезпечити високу якість освітньої інфраструктури при оптимізації бюджетних витрат [114].

- Будівництво та експлуатацію лікарні «Каспела» в м. Гданськ (Польща) на умовах ППП. У 2015 році між муніципалітетом Гданська та консорціумом приватних інвесторів було укладено договір DBFMO терміном на 30 років. Завдяки цьому проєкту вартістю близько 50 млн євро було збудовано сучасний лікарняний комплекс на 300 ліжко-місць, який надає високоякісні медичні послуги для мешканців регіону [61].

5.1.2. Досвід реалізації ППП у Великобританії

Великобританія є одним із лідерів у сфері реалізації проєктів ППП серед країн Європи та світу. Починаючи з 1990-х років, у країні було реалізовано понад 700 проєктів ППП загальною вартістю більше 60 млрд фунтів стерлінгів [63]. Досвід Великобританії у розвитку ППП є цінним для інших країн з точки зору формування політики, нормативно-правового забезпечення та управління проєктами.

Розвиток ППП у Великобританії розпочався у 1992 році з впровадженням урядом Дж. Мейджора Приватної фінансової ініціативи (Private Finance Initiative, PFI). PFI передбачала залучення приватних інвестицій для будівництва та модернізації об'єктів соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень, в'язниць тощо) з подальшою їх експлуатацією приватними партнерами та отриманням платежів від держави за надані послуги [26].

У 2012 році на заміну PFI було запроваджено нову форму ППП - PF2 (Private Finance 2), яка передбачала удосконалення механізмів розподілу ризиків, посилення прозорості та гнучкості у відносинах між партнерами, а також підвищення ефективності управління проєктами [38]. Незважаючи на певну критику, пов'язану з високою вартістю та складністю проєктів PFI/PF2, вони залишаються важливим інструментом розвитку інфраструктури у Великобританії.

У Великобританії застосовуються різноманітні форми та моделі ППП залежно від специфіки конкретних проєктів та галузей. Серед основних форм ППП можна виділити:

- Концесії, за яких приватний партнер будує або модернізує об'єкт

інфраструктури та експлуатує його протягом визначеного періоду часу, отримуючи дохід від надання послуг споживачам.

- Контракти DBFO (Design, Build, Finance, Operate), за яких приватний партнер проектує, будує, фінансує та експлуатує об'єкт інфраструктури, отримуючи платежі від державного партнера за надані послуги.

- Спільні підприємства (Joint Ventures), створені державним та приватним партнерами для реалізації та управління проектами PPP [150].

Крім того, у Великобританії набули поширення так звані альянсові контракти (Alliance Contracting), які передбачають створення інтегрованої команди з представників державного та приватного партнерів для спільного управління ризиками та досягнення цілей проекту на основі принципів співпраці, прозорості та взаємної довіри [180].

Розвиток PPP у Великобританії супроводжувався формуванням відповідного інституційного та правового забезпечення. У 2000 році було створено Partnerships UK - державно-приватну компанію, яка надавала консультаційну підтримку та сприяла реалізації проектів PPP. У 2016 році її функції були передані до Infrastructure and Projects Authority (IPA) - урядового агентства, відповідального за розвиток інфраструктури та реалізацію проектів PPP [167].

Правове регулювання PPP у Великобританії здійснюється на основі загального законодавства про державні закупівлі та концесії, а також спеціальних нормативних актів, таких як Закон про контракти PPP (2012), Закон про інфраструктуру (2015) тощо. Важливе значення мають також стандартизовані підходи та керівництва щодо реалізації проектів PPP, розроблені IPA та іншими урядовими установами [201].

Проекти PPP у Великобританії реалізуються у різних галузях економіки та соціальної сфери. Серед ключових прикладів можна відзначити:

- Будівництво та експлуатацію лікарні «Квінс» у м. Ромфорд на умовах контракту DBFO вартістю 312 млн фунтів стерлінгів, укладеного у 2004 році терміном на 36 років [148].

- Модернізацію та управління системою вуличного освітлення у м. Бірмінгем на умовах концесійного договору вартістю 2,7 млрд фунтів стерлінгів, укладеного у 2010 році терміном на 25 років [182].

- Будівництво та експлуатацію 46 нових шкіл в Уельсі на умовах контрактів DBFO загальною вартістю близько 500 млн фунтів стерлінгів, укладених у 2003-2006 роках [178].

- Реконструкцію та експлуатацію аеропорту в м. Донкастер на умовах концесійного договору вартістю близько 100 млн фунтів стерлінгів, укладеного у 2005 році терміном на 33 роки [187].

Сполучені Штати Америки мають значний досвід реалізації проєктів ППП, особливо у сфері транспортної інфраструктури. Хоча частка ППП у загальному обсязі інвестицій в інфраструктуру США є меншою порівняно з багатьма європейськими країнами, останніми роками спостерігається зростання інтересу до цього механізму на федеральному та місцевому рівнях.

У США розвиток ППП відбувається як на федеральному рівні, так і на рівні окремих штатів та муніципалітетів. На федеральному рівні ключову роль у просуванні ППП відіграє Міністерство транспорту США, зокрема через надання грантів та технічної допомоги для реалізації проєктів ППП у транспортній галузі. Крім того, важливе значення має програма TIFIA (Transportation Infrastructure Finance and Innovation Act), яка надає пільгові кредити та гарантії для проєктів ППП у сфері транспортної інфраструктури [138].

Водночас, основна частина проєктів ППП у США реалізується на рівні штатів та муніципалітетів. Станом на 2021 рік, 38 штатів та округ Колумбія мають власне законодавство щодо ППП, яке визначає правила та процедури реалізації проєктів за участю приватних партнерів [154]. Найбільш активними у використанні механізму ППП є такі штати, як Каліфорнія, Техас, Вірджинія, Флорида та Нью-Йорк.

Законодавче регулювання ППП у США здійснюється на федеральному та місцевому рівнях. На федеральному рівні відсутній окремий закон про

ППП, натомість застосовуються загальні норми про державні закупівлі та концесії, а також галузеве законодавство, зокрема у сфері транспорту та енергетики. Важливе значення мають також керівництва та рекомендації федеральних агентств щодо реалізації проєктів PPP, наприклад, «Керівництво щодо впровадження PPP у сфері громадського транспорту» Федеральної адміністрації громадського транспорту США [171].

На рівні штатів діють спеціальні закони про PPP, які визначають порядок ініціювання, відбору, укладення та реалізації угод про PPP, а також права та обов'язки сторін. Наприклад, у штаті Вірджинія діє Закон про PPP у транспортній галузі (PPTA), який передбачає можливість укладення угод PPP щодо будівництва, модернізації та експлуатації різних видів транспортної інфраструктури [165].

PPP у США застосовується переважно у сфері транспортної інфраструктури, зокрема для будівництва та експлуатації платних автомобільних доріг, мостів, тунелів, залізниць, аеропортів та портів. Крім того, механізм PPP використовується для реалізації проєктів у сфері енергетики (наприклад, будівництво електростанцій та ліній електропередачі), комунального господарства (водопостачання та водовідведення, утилізація відходів), соціальної інфраструктури (лікарні, школи, університети), а також у сфері IT та телекомунікацій [149].

Серед успішних прикладів реалізації проєктів PPP в інфраструктурних галузях США можна відзначити:

- Будівництво та експлуатацію платної автомагістралі I-495 Express Lanes у штаті Вірджинія протяжністю 22 км на умовах концесійного договору вартістю 2,1 млрд дол. США, укладеного у 2007 році терміном на 85 років [203].

- Модернізацію та експлуатацію Центрального парку м. Нью-Йорк на умовах концесійного договору з приватною некомерційною організацією Central Park Conservancy, укладеного у 1998 році терміном на 30 років. Завдяки залученню приватних інвестицій вдалося значно покращити інфраструктуру

парку та якість послуг для відвідувачів [184].

- Будівництво та експлуатацію лінії швидкісного трамваю Eagle P3 у м. Денвер протяжністю 35 км на умовах контракту DBFOM (Design, Build, Finance, Operate, Maintain) вартістю 2,2 млрд дол. США, укладеного у 2010 році терміном на 34 роки [139].

- Модернізацію та експлуатацію системи водопостачання та водовідведення у м. Буффало на умовах договору про спільну діяльність з компанією Veolia Water, укладеного у 2010 році терміном на 10 років. Завдяки цьому проєкту вдалося залучити приватні інвестиції у розмірі 57 млн дол. США та забезпечити стабільне водопостачання для мешканців міста [137].

Країни Азії, зокрема Східної та Південно-Східної Азії, демонструють активний розвиток ППП в останні десятиліття. Зростання економіки, урбанізація та потреба у розвитку інфраструктури створюють значні можливості для реалізації проєктів ППП у цьому регіоні. Водночас, специфіка політичних, економічних та соціальних умов в азійських країнах зумовлює особливості застосування механізмів ППП порівняно з європейськими країнами та США.

В азійських країнах використовуються різноманітні моделі та форми ППП, які можуть відрізнятися залежно від специфіки конкретних країн та галузей. Серед найбільш поширених моделей можна виділити:

- Концесії (Build-Operate-Transfer, BOT; Build-Own-Operate, BOO; Build-Own-Operate-Transfer, BOOT) - передбачають будівництво та експлуатацію об'єкта інфраструктури приватним партнером з подальшою передачею його у власність державі після закінчення терміну концесії.

- Контракти на управління та лізинг (Management Contracts, Lease Contracts) - передбачають передачу приватному партнеру функцій з управління та експлуатації об'єкта інфраструктури на певний період часу без зобов'язань щодо фінансування та розвитку інфраструктури.

- Спільні підприємства (Joint Ventures) - передбачають створення спільного підприємства державним та приватним партнерами для реалізації та

управління проєктом PPP [212].

Крім того, в деяких азійських країнах, таких як Індія та Філіппіни, поширеною формою PPP є гібридна модель (Hybrid Annuity Model), за якої частина інвестицій здійснюється приватним партнером, а частина - державою у формі регулярних платежів [23].

Регулювання PPP у країнах Азії має свої особливості, зумовлені специфікою політичних та економічних систем, а також рівнем розвитку правових інститутів. У деяких країнах, таких як Південна Корея, Японія, Сінгапур, діють спеціальні закони про PPP, які визначають загальні принципи та процедури реалізації проєктів за участю приватних партнерів. Водночас, у багатьох країнах Південно-Східної Азії (Індонезія, В'єтнам, Камбоджа) правове регулювання PPP здійснюється на основі галузевого законодавства та підзаконних актів [25].

Важливу роль у розвитку PPP в азійських країнах відіграють міжнародні фінансові організації, такі як Азійський банк розвитку, Світовий банк, Азійський банк інфраструктурних інвестицій. Ці організації надають фінансову та консультаційну підтримку для реалізації проєктів PPP, а також сприяють поширенню кращих практик та стандартів у цій сфері [24].

В азійських країнах реалізовано низку масштабних та знакових проєктів PPP в інфраструктурній та соціальній сферах. Серед найбільш відомих прикладів можна відзначити:

- Будівництво та експлуатацію високошвидкісної залізниці Тайбей-Гаосюнь на Тайвані протяжністю 345 км на умовах концесійного договору (BOT) вартістю 18 млрд дол. США, укладеного у 1998 році терміном на 35 років [165].

- Будівництво та експлуатацію нового міжнародного аеропорту Суварнабхумі в Таїланді на умовах концесійного договору (ВТО) вартістю 3,7 млрд дол. США, укладеного у 2005 році терміном на 25 років [148].

- Модернізацію та управління мережею автомобільних доріг в Індії загальною протяжністю 24 500 км на умовах довгострокових концесійних

договорів (від 15 до 30 років) із залученням приватних інвестицій у розмірі 10 млрд дол. США [139].

- Будівництво та експлуатацію системи метрополітену в м. Хайдерабад (Індія) на умовах концесійного договору (Design, Build, Finance, Operate, Transfer) вартістю 2,7 млрд дол. США, укладеного у 2011 році терміном на 35 років [139].

- Будівництво та експлуатацію мережі закладів охорони здоров'я у Філіппінах на умовах концесійних договорів вартістю близько 400 млн дол. США, укладених у 2010-2014 роках. Завдяки цим проєктам вдалося покращити доступність та якість медичних послуг для населення [137].

Наведені приклади демонструють, що азійські країни активно використовують механізми PPP для розвитку інфраструктури та надання публічних послуг. При цьому важливе значення має адаптація кращих світових практик PPP до місцевих умов та потреб, а також забезпечення балансу інтересів держави, приватних партнерів та суспільства.

Аналіз досвіду реалізації проєктів PPP у різних країнах світу дозволяє виявити спільні риси та відмінності у розвитку цього механізму, а також визначити ключові фактори успіху та проблеми, що виникають при його застосуванні. Врахування цих аспектів є важливим для удосконалення практики PPP в Україні та інших країнах, що розвиваються.

Незважаючи на різноманітність моделей та форм PPP, що застосовуються у різних країнах, можна виділити деякі спільні риси у розвитку цього механізму:

- Зростання ролі PPP як інструменту залучення приватних інвестицій у розвиток інфраструктури та надання публічних послуг.
- Поширення PPP у різних галузях економіки та соціальної сфери, зокрема транспорті, енергетиці, охороні здоров'я, освіті тощо.
- Формування спеціального законодавства та інституційних механізмів для регулювання та підтримки PPP на національному та місцевому рівнях.
- Зростання ролі міжнародних фінансових організацій у просуванні та

підтримці проєктів ППП у різних країнах світу [26].

Водночас, практика застосування ППП у різних країнах має свої особливості, зумовлені специфікою політичних, економічних, правових та соціальних умов. Зокрема, відмінності спостерігаються у:

- Рівні централізації/децентралізації прийняття рішень щодо реалізації проєктів ППП.
- Ступені розвитку та ефективності правових та інституційних механізмів регулювання ППП.
- Галузевих пріоритетах застосування ППП та домінуючих моделях партнерства у різних сферах.
- Рівні залучення та впливу громадськості на процеси ініціювання та реалізації проєктів ППП [38].

Аналіз успішних практик реалізації проєктів ППП у різних країнах дозволяє виділити деякі ключові фактори, що сприяють їх ефективності та сталості:

- Наявність політичної волі та лідерства у просуванні ППП як механізму розвитку інфраструктури та надання публічних послуг.
- Формування якісної нормативно-правової бази, що забезпечує чіткі та прозорі правила гри для всіх учасників ППП.
- Створення спеціалізованих інституцій, відповідальних за розвиток ППП, та забезпечення їх належної спроможності.
- Ретельне техніко-економічне обґрунтування та структурування проєктів ППП з урахуванням інтересів та ризиків усіх сторін.
- Забезпечення прозорості та конкурентності процедур відбору приватних партнерів для реалізації проєктів ППП.
- Справедливий розподіл ризиків та вигод між державним та приватним партнерами на основі принципу «хто краще може управляти ризиком, той його і бере».
- Наявність ефективних механізмів моніторингу та контролю за виконанням договірних зобов'язань сторін в рамках ППП.

- Активне залучення громадськості та врахування суспільних інтересів при плануванні та реалізації проєктів ППП [56].

Поряд із успішними прикладами, практика реалізації ППП у різних країнах світу виявляє також низку проблем та викликів, які потребують вирішення. Серед них можна виділити:

- Недостатню інституційну спроможність та координацію дій органів влади, відповідальних за розвиток ППП.

- Недоліки нормативно-правової бази, що створюють правові прогалини та ризики для учасників ППП.

- Недостатню прозорість та конкурентність процедур відбору приватних партнерів, що призводить до зловживань та корупції.

- Недооцінку ризиків та витрат за проєктами ППП, що призводить до перевитрат бюджетних коштів та перегляду договірних умов.

- Недостатнє врахування суспільних інтересів та потреб кінцевих споживачів при реалізації проєктів ППП.

- Недостатню гнучкість механізмів ППП до змін економічних та політичних умов, що ускладнює адаптацію проєктів до нових викликів [113].

Вирішення цих проблем потребує комплексних та послідовних зусиль з боку урядів, бізнесу та громадянського суспільства, спрямованих на удосконалення правових, інституційних та організаційних механізмів ППП з урахуванням кращого світового досвіду та національних особливостей.

Узагальнення зарубіжного досвіду реалізації ППП дозволяє виділити також деякі галузеві особливості застосування цього механізму в різних країнах світу.

У транспортній галузі проєкти ППП найчастіше реалізуються у формі концесій на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг, залізниць, аеропортів та портів. При цьому, ключовими факторами успіху таких проєктів є наявність стабільного та прогнозованого попиту на транспортні послуги, оптимальний розподіл ризиків між партнерами, а також забезпечення доступності та якості послуг для кінцевих споживачів. Водночас, реалізація

транспортних проєктів ППП часто стикається з викликами, пов'язаними з високою капіталомісткістю та тривалими термінами окупності інвестицій, необхідністю відведення земельних ділянок та отримання дозвільних документів, а також потенційними екологічними та соціальними ризиками [32].

У сфері охорони здоров'я проєкти ППП зазвичай спрямовані на будівництво, модернізацію та управління лікарнями, клініками та іншими медичними закладами. Ключовими перевагами застосування ППП у цій сфері є можливість залучення приватних інвестицій та досвіду для підвищення якості та доступності медичних послуг, впровадження інноваційних технологій та методів лікування, а також оптимізації витрат на утримання медичної інфраструктури. Водночас, проєкти ППП в охороні здоров'я можуть наражатися на ризики, пов'язані з невизначеністю майбутнього попиту на медичні послуги, складністю оцінки їх якості та результативності, а також необхідністю забезпечення доступності послуг для малозабезпечених верств населення [113].

В енергетичній галузі проєкти ППП найчастіше реалізуються у формі концесій на будівництво та експлуатацію електростанцій, ліній електропередачі та розподільчих мереж. Застосування ППП в енергетиці дозволяє залучити приватні інвестиції та досвід для модернізації та розвитку енергетичної інфраструктури, підвищення ефективності виробництва та постачання електроенергії, а також забезпечення надійності та безпеки енергопостачання. Водночас, енергетичні проєкти ППП можуть стикатися з викликами, пов'язаними з волатильністю цін на енергоносії, необхідністю дотримання екологічних вимог та стандартів, а також потенційними конфліктами з місцевими громадами та громадськими організаціями [114].

У сфері комунального господарства проєкти ППП зазвичай спрямовані на модернізацію та управління системами водопостачання та водовідведення, утилізації відходів, теплопостачання тощо. Перевагами застосування ППП у цій сфері є можливість залучення приватних інвестицій та досвіду для

підвищення якості та надійності комунальних послуг, впровадження ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій, а також забезпечення доступності послуг для населення. Водночас, проекти ППП у комунальному господарстві можуть наражатися на ризики, пов'язані з необхідністю модернізації застарілої інфраструктури, складністю регулювання тарифів на комунальні послуги, а також потенційними конфліктами з профспілками та громадськістю [3].

Узагальнення галузевих особливостей реалізації проєктів ППП у зарубіжних країнах дозволяє зробити висновок, що успішність застосування цього механізму значною мірою залежить від врахування специфіки кожної сфери, зокрема щодо характеру попиту на послуги, капіталомісткості та термінів окупності інвестицій, розподілу ризиків між партнерами, а також забезпечення доступності та якості послуг для кінцевих споживачів.

Важливо також відзначити, що ефективність реалізації проєктів ППП у зарубіжних країнах значною мірою залежить від наявності сприятливого інституційного середовища, яке включає не лише якісну нормативно-правову базу та спеціалізовані інституції з питань ППП, але й розвинуті ринки капіталу, ефективні механізми захисту прав інвесторів та споживачів, а також високий рівень прозорості та підзвітності в діяльності органів влади.

Зокрема, досвід розвинених країн свідчить, що для успішної реалізації проєктів ППП необхідно забезпечити наявність достатнього обсягу довгострокового фінансування на прийнятних умовах, зокрема через розвиток ринків інфраструктурних облігацій, залучення коштів пенсійних та інвестиційних фондів, а також використання гарантійних та страхових інструментів для мінімізації ризиків приватних інвесторів [184].

Крім того, важливе значення має забезпечення високого рівня захисту прав приватних інвесторів в рамках проєктів ППП, зокрема через надання державних гарантій щодо дотримання умов договорів, створення незалежних механізмів врегулювання спорів, а також забезпечення справедливої компенсації у випадку дострокового розірвання договорів з ініціативи

держави [182].

Не менш важливим є забезпечення належного захисту прав та інтересів кінцевих споживачів послуг, що надаються в рамках проєктів ППП. Зокрема, необхідно передбачити механізми контролю за якістю та доступністю послуг, забезпечити прозорість та обґрунтованість тарифної політики, а також створити ефективні канали комунікації зі споживачами для врахування їх потреб та пропозицій [203].

Нарешті, успішність реалізації проєктів ППП значною мірою залежить від забезпечення високого рівня прозорості та підзвітності в діяльності органів влади, задіяних у плануванні, відборі та реалізації таких проєктів. Зокрема, необхідно забезпечити публічний доступ до інформації про проєкти ППП, проводити регулярні аудити та оцінки ефективності їх реалізації, а також створити дієві механізми запобігання корупції та врахування суспільних інтересів при прийнятті рішень щодо ППП [167].

Підсумовуючи, можна зазначити, що узагальнення зарубіжного досвіду реалізації ППП дозволяє виявити як спільні риси та закономірності розвитку цього механізму в різних країнах, так і галузеві особливості його застосування в окремих сферах. Врахування цього досвіду є важливим для удосконалення практики ППП в Україні та інших країнах, що розвиваються, з метою підвищення ефективності та сталості проєктів, а також забезпечення балансу інтересів держави, бізнесу та суспільства.

Отже, узагальнення зарубіжного досвіду реалізації ППП дозволяє сформулювати деякі важливі уроки та рекомендації для розвитку цього механізму в Україні:

1. Необхідно забезпечити високий рівень політичної підтримки розвитку ППП як на національному, так і на місцевому рівнях. Це передбачає формування чіткої та послідовної державної політики щодо ППП, а також ефективну координацію дій усіх зацікавлених сторін.

2. Важливо сформувати якісну нормативно-правову базу для регулювання ППП, яка б забезпечувала чіткі та прозорі правила для всіх

учасників та мінімізувала ризики зловживань та корупції. При цьому доцільно орієнтуватися на кращі міжнародні практики та стандарти, адаптуючи їх до українських реалій.

3. Необхідно створити ефективні інституційні механізми для просування та підтримки проєктів ППП, зокрема через формування спеціалізованих інституцій (наприклад, національного центру ППП) та забезпечення їх належної спроможності.

4. При ініціюванні та плануванні проєктів ППП важливо забезпечити їх належне техніко-економічне обґрунтування, а також врахування інтересів та ризиків усіх сторін (держави, приватних партнерів, споживачів послуг). Це потребує проведення ґрунтовних досліджень та консультацій, а також залучення досвідчених фахівців та експертів.

5. Важливо забезпечити максимальну прозорість та конкурентність процедур відбору приватних партнерів для реалізації проєктів ППП, зокрема через проведення відкритих та конкурентних торгів, а також встановлення чітких та недискримінаційних критеріїв відбору.

6. Необхідно забезпечити справедливий розподіл ризиків та вигод між державними та приватними партнерами на основі принципу «хто краще може управляти ризиком, той його і бере». При цьому важливо уникати покладення надмірних ризиків на одну зі сторін, що може підірвати стійкість та ефективність проєкту.

7. Важливо передбачити ефективні механізми моніторингу та контролю за виконанням договірних зобов'язань сторін в рамках ППП, зокрема через встановлення чітких показників ефективності (KPI) та процедур звітності, а також залучення незалежних експертів та аудиторів.

8. Необхідно активно залучати громадськість та враховувати суспільні інтереси при плануванні та реалізації проєктів ППП, зокрема через проведення консультацій та громадських обговорень, а також забезпечення доступу до інформації про хід реалізації проєктів.

9. Важливо забезпечити гнучкість механізмів ППП до змін економічних

та політичних умов, зокрема передбачивши можливості для перегляду договірних умов у разі суттєвої зміни обставин, а також встановивши чіткі правила виходу сторін з проєкту.

10. Необхідно налагодити ефективну систему обміну досвідом та кращими практиками реалізації ППП як всередині країни, так і з іноземними партнерами, зокрема через участь у міжнародних організаціях та ініціативах, а також проведення спільних заходів та проєктів.

Врахування цих уроків та рекомендацій дозволить створити в Україні сприятливе середовище для розвитку ППП та реалізувати його потенціал як механізму залучення приватних інвестицій у розвиток інфраструктури та надання публічних послуг на взаємовигідних для держави та бізнесу засадах.

Висновки до другого розділу

1. Нормативно-правове забезпечення публічно-приватного партнерства в Україні характеризується наявністю спеціальних законів та підзаконних актів, які регулюють загальні засади та порядок реалізації ППП. Водночас, практика застосування цієї бази виявила низку недоліків, зокрема неузгодженість окремих норм, нечіткість процедур та критеріїв відбору проєктів і партнерів, відсутність дієвих механізмів державної підтримки. Удосконалення нормативно-правового забезпечення ППП потребує внесення змін до базових законів з урахуванням галузевої специфіки, запровадження методик оцінки ефективності проєктів та розподілу ризиків, розвитку інституційної спроможності та координації органів влади, а також гармонізації з кращими міжнародними практиками.

2. Інституційне забезпечення розвитку ППП в Україні перебуває на стадії формування і потребує суттєвого зміцнення. Попри створення окремих спеціалізованих підрозділів на національному та місцевому рівнях, відсутній

єдиний орган, відповідальний за формування та реалізацію політики ППП, координацію діяльності зацікавлених сторін, методологічну та консультаційну підтримку проєктів. Необхідно підвищити інституційну спроможність органів влади щодо ініціювання, відбору, підготовки та управління проєктами ППП, а також налагодити їх ефективну взаємодію з приватним сектором та громадськістю. Важливо також сформувати мережу регіональних центрів ППП та забезпечити обмін досвідом і кращими практиками на національному та міжнародному рівнях.

3. Аналіз практики реалізації проєктів ППП в Україні виявив низку успішних кейсів у сферах транспортної інфраструктури, портового господарства, енергетики, житлово-комунального господарства. Водночас загальна динаміка розвитку ППП залишається незадовільною через низку проблем правового, інституційного, фінансово-економічного та управлінського характеру. До ключових викликів належать високі ризики для приватних інвесторів, зумовлені недосконалістю гарантійних механізмів, нестабільністю політичного і регуляторного середовища, незахищеністю прав власності; недостатня прозорість і конкурентність процедур відбору партнерів; відсутність доступного довгострокового фінансування та компенсаційних механізмів; складність переговорних процедур та висока вартість підготовки проєктів. Усунення цих бар'єрів потребує комплексних заходів з боку держави щодо поліпшення інвестиційного клімату, розбудови фінансової інфраструктури та спрощення адміністративних процедур.

4. Узагальнення зарубіжного досвіду дозволило виявити спільні для більшості країн тенденції розвитку ППП, зокрема зростання його ролі як механізму модернізації інфраструктури та надання публічних послуг, поширення на різні сфери економічної та соціальної діяльності, формування спеціального законодавства та інституційних механізмів підтримки, посилення вимог до прозорості та суспільної значущості проєктів. При цьому відмінності у розвитку ППП між країнами зумовлені особливостями політичних, економічних та правових систем, рівнем централізації управління,

галузевими пріоритетами, роллю міжнародних організацій. Врахування закономірностей та адаптація кращих практик при формуванні вітчизняної моделі ППП має враховувати національну специфіку та орієнтуватися на суспільні потреби і пріоритети розвитку.

5. Огляд зарубіжного досвіду реалізації проєктів ППП у різних галузях виявив особливості застосування різних форм та моделей партнерства залежно від специфіки активів, послуг, ризиків та соціально-економічних ефектів. Зокрема, у транспортній інфраструктурі переважають концесійні моделі, які дозволяють залучати масштабні приватні інвестиції у будівництво та модернізацію об'єктів на засадах розподілу ризиків. У соціальній інфраструктурі набувають поширення моделі приватного управління публічними об'єктами та надання окремих послуг, що забезпечують підвищення якості та доступності суспільно значущих благ. В енергетиці та комунальному господарстві застосовуються різні моделі ППП для модернізації мереж, підвищення ресурсної ефективності та оптимізації тарифної політики. Вибір моделі ППП має ґрунтуватися на ретельному аналізі галузевих особливостей, результатах техніко-економічних обґрунтувань та узгодженні інтересів усіх стейкхолдерів.

6. Успішність реалізації проєктів ППП у зарубіжних країнах значною мірою зумовлена наявністю сприятливого інституційного середовища, що включає розвинену нормативно-правову базу, систему державних гарантій, ринки капіталу, механізми контролю якості послуг та захисту суспільних інтересів. Крім того, важливими чинниками є політична воля керівництва держави, координація дій публічних інституцій, прозорість конкурсних процедур, справедливий розподіл ризиків та вигод, а також підтримка і моніторинг з боку громадянського суспільства. Формування такого середовища в Україні потребує узгоджених зусиль органів влади, бізнес-асоціацій, фахового співтовариства, експертних кіл та широкої громадськості на основі принципів партнерства, відкритості та урахування суспільних інтересів.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

3.1. Застосування проєктного менеджменту в організації взаємодії публічних, приватних і громадських організацій

Приватні організації (ПО) не можуть існувати в суспільстві відокремлено від інших секторів. Недержавний сектор має найближчі партнерства з іншими секторами, такими як сім'я, громада або органи місцевого самоврядування [97].

Органи місцевого самоврядування, які є більш прив'язаними до територіальних громад, спеціалізуються на наданні послуг, які є необхідними для більшості населення, але вимагають значних капіталовкладень і зазвичай не повертаються відразу [32]. Ці послуги часто не оплачуються безпосередньо користувачем. Наприклад, це може бути надання юридичних консультацій, допомога соціально незахищеним верствам (бездомним, інвалідам та іншим), а також будівництво соціально значущих об'єктів [8].

Крім того, органи місцевого самоврядування можуть реалізовувати стратегічні плани, що мають значення для майбутніх поколінь, наприклад, будівництво культурних центрів, стадіонів тощо. Надання таких послуг часто не передбачає попередньої домовленості щодо часу та обсягу надання послуг між платником і одержувачем [113].

Приватний сектор спеціалізується на виробництві товарів і послуг, які можуть бути точно розраховані і оплачені споживачем на ринку у поточний момент [66].

Третій сектор спеціалізується переважно на послугах, які мають одну або кілька наступних характеристик [120]:

- Трудомісткість: Ці послуги вимагають значних зусиль працівників, і заробітна плата є великою частиною їх вартості. В недержавному секторі частина таких послуг, особливо тих, що не потребують високої кваліфікації, може бути надана за меншу ціну або безкоштовно за рахунок добровільної праці.

- Адресність: Ці послуги адресовані конкретним соціальним групам, що потребують певних послуг, часто найбільш вразливим верствам населення.

- Інноваційність: Часто це нові види послуг, на які з'явилася потреба недавно. Приватний сектор не поспішає розгортати виробництво таких послуг через відсутність очікуваного прибутку, а місцеві чи регіональні влади ще не усвідомили необхідність фінансування цих послуг.

- Опора на громадськість: Серед тих, хто готовий надавати послуги, є значна кількість добровольців, людей, що підтримують соціально корисні ідеї без особистої вигоди.

ПО, такі як товариства співвласників житла (ТСЖ), хоча не є органами самоврядування, але можуть виступати як цікава платформа для набуття досвіду майбутніми депутатами та управлінцями, що робить їх своєрідною «школою кадрів».

Рекомендації західних фахівців щодо організації взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування та приватним сектором (ПО) для забезпечення сталого розвитку територіальних громад базуються на традиційних принципах розподілу впливу різних секторів економіки на надання послуг населенню. Проте, у країнах з розвиненими демократичними традиціями, багато послуг, що традиційно надаються державою, приписуються ПО. Особливо це стосується сфери освіти та охорони здоров'я. Це не лише відбиває небажання влади у конкуренції, але і відображає соціальні стереотипи минулого, які ще не змінилися.

Думки багатьох західних фахівців щодо розвитку ПО ґрунтуються на наявності вільного часу у громадян і на бажанні, яке поощрюється державою, витратити частину цього часу на суспільно корисну роботу. Це може бути

безкоштовна праця у благодійних організаціях, часто з релігійним компонентом, наприклад, допомога людям похилого віку або хворим дітям. Громадська діяльність також може включати в себе роботу в місцевому середовищі, виховання молоді, заходи з природоохорони та спортивні заходи.

Проте в наших умовах більшість громадян витрачає вільний час на задоволення потреб своєї родини і на себе. У нашому контексті вільний час стає важливим внутрішнім ресурсом, що витрачається в першу чергу в сімейному оточенні, і це ставить під сумнів ефективність його використання для розвитку недержавного сектору, який претендує на цей ресурс.

Самоорганізація на Заході під час вирішення комунальних та житлових проблем, як правило, характерна для бідних верств населення з низьким рівнем освіти. Тому рекомендації західних фахівців спрямовані на розвиток приватного сектору щодо створення робочих місць, перш за все, для людей з низьким рівнем освіти. Проте в Україні ситуація відрізняється тим, що люди з вищою освітою та творчим потенціалом залишаються непотрібними на ринку праці.

Тому ініціативи самоорганізації на рівні найбільш некваліфікованих і соціально вразливих верств населення в Україні мають обмежений ефект. Отже, приватний сектор повинен використовувати потенціал людей з вищою освітою та відповідним фаховим рівнем підготовки, враховуючи вітчизняну кон'юнктуру.

Методи залучення представників громадськості до процесу розробки та ухвалення управлінських рішень також не отримали гідного розвитку в Україні. До сих пір законодавчо не врегульовані процедури нормотворчості, зокрема, перші кроки - відбір та делегування управлінських повноважень та функцій ініціативним групам.

Ця процедура повинна включати:

- визначення здатності ініціативної групи впоратися з поставленим завданням;
- передачу повноважень, прав, відповідальності та ресурсів;

- проведення об'єктивного контролю успішності дій ініціативної групи;
- повернення повноважень, якщо ініціативна група не впорається із завданням.

Ініціатива населення, що самоорганізується, є корисною для вирішення нових проблем територіальної громади. Проте органи влади зараз не завжди здатні швидко реагувати на нові проблеми та зміни в навколишньому середовищі. Таким чином, приватний сектор може виконувати функції, які традиційно вважаються прерогативою органів влади, що створить конкуренцію органам місцевого самоврядування і прискорить розвиток громадської ініціативи.

З іншого боку, самоорганізація населення вирішує приземлені, але гострі, проблеми, часто нові, і стає схованим резервом, ресурсом, помічником і союзником органів місцевого самоврядування. Однак для ефективної роботи громадських організацій (ПО) потрібні належні умови. Однією з можливих форм підтримки розвитку самоорганізації населення може бути навчання ініціативних груп. Під час навчання необхідно провести детальний аналіз проблеми, яку вирішує ініціативна група, та знайти можливості розширення контексту цієї проблеми до загальних проблем громади. Це може допомогти розширити склад ініціативної групи та замінити спонтанні ініціативи системним підходом.

Механізм конкуренції між органами місцевого самоврядування і ПО за право надання соціальних послуг має потенціал знизити вартість цих послуг. Наразі конкуренція має обмежені масштаби, але розроблені механізми взаємодії між владою та недержавним сектором можуть надати зворотний зв'язок у вигляді контролю за органами управління з боку активної частини громадськості.

Також необхідна законодавча регламентація системи заходів щодо збереження потенціалу лідерів ПО. Після виконання певної місії ПО не повинні штучно підтримуватися, але їхні лідери та активісти повинні мати можливість використовувати свій досвід при розв'язанні аналогічних

проблем. Однією з форм підтримки може бути їхнє цільове навчання та працевлаштування.

Розвиток території передбачає корекцію розвитку територіальної громади з використанням методів структурної політики. Для цього необхідна взаємодія всіх трьох секторів для визначення реальних найближчих, середньострокових і стратегічних цілей місцевого розвитку та залучення різних ресурсів.

Особливе місце в розвитку громадських організацій (ПО) повинні займати дослідження перспектив їхнього розвитку та можливостей взаємодії з владою та бізнесом. Для цього слід розглянути наступні напрямки:

- Створення системи ліцензованого навчання кадрів ПО на місцевому рівні: Розробка програм навчання для кадрів ПО дозволить підготувати відповідно кваліфікованих спеціалістів, які зможуть ефективно впроваджувати соціальні проєкти.

- Розробка спецкурсів про соціальне партнерство: Важливо підготувати студентів та викладачів з публічного управління до співпраці з громадським сектором та бізнесом шляхом введення спеціалізованих курсів та матеріалів для навчання.

- Перебудова інфраструктури ПО: Розвиток малих консультативних центрів, незалежних інститутів, центрів підтримки та приватних фондів сприятиме покращенню інфраструктури ПО та підвищенню їхньої ефективності.

Україна стикається з проблемами відсутності довіри між суб'єктами соціального розвитку, а також між органами влади та місцевим самоврядуванням. Це ускладнює спільні дії всіх суб'єктів у вирішенні соціальних проблем.

Для подолання цих перешкод можна вжити наступні заходи:

- Створення сприятливого середовища для співпраці: Програми навчання та спеціалізовані курси можуть сприяти покращенню взаєморозуміння та співпраці між різними суб'єктами соціального розвитку.

- Підвищення обізнаності громадськості: Розповсюдження інформації через буклети, брошури, книги та вісники сприятиме підвищенню обізнаності громадян щодо соціальних проблем та можливостей їх вирішення.

- Створення платформ для діалогу: Важливо створити платформи для діалогу між різними суб'єктами соціального розвитку для обговорення проблем та пошуку спільних рішень.

За умови успішної взаємодії між владою, громадським сектором та бізнесом можна досягти більш ефективного вирішення соціальних проблем та забезпечити сталий розвиток територіальних громад.

Для досягнення сталого розвитку на місцевому рівні важливо впроваджувати суспільно значущі проєкти, що спрямовані на розвиток територіальних громад. Громадські організації можуть взяти активну участь у спільній розробці та реалізації таких проєктів, сприяючи підвищенню ефективності діяльності влади та розвитку місцевих спільнот.

Проектно-програмні форми організації діяльності вже виявилися ефективними у світовому регіональному управлінні. В Україні вони також мають великий потенціал, оскільки допомагають у вирішенні соціальних проблем та забезпеченні сталого розвитку.

Проте існуючі проєкти та програми часто мають лінійну структуру, яка не завжди відповідає сучасним викликам і потребам. Для досягнення більшого успіху у впровадженні проєктно-програмних підходів у взаємодії громадських організацій та влади, необхідно:

- Переглянути підходи до проєктування: Важливо переглянути підходи до проєктування та розробки програм так, щоб вони враховували не тільки лінійну послідовність, але й динаміку змін у навколишньому середовищі.

- Забезпечити гнучкість та адаптивність: Слід забезпечити гнучкість та адаптивність проєктів та програм, щоб вони могли ефективно реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі.

- Врахувати багатосторонність: Проєкти та програми повинні

враховувати різноманітність інтересів та потреб різних суб'єктів соціально-економічного розвитку, забезпечуючи широку участь у створенні та реалізації.

- Створити механізми оцінки та корекції: Необхідно створити механізми оцінки та корекції проєктів та програм, щоб вони могли постійно вдосконалюватися та відповідати потребам громадськості.

Тільки враховуючи ці аспекти, громадські організації та влада зможуть спільно розробляти та реалізувати ефективні програми для забезпечення сталого розвитку територій.

Справді, соціальне проєктування є складною та багатфакторною проблемою, яка вимагає комплексного підходу та постійного аналізу.

Основні виклики включають:

- Неповна інформація: Під час розробки соціальних проєктів доступна лише обмежена кількість інформації, що ускладнює прийняття оптимальних рішень.

- Динаміка змін: Соціальні проєкти часто стикаються з динамічним середовищем, де умови постійно змінюються, що робить прогнозування та планування складними завданнями.

- Невизначеність: Часто початкові умови та кінцеві цілі соціальних проєктів не є чітко визначеними, що ускладнює їх розробку та реалізацію.

- Потреба у зворотньому зв'язку: Для ефективного соціального проєктування потрібні механізми зворотного зв'язку, які дозволяють адаптувати проєкти до змін у середовищі та уникнути можливих проблем.

- Побудова на циклах: Сам процес соціального проєктування потребує побудови на циклах, з повторним аналізом та корекціями на кожному етапі реалізації.

- Моделювання об'єкта: Важливим аспектом є створення адекватних моделей об'єкта впливу, які дозволять аналізувати та прогнозувати результати проєкту.

- Управління ресурсами: Ефективне управління ресурсами, як власними, так і зовнішніми, є ключовим фактором успіху соціальних проєктів.

- Залучення учасників: Для успішної реалізації проєктів важлива участь всіх зацікавлених сторін та забезпечення взаємодії між ними.

- Загалом, соціальне проєктування є складним процесом, що вимагає глибокого розуміння проблеми, гнучкості та відкритості до змін. Важливо побудувати механізми, які дозволять ефективно вирішувати виникаючі виклики та досягати поставлених цілей.

Так, врахування та узгодження всіх складових процесу розробки соціального проєкту дійсно є ключовим для його успішної реалізації. Ось кілька важливих аспектів, що необхідно врахувати:

- Чітке виділення предмета проєктної діяльності: Важливо чітко визначити об'єкт, на який спрямований проєкт, та проблемну ситуацію, яку потрібно вирішити. Це допомагає зорієнтуватися в процесі розробки та уникнути розпливчатості.

- Методологічні принципи проєктування: Відкритість, прозорість, виразність компетенції та відповідальності є важливими принципами, які допомагають створити ефективний соціальний проєкт.

- Система комунікацій: Спілкування та обмін інформацією між усіма учасниками проєкту є ключовим для успішної реалізації. Важливо створити відкриту та довірчу атмосферу для продуктивної співпраці.

- Підготовка програми реалізації: Програма реалізації проєкту має чітко визначати методи та засоби досягнення мети проєкту. Вона повинна бути побудована на основі методологічних та процедурних принципів.

Дотримання цих принципів допомагає забезпечити ефективність та успішність соціального проєкту, спрямованого на вирішення важливих суспільних проблем.

Необхідно окремо зазначити складові методологічної та процедурної частин програми реалізації проєкту.

Методологічна частина:

- Паспорт проєкту: Включає основну інформацію про проєкт, таку як назва, строки реалізації, місце реалізації, вартість, а також реквізити

організації.

- Коротка анотація проєкту: Надає загальне уявлення про проєкт та його мету.
- Проблеми та передумови: Описує проблеми, що вирішуються проєктом, а також умови, які спонукали до його розробки.
- Замовник, виконавець, споживачі результатів: Визначає ролі та зацікавлені сторони у проєкті.
- Суть проєктної ідеї, мета та завдання: Уточнює основні цілі та завдання проєкту.

Процедурна частина:

- План-графік реалізації проєкту: Встановлює конкретні кроки та строки виконання дій, відповідальних осіб та форми контролю.
- Поетапний зміст проєкту: Описує послідовність етапів реалізації проєкту та їхній зміст.
- Заплановані результати та методи оцінки: Формулює очікувані результати кожного етапу та методи їх оцінки.
- Можливі негативні наслідки та заходи для їх усунення: Аналізує можливі ризики та визначає заходи для їх запобігання або усунення.
- Бюджет і кошторис проєкту: Визначає фінансові витрати на реалізацію проєкту.
- Можливість продовження або тиражування проєкту: Розглядає можливість подальшої роботи над проєктом після завершення основної фази.
- Умови поширення і використання результатів: Встановлює умови використання та розповсюдження результатів проєкту.

Ці складові допомагають забезпечити структурованість та ефективність процесу реалізації соціального проєкту, а також дозволяють здійснити контроль та оцінку його результатів.

У рамках дослідження необхідно звернути увагу на важливість оцінки соціальної ефективності реалізації проєкту і визначити ключові питання, що допомагають у цьому процесі. Розглянемо детальніше:

- Проблеми території: Це допомагає з'ясувати, на які конкретні проблеми або потреби регіону або спільноти була спрямована діяльність проєкту.

- Потреби соціальних верств: Спрямовує увагу на те, які соціальні групи або верстви були задоволені, яким чином було визначено пріоритетність цих потреб та яка специфіка ваших дій порівняно з іншими організаціями.

- Співпраця: Описує, з ким була взаємодія під час реалізації проєкту, що дозволяє оцінити рівень партнерства та співробітництва.

- Результати діяльності: Визначає конкретні продукти, що були отримані в результаті проєкту, і кількість людей або організацій, які скористалися ними.

- Механізми подальшого відтворення результатів: Розглядає можливості розповсюдження та використання отриманих результатів, а також їх важливість для різних груп чи організацій.

- Подальші перспективи: Аналізує можливості для майбутньої діяльності в цьому напрямку, що дозволяє зрозуміти, які можливості відкриваються після завершення проєкту.

- Труднощі та шляхи їх подолання: Визначає труднощі, з якими зіткнулися під час реалізації проєкту, і запропоновані шляхи їх подолання, що допомагає врахувати досвід у майбутніх проєктах.

Ці питання допомагають систематизувати і проаналізувати результати проєкту з точки зору соціальної ефективності та визначити його вплив на цільову аудиторію.

Розглянувши ресурси, що необхідно враховувати для успішної реалізації соціальних проєктів і програм, необхідно зазначити ключові з них.

Ресурси влади:

- Здійснення публічної роботи з громадськістю для збільшення інноваційного потенціалу та інвестиційної привабливості.

- Реорганізація структур і функцій виконавчих органів місцевого самоврядування.

- Розробка механізмів державного соціального замовлення та системи конкурсів для громадських організацій.

- Впровадження механізмів соціальних аукціонів та ухвалення проєктів соціального розвитку.

Ресурси громадськості:

- Проведення презентацій, ярмарків, виставок та фестивалів-конкурсів проєктів.

- Створення кооперативної мережі громадських центрів та проведення публічних дискусій.

- Проведення досліджень та інвентаризація досвіду для підвищення якості життя.

- Ресурси взаємодії влади та громадськості:

- Нормотворча ініціатива та персоніфікація взаємодії.

- Професіоналізація управління в громадському секторі та аналітична робота на експериментальній основі.

- Ресурси взаємодії громадськості, бізнесу та влади:

- Залучення підприємців та лідерів громадських організацій на посади експертів для розробки та реалізації програм.

- Організація спільних благодійних акцій та обмін досвідом.

Зазначені ресурси не лише допомагають у залученні необхідних зусиль і ресурсів для реалізації проєктів, але й сприяють формуванню спільної стратегії та підвищенню ефективності діяльності в усіх сферах.

3.2. Удосконалення організаційних структур публічно-приватного партнерства на місцевому рівні

Описані принципи формування та здійснення діяльності соціального партнерства (ПО) в регіоні є важливою основою для створення ефективної та збалансованої системи співпраці між різними учасниками громади [56]. Давайте детальніше розглянемо кожен із цих принципів:

- Поєднання всіх представників третього сектору: Забезпечується участь всіх організацій незалежно від їхньої політичної та ідеологічної спрямованості, що сприяє включенню різноманітних груп та рівнів інтересів у роботу ПО.
- Урахування інтересів всіх учасників: Важливо враховувати потреби та думки всіх сторін, щоб забезпечити широку підтримку та взаєморозуміння.
- Прозорість та обов'язковість рішень: Забезпечення відкритості та чіткості процесу прийняття рішень, а також виконання ухвалених угод для всіх учасників.
- Пріоритетність інтересів розвитку громади: Ставлення до розвитку громади як до основного фокусу роботи, покладання акценту на її потреби та перспективи.
- Гнучкість та урахування об'єктивних чинників: Адаптація до змінних умов та обставин, включення врахування різних факторів, які можуть вплинути на реалізацію проєктів.
- Використання кращого світового досвіду: Залучення найкращих практик та інновацій з усього світу для підвищення ефективності та результативності діяльності.
- Субсидіарність у відносинах: Забезпечення рівноправного та справедливого взаємовідношення між учасниками, враховуючи їхні ресурси, можливості та вплив.

Ці принципи допомагають створити стійку та ефективну систему управління соціальним партнерством на місцях, що сприяє підвищенню якості життя громади та реалізації соціальних проєктів та програм [3].

Створення місцевих Центрів «Соціального партнерства» (ЦСП) є важливим кроком у розвитку ефективної співпраці між державою, громадськими організаціями та бізнесом на регіональному рівні. Основні напрями діяльності таких центрів можуть включати:

- Пошук можливостей розв'язання соціальних проблем: Цей напрямок передбачає проведення експериментів та розвиток партнерських відносин між владою, бізнесом та громадськими організаціями. Важливо вбудовувати пропозиції громадського сектора в соціальні програми бізнесу та органи місцевого управління.

- Моніторинг громадських організацій: Цей напрямок передбачає аналіз різноманітних аспектів діяльності громадських організацій для створення їхнього портрета та оцінки їхнього впливу та можливостей.

- Організація навчання та комунікативних заходів: Цей напрямок передбачає проведення спільних навчальних заходів, тренінгів та комунікативних заходів для представників місцевого самоврядування, громадських організацій та підприємств.

- Розробка та впровадження механізмів взаємодії між владою та громадськістю: Цей напрямок передбачає розробку та впровадження інструментів для поліпшення співпраці між владою та громадськими організаціями з метою вирішення соціальних проблем.

- Відслідковування та аналіз рішень влади: Цей напрямок передбачає моніторинг та аналіз рішень, які приймаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, щоб забезпечити їхню відповідність потребам громади.

- Контроль за реалізацією соціальних проєктів: Цей напрямок передбачає відслідковування та контроль за використанням коштів, що виділяються на реалізацію соціальних проєктів та програм.

- Координація зусиль для сталого розвитку: Цей напрямок передбачає координацію зусиль всіх соціальних партнерів для забезпечення сталого розвитку території.

Центри «Соціального партнерства» можуть стати важливим інструментом для співпраці різних секторів суспільства та вирішення соціальних проблем на місцевому рівні.

Згідно з описаним підходом, діяльність Центрів «Соціального партнерства» (ЦСП) повинна базуватися на горизонтальних зв'язках між усіма учасниками процесу, а не на вертикальних. Основні функції органів влади мають полягати в координації діяльності Центру та наданні необхідних ресурсів для його функціонування, ґрунтуючись на наступних аспектах:

- Горизонтальні зв'язки: ЦСП має забезпечувати співпрацю між усіма учасниками соціального партнерства на місцевому рівні. Це передбачає розробку спільних рішень та їхню фіксацію в нормативних документах.

- Вертикальні зв'язки: ЦСП має отримувати підтримку та допомогу від «вищестоячих» організацій, таких як місцева адміністрація та місцеві ради. Це може включати методичну, організаційну, технічну та юридичну допомогу.

- Підготовка кадрів та розробка програм: Відповідальність за підготовку кадрів, розробку програм та методологічних інструментів може лежати на «вищестоячих» організаціях.

- Практичне функціонування та контрольно-дорадчі механізми: ЦСП може виступати як інструмент для практичного функціонування та контрольно-дорадчих механізмів, таких як громадські та наглядові ради, комітети при місцевих державних адміністраціях та місцевих радах.

- Технологія роботи ЦСП: Описаний нижче підхід включає сім основних етапів, які дозволяють ефективно організувати роботу Центру: аналіз ситуації, визначення стратегічних напрямків, розробка довгострокових програм, реалізація проєктів та програм, моніторинг та оцінка результатів, аналіз та коригування стратегії, інформаційне забезпечення та звітність. Дотримання таких етапів допомагає забезпечити ефективну діяльність ЦСП та

забезпечити досягнення поставлених цілей у сфері соціального партнерства на місцевому рівні.

Запропонована ідея формування інформаційного простору та організації публічних дискусій є дуже важливою для ефективної взаємодії між владою та громадськістю для соціально-економічного розвитку території. Для досягнення цієї мети важливою є активна роль місцевих засобів масової інформації, таких як газети, радіо та телебачення [114].

Створення спеціальних PR-підрозділів при Центрах соціального партнерства є відмінним інструментом для підтримки діяльності громадських організацій та публічного обговорення важливих питань місцевого розвитку.

Такі підрозділи можуть виконувати наступні завдання:

- Збір і систематизація інформації: Вони можуть забезпечити систематичний збір інформації про події, публікації та контактні дані усіх громадських організацій регіону.
- Обробка та поширення інформації: PR-підрозділи можуть професійно обробляти та поширювати інформацію, якою володіють громадські організації, але не завжди можуть правильно її використовувати.
- Організація PR-кампаній: Вони можуть організовувати та вести цільові PR-кампанії з найбільш актуальних питань регіону на місцевому, національному та міжнародному рівнях.
- Популяризація ідей та проєктів: PR-підрозділи можуть просувати ідеї та проєкти з метою забезпечення їхньої підтримки серед населення, державних органів, підприємств та інших структур.
- Створення іміджу: Вони можуть сприяти створенню привабливого іміджу громадської активності в цілому, окремих громадських організацій або співтовариств.

Важливо, щоб ці PR-підрозділи діяли безпристрасно та не втручалися у внутрішні справи громадських організацій. Завдання полягає у підтримці і популяризації ідей та проєктів, а не в управлінні або керуванні ними.

Таким чином, створення спеціальних PR-підрозділів може значно

підвищити ефективність діяльності громадських організацій та публічних дискусій з актуальних питань розвитку території.

Обстеження, діагностика і аналіз ефективності взаємодії громадських і владних структур є критичними етапами у визначенні пріоритетів та вдосконаленні співпраці для соціально-економічного розвитку території. Ці заходи дозволяють ідентифікувати конфлікти та неузгодженості у взаємодії, що можуть перешкоджати прогресу і спричиняти негативний вплив на розвиток громади [61]. Попередній зовнішній та незалежний аналіз є ключовим для визначення стратегій партнерства та засобів для їх вдосконалення.

Впровадження передового досвіду, включаючи закордонний, є важливим елементом розвитку соціального партнерства. Перед тим, як розпочати роботу з організації ефективної взаємодії між громадськими та державними структурами, важливо вивчити досвід інших регіонів чи країн. Це дозволяє краще зрозуміти проблематику та розробити оптимальні стратегії.

Одним із способів засвоєння передового досвіду є навчання та стажування представників місцевої влади та лідерів громадських організацій. Вони можуть відряджатися за кордон або в інші регіони для вивчення позитивних практик та засвоєння кращих методів роботи у сфері соціального партнерства. Такі відрядження допомагають розширити кругозір, навчитися новим підходам та збагатити досвідом, що в подальшому сприятиме покращенню співпраці та досягненню успіхів у розвитку громади.

Організація тренінгів з соціального партнерства та навчання представників місцевої влади та громадськості новим методам співпраці є важливими етапами для підвищення рівня кваліфікації та підготовки кадрів у соціальній сфері. Ці заходи сприяють формуванню та розвитку навичок, необхідних для ефективної взаємодії між громадськими та державними структурами [63].

Формати навчання можуть бути різноманітними, включаючи одно-, двох- та триденні семінари. Учасники отримують можливість не лише

ознайомитися з теоретичними аспектами соціального партнерства, але й активно застосовувати отримані знання через імітаційні ігри, створення проєктів та програм.

Тематика тренінгів може охоплювати різні аспекти взаємодії громадських організацій та державних структур, наприклад, надання допомоги вразливим категоріям населення, вирішення житлово-комунальних проблем тощо.

Обов'язковим елементом навчання є аналіз ситуації на конкретній території, що допомагає ідентифікувати пріоритетні напрями діяльності та визначити «болючі місця» для подальшої роботи.

Під час тренінгів також можна надати можливість учасникам отримувати сертифікати з нових професій у соціальній сфері, пов'язаних з технологіями соціального партнерства. Це може бути, наприклад, менеджер громадських організацій, координатор робочої групи, розробник проєктів соціально-економічного розвитку тощо.

Загальна мета таких навчальних заходів - підготовка кваліфікованих фахівців, які зможуть ефективно співпрацювати та впливати на процеси соціального розвитку території через партнерські відносини між різними суб'єктами.

Залучення громадськості до вирішення пріоритетних проблем соціально-економічного розвитку територій вимагає системного підходу та активного взаємодії між місцевою владою та громадськими організаціями.

Основними завданнями є:

- залучення громадськості до участі у прийнятті рішень,
- підвищення їхньої свідомості про проблеми та потреби території,
- сприяння активній ролі громадських організацій у вирішенні цих проблем.

Один зі способів цього може бути організація роботи з профільними групами громадських організацій, що об'єднуються за конкретними проблемами чи цільовими соціальними групами, такими як інваліди чи діти-

сироти. Крім того, важливо створити клуби міжособистісного, ділового та професійного спілкування представників громадськості та місцевої влади для покращення взаєморозуміння та сприяння спільним ініціативам.

Організація таких заходів, як презентації, фестивалі-огляди або ярмарки творчих робіт і соціально значущих проєктів громадських організацій, сприяє публічному визнанню місцевої влади, підприємців та громадськості. Такі заходи також сприяють підвищенню значущості благодійної та волонтерської діяльності, а також залученню донорів та інвесторів на територію.

Організація і проведення конкурсів суспільно-значущих проєктів і програм є ще одним способом залучення громадськості та підвищення її активності у вирішенні соціальних проблем. Ці проєкти можуть бути спрямовані на розв'язання конкретних проблем та потреб території та розроблятися спільно з громадськими організаціями, підприємцями та місцевою владою. Такий підхід сприяє не лише ефективному вирішенню проблем, але й сприяє розвитку партнерських відносин та створенню сприятливого інвестиційного клімату на території [26].

Проведення очних і дистанційних консультацій з проблем ефективної взаємодії влади і громадськості та експертизи соціальних проєктів важливе для забезпечення успішності спільних ініціатив і програм. Центри «Соціального партнерства» можуть виступати як посередники у цьому процесі, забезпечуючи супровідне консультування та моніторинг.

Співробітники цих центрів здійснюють ряд дій, що включають:

- моніторинг і оцінку ефективності спільних дій,
- аналіз змін ситуації,
- її прогнозування,
- контроль і випереджальне втручання.

Крім того, вони можуть використовувати результати масових та експертних опитувань, проводити контент-аналіз офіційних документів та повідомлень засобів масової інформації, а також консультувати керівників бізнес-структур.

Послідовність реалізації технологій соціального партнерства передбачає довгостроковий цикл робіт із залучення нових ресурсів місцевого розвитку, активізації «соціального капіталу» і підвищення інвестиційної привабливості території. Результати діяльності центрів «Соціального партнерства» мають бути представлені для оцінки та аналізу з метою подальшого вдосконалення процесу взаємодії між владою та громадськістю.

Такий підхід допомагає створити умови для ефективної співпраці між владою і громадськістю, сприяючи розвитку територій та вирішенню їх соціально-економічних проблем.

З правової точки зору, створення та ефективне функціонування центрів «Соціального партнерства» вимагає виконання наступних умов:

- Ухвалення концепції розвитку соціального партнерства: Необхідно чітко визначити цілі, завдання і пріоритети цієї концепції, а також розробити програму її розвитку. Ця програма повинна закріпити обсяги державного фінансування, відповідальні державні інституції та їх функції, визначити етапи реалізації концепції та умови залучення інших суб'єктів соціально-економічного розвитку.

- Вдосконалення законодавчої бази: Необхідно покращити чинне законодавство, яке регулює діяльність громадських організацій та умови їх участі у програмах соціально-економічного розвитку. Це включає уточнення компетенції, відповідальності та процедур реєстрації ПО, а також створення принципів взаємодії між державними та недержавними організаціями.

- Урахування у податковому законодавстві: Необхідно включити чітку класифікацію громадських організацій у новому податковому кодексі з визначенням відповідних пільг для кожної групи. Це допоможе стимулювати їх діяльність та сприяти вирішенню соціальних проблем.

- Забезпечення легальності діяльності: Необхідно ухвалення окремого закону, який визначатиме принципи взаємодії державних та недержавних організацій, а також умови ліцензування або акредитації громадських організацій.

Виконання цих умов сприятиме створенню сприятливої правової та інституційної бази для розвитку соціального партнерства і спільної роботи між владою і громадськістю.

З організаційної точки зору для ефективного впровадження системи соціального партнерства та ліцензування/акредитації громадських організацій (ПО) необхідно виконати наступні кроки:

- Підписання багатобічних угод про соціальне партнерство: Створення угод, відкритих для всіх бажаючих учасників, які поєднують підприємців, органи влади та громадські організації. Угоди повинні визначити обов'язки та функції кожної сторони, включаючи фінансування програм соціального та економічного розвитку та боротьбу з корупцією.

- Розробка угод на рівні області та районів: Організація розробки угод може бути взята на себе обласною державною адміністрацією та місцевими адміністраціями, з подальшим розповсюдженням на рівні районів. Угоди на рівні районів повинні базуватися на положеннях, ухвалених на рівні області.

- Визначення функцій та зобов'язань сторін: Органи влади повинні забезпечувати прозорість діяльності та контроль над витратами, підприємці - сплачувати податки та брати участь у фінансуванні програм, а громадські організації - об'єктивно вирішувати спори та залучати громадську думку.

- Створення третейських судів: Для боротьби з корупцією важливо створити третейські суди на базі центрів соціального партнерства, що будуть відповідальні за вирішення конфліктів та спорів.

- Нормативне закріплення: Необхідно прийняти нормативні акти на рівні області та районів, які визначатимуть основні напрямки та процедури взаємодії сторін.

- Розробка проєктів нормативних актів: Районні адміністрації повинні розробляти проєкти нормативних актів на основі положень, прийнятих на рівні області.

Ці кроки допоможуть створити ефективну систему соціального

партнерства та ліцензування/акредитації ПО, спрямовану на досягнення спільних цілей у сфері соціального розвитку.

Для забезпечення фінансового та матеріально-технічного забезпечення діяльності Центрів соціального партнерства (ЦСП) на обласному та районному рівнях, а також для забезпечення інформаційного супроводження їхньої діяльності, необхідно вжити наступних заходів:

- Розробка концепції розподілу відповідальності та фінансових ресурсів: Потрібно розробити базову концепцію, яка визначатиме розподіл відповідальності та ресурсів між усіма учасниками, включаючи обласні та районні органи влади, підприємців та громадські організації. Це також передбачатиме виділення приміщень, технічного обладнання та допомогу у залученні кадрів.

- Визначення загальних вимог та підходів: У процесі відпрацювання концепції потрібно встановити найбільш загальні вимоги та підходи до вирішення актуальних питань місцевого розвитку. Це допоможе створити належну інформаційну підтримку для цих утворень.

- Інформаційне супроводження: Для успішного створення і функціонування ЦСП необхідно активне інформаційне супроводження. Це може включати пропаганду спільних інтересів, розповсюдження інформації про роль кожного партнера у спільній справі та підтримку відомих громадських лідерів.

- Залучення громадських лідерів: Важливо заручитися підтримкою відомих громадських лідерів, які можуть підтримати становлення нового інституту узгодження суспільних інтересів.

Ці заходи сприятимуть успішному створенню та функціонуванню ЦСП, які відіграють важливу роль у розвитку місцевих громад і співпраці між різними суб'єктами суспільства.

З функціональної точки зору існування авторитетних та ефективно функціонуючих громадських організацій (ПО) важливо враховувати кілька ключових аспектів:

- Розв'язання конкретних проблем: ПО повинні активно займатися реальними проблемами територіальних громад, соціальних спільнот та груп. Це вимагає активної роботи з виявлення та вирішення проблемних питань, які є важливими для спільноти.

- Транспарентність: ПО мають надавати громадськості інформацію про свою діяльність, результати та вплив на спільноту. Це сприяє підвищенню довіри та підтримки з боку громадськості.

- Створення позитивного образу: Важливо, щоб ПО мали позитивний імідж та добре відомість у громадськості. Це включає в себе не лише якісну роботу, а й правильне позиціонування, ефективний маркетинг та брендування.

- Толерантне ставлення: Громадські організації повинні підтримувати толерантне та поважне ставлення до своїх клієнтів та співпрацівників, незалежно від їхньої соціальної або економічної статусу.

- Взаємодія з державою та іншими суб'єктами: ПО повинні вміти будувати ефективні відносини з державними органами та іншими суб'єктами соціально-економічного розвитку. Це допомагає сприяти впливовій роботі та досягненню спільних цілей.

Отже, відповідно до функціональної ролі, ПО мають не лише вирішувати конкретні проблеми, а й підтримувати та розвивати громадянське суспільство, захищати права громадян і забезпечувати соціальну та людиноцентричну політику.

3.3. Створення підґрунтя для розвитку публічно-приватного партнерства

Для розвитку публічно-приватного партнерства в сучасних умовах необхідно створити підґрунтя, що включає: сканування зовнішнього середовища, аналіз реципієнтів та розширення зони залучення. Розглянемо кожен з цих кроків докладніше:

- Сканування зовнішнього середовища: На цьому етапі важливо проаналізувати зовнішнє середовище, включаючи ринок, конкурентів, політичні та економічні фактори, що можуть вплинути на організацію [38]. Це допоможе виявити можливі загрози та можливості, що стоять перед організацією, і сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень [150].

- Аналіз реципієнтів: На даному етапі слід провести аналіз цільової аудиторії або реципієнтів змін. Це можуть бути співробітники організації, клієнти, партнери, або інші зацікавлені сторони [180]. Важливо з'ясувати їхні потреби, очікування та ставлення до запланованих змін [167].

- Розширення зони залучення: На цьому етапі важливо активно залучати всіх зацікавлених сторін у процес вирішення проблем та прийняття рішень [201]. Це може включати проведення зустрічей, консультацій, анкетування чи інші методи взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Підготовча стадія є важливим етапом у розробці публічно-приватного партнерства, оскільки вона дозволяє уникнути потенційних проблем та підготувати підґрунтя для успішної реалізації змін [148].

Виявлення сильних і слабких сторін організації через опитування співробітників та сканування зовнішнього середовища є ключовим етапом в процесі підготовки до публічно-приватного партнерства. Зупинимось на цих етапах детальніше:

Опитування співробітників.

Проведення опитування серед співробітників, під час якого їм буде

запропоновано оцінити, наскільки характеристики вискоєфективних організацій підходять до їхньої організації. Це допоможе отримати уявлення про те, наскільки організація вже відповідає стандартам вискоєфективної діяльності та її потенційні можливості для покращення [182].

Результати опитування допоможуть сформувати «робочий профіль» організації, який включатиме проблемні зони, чіткість бачення цілей і завдань, а також гнучкість організації. Це надасть чітке уявлення про те, на чому слід зосередитися в першу чергу при розробці стратегічного плану змін [178].

Аналіз факторів, що впливають на перетворення: Проведення додаткового аналізу зовнішнього середовища для виявлення факторів, що можуть стримувати або сприяти процесу перетворення організації. Це включає в себе оцінку політичного, економічного, соціального та технологічного середовища, а також конкурентну ситуацію та потенційних партнерів.

В цілому, проведення опитування співробітників та сканування зовнішнього середовища надає комплексний погляд на сильні та слабкі сторони організації, що дозволяє ефективно визначити стратегічні напрямки подальших змін і підготувати організацію до успішної реалізації партнерства [187].

В проведенні сканування зовнішнього середовища для оцінки впливу на діяльність організації важливо дотримуватися кількох ключових кроків [38]:

- Визначення часових рамок: Необхідно визначити період, на який буде спрямована оцінка зовнішнього середовища. У сучасних умовах швидкої зміни технологій та соціальних тенденцій оптимальним може бути термін від одного до трьох років.
- Аналіз зворотних зв'язків: Важливо враховувати, що організація також може впливати на своє зовнішнє середовище. Це особливо важливо для публічних організацій, які можуть активно змінювати своє оточення через свою діяльність [138].
- Аналіз відхилень від середніх значень: При проведенні оцінки

важливо звернути увагу не лише на середні значення, а й на відхилення від них. Це дозволить зрозуміти ризики та можливості, які можуть виникнути внаслідок змін у зовнішньому середовищі.

- Використання різноманітних джерел даних: Під час аналізу слід використовувати не лише статистичні дані, але й результати експертних опитувань та фокус-груп. Це дозволить отримати комплексну картину ситуації.

- Аналіз причин змін: Після виявлення тенденцій і змін у зовнішньому середовищі важливо спробувати з'ясувати їхні причини. Це надасть можливість не лише реагувати на зміни, а й впливати на них у майбутньому.

Загальна мета сканування зовнішнього середовища - зрозуміти, які фактори впливають на діяльність організації та як це може відобразитися на її стратегічному розвитку.

Під час повторного аналізу реципієнтів на цьому етапі варто враховувати такі аспекти:

- Внесення поправок до складу реципієнтів: Якщо під час аналізу з'явилися нові важливі групи або особи, які можуть впливати на процес перетворення, їх слід включити до списку реципієнтів. Також може виявитися, що деякі реципієнти, які раніше були включені, втратили свою актуальність або значення.

- Оновлення інформації про ставлення реципієнтів: Необхідно перевірити, чи не змінилося ставлення реципієнтів до організації та її цілей. Якщо з'явилися нові обставини або зміни в діяльності організації, це може вплинути на ставлення реципієнтів.

- Аналіз реакції на попередні кроки: Важливо враховувати реакцію реципієнтів на попередні етапи перетворення. Це дозволить краще зрозуміти їх вимоги, очікування та побоювання щодо процесу змін.

- Залучення нових союзників: На цьому етапі можна активно шукати нових союзників серед співробітників організації та зовнішніх

реципієнтів. Створення основної групи прихильників та робочої групи допоможе залучити більше людей до процесу перетворення і забезпечити їхню підтримку.

- Заручення зовнішньої підтримки: Важливо звернутися до вищих організацій та осіб, що можуть впливати на процес перетворення, і залучити їх підтримку. Це може допомогти подолати опір та сприяти успіху змін.

Ураховуючи ці аспекти, організація зможе ефективно адаптувати свою стратегію залучення реципієнтів та забезпечити підтримку для процесу перетворення.

Точно визначене бачення, місія і цінності організації є краєважливими для успішного перетворення і підвищення її ефективності [154]. Ось кілька ключових аспектів цих понять:

- Бачення: Це ідеальний стан, якого організація прагне досягти у майбутньому. Бачення визначає, куди організація спрямовує свої зусилля, які цілі вона переслідує та які результати вона хоче досягти [171].

- Місія: Місія визначає основну ціль або завдання організації і показує, для чого вона існує, яку користь вона приносить своїм клієнтам або суспільству в цілому.

- Цінності: Цінності відображають принципи, якими керується організація у своїй діяльності. Вони визначають моральні стандарти та етичні принципи, які важливі для організації під час прийняття рішень та спілкування зі своїми стейкхолдерами [165].

Чітке визначення цих аспектів допомагає створити загальний фреймворк для діяльності організації та встановити спільний шлях для всіх її працівників. Це також допомагає уникнути конфліктів і недорозумінь у команді, орієнтуючи всіх на спільні цілі та завдання.

Крім того, бачення, місія і цінності стають основою для розробки стратегії та тактики організації. Вони визначають, які кроки потрібно зробити для досягнення поставлених цілей і які цінності слід враховувати під час цього процесу. Такий підхід допомагає забезпечити спрямованість та

консистентність у діяльності організації.

Вироблення бачення, місії і цінностей організації є ключовим етапом у процесі перетворення, і важливо залучити до цього процесу різних реципієнтів.

Ось деякі важливі аспекти цього процесу:

- Залучення різних реципієнтів: Різноманітність учасників у процесі вироблення бачення, місії і цінностей допомагає отримати різні точки зору і врахувати потреби та очікування різних груп стейкхолдерів. Це може включати керівництво організації, співробітників на всіх рівнях, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

- Урахування протилежних поглядів: Важливо враховувати, що різні реципієнти можуть мати різні уявлення про організацію. Тому важливо не лише залучати різні групи, а й враховувати їх протилежні погляди і спробувати знайти компромісне рішення.

- Уточнення термінології: Важливо уточнити термінологію і дати чітке визначення термінам «бачення», «місія» і «цінності», щоб уникнути недорозумінь та розбіжностей.

- Розгляд загальноприйнятих визначень: Важливо розглянути загальноприйняті визначення бачення, місії і цінностей і адаптувати їх до конкретної організації з урахуванням її специфіки та потреб.

- Створення консенсусу: Після залучення різних реципієнтів і уточнення термінології важливо прагнути до створення консенсусу та прийняття спільних бачення, місії і цінностей, які відображають інтереси і потреби всіх зацікавлених сторін.

Урахування цих аспектів допоможе створити більш узгоджене та ефективне бачення, місію і цінності організації, які будуть служити основою для подальших стратегічних рішень і дій.

Процес вироблення бачення, місії та цінностей організації включає дві основні складові, які варто розглянути докладніше:

1. Широке залучення до процесу зовнішніх реципієнтів: Залучення

клієнтів та інших стейкхолдерів до процесу вироблення бачення, місії та цінностей організації має кілька переваг.

По-перше, це допомагає зрозуміти очікування та потреби цих груп, що може сприяти узгодженню стратегій.

По-друге, такий підхід демонструє, що організація цінує думку своїх клієнтів та стейкхолдерів.

Таке залучення також збільшує прозорість діяльності організації і сприяє формуванню позитивного іміджу. Однак, важливо розуміти, що цей процес може зайняти час і стикається з опором деяких стейкхолдерів.

2. Визначення внутрішніх бачення, місії та цінностей: Організації часто мають загальну уяву про свою місію та бачення, але для перетворення їх на високоефективну організацію важливо переглянути та переформулювати їх.

Для цього необхідно задати собі ключові питання про те, хто ми є, що ми робимо, для кого ми це робимо, як ми це робимо та чому ми це робимо.

Це може бути реалізовано шляхом внутрішнього опитування або проведення конференцій з дослідження майбутнього. Важливо періодично ревізувати ці визначення, оскільки організація та її середовище постійно змінюються.

Загалом, ці процеси є ключовими для успішного перетворення організації та формування її стратегії. Також важливо провести організаційну оцінку, що допоможе зрозуміти, наскільки ефективно організація діє відповідно до визначених бачення, місії та цінностей, і виправити всі недоліки [178].

Організаційна оцінка відіграє важливу роль у процесі змін, але існують певні перешкоди, які заважають її широкому застосуванню, особливо у публічному секторі. Зазначимо декілька причин, чому організації можуть уникати проведення оцінки [149]:

- Розбіжності в методології: Існують різні інструментальні засоби оцінки, процедури та методи інтерпретації результатів, що може призвести до

недоліків у порівнянні результатів або невизначеності у визначенні пріоритетів для подальших змін.

- **Побоювання перед результатами:** Керівництво може стурбованою можливими негативними результатами оцінки, такими як виявлення проблем, які хотілося б замовчати. Це може призвести до відмови від проведення оцінки [203].

Незважаючи на це, організаційна оцінка є невід'ємною складовою процесу змін у будь-якій організації. Вона виконує кілька важливих завдань [184]:

- **Мотивація співробітників на зміну:** Збір даних на ранніх стадіях підготовки та підтвердження необхідності змін може бути важливим стимулом для працівників.

- **Виявлення «критичних зон»:** Організаційна оцінка допомагає ідентифікувати сфери діяльності з високою та низькою ефективністю, на які потрібно звернути увагу.

- **Відстеження прогресу:** Це важливо для перевірки, чи вдається досягати цілей змін та чи необхідні корективи.

Для досягнення цих цілей важливо використовувати ефективні методи оцінки, такі як: визначення «голосу клієнта», еталонне тестування, які допоможуть у мотивації до змін, а також якісні критерії та підходи організаційного проєктування для виявлення «критичних зон». Також необхідно регулярно відстежувати прогрес за допомогою кількісних та якісних індикаторів ефективності.

Створення ефективної системи оцінки для постійного вдосконалення організації дійсно є важливим завданням. Оцінна система повинна мати ряд характеристик, щоб бути ефективною [139]:

- **Повнота:** Індикатори оцінки повинні адекватно відображати як внутрішню, так і зовнішню ситуацію організації.

- **Часова універсальність:** Індикатори повинні залишатися актуальними з плином часу і не обмежуватися певним періодом.

- Видимість і прозорість: Всі співробітники повинні розуміти, чому проводиться оцінка та які її цілі, щоб результати були достовірними.
- Оптимальна вартість: Система повинна бути ефективною з точки зору витрат на збір та аналіз даних.
- Інтерпретабельність: Результати оцінки повинні бути зрозумілі для будь-якого експерта.
- Важливість: Система повинна враховувати всі фактори, що впливають на ефективність організації [137].
- Часовий баланс: Оцінка повинна відображати баланс між довгостроковими та короткостроковими цілями організації.
- Мотиваційний баланс: Система повинна враховувати і конкуренцію, і партнерство всередині організації.

Для оцінки різних аспектів організації варто використовувати різні види оцінок:

- Оцінка організаційної культури: Визначення цінностей, стилів керівництва та ступеня співробітництва всередині організації. Оцінка організаційної культури, як один із аспектів, дозволить зрозуміти, як цінності і норми впливають на роботу організації і які аспекти можуть бути покращені.

Для оцінки організаційної культури можна використовувати кілька методів:

Аналіз «списку нагород і покарань»: Цей метод полягає у вивченні адміністративних заохочень та покарань, що застосовуються у відношенні до співробітників організації. Аналіз цих дій може розкрити розбіжності між цінностями, що декларуються, та діями керівництва.

Опитування співробітників, клієнтів та інших реципієнтів: Інтерв'ю, анкетування чи фокус-групи можуть допомогти з'ясувати думку цільових груп про організаційну культуру.

Оцінка задоволеності клієнтів та співробітників: Збір даних про задоволеність клієнтів та співробітників, що може вказати на потребу у внесенні змін [137]. Для оцінки задоволеності клієнтів найбільш часто

використовується метод «голосу клієнта», який полягає у зборі думок і очікувань клієнтів шляхом їх опитування.

Цей метод дозволяє визначити ступінь задоволеності клієнтів та причини їхньої незадоволеності. Зокрема, використання відкритих питань у опитувальних анкетах дозволяє максимально повно урахувати думки та позиції респондентів.

Важливо враховувати, що оцінка організаційної культури та задоволеності клієнтів є важливими етапами процесу перетворення організації на високоефективну. Результати цих оцінок можуть використовуватися для внесення змін у стратегію та покращення роботи організації в цілому.

Оцінка потреби в змінах: Визначення областей, де потрібні найбільші зміни для покращення ефективності.

Еталонне тестування та аналіз кращих практик є важливим методом для оцінки потреби в змінах у організації. Нижче подано кроки, які можна виконати при використанні цього методу:

- Ідентифікація мети: Визначте, які конкретні аспекти діяльності вашої організації потребують удосконалення та які конкретні критерії ви будете використовувати для порівняння з іншими організаціями.
- Вибір еталонної організації: Оберіть організацію, яка вважається еталоном у вашій галузі. Це може бути організація, яка досягла вражаючих результатів, виконуючи подібні завдання або маючи подібні цілі до вашої [38].
- Специфікація даних і методів збору: Визначте, які дані про діяльність еталонної організації вам необхідно зібрати та якими методами ви це зробите. Це може включати аналіз їхніх фінансових звітів, вивчення їхніх процесів роботи, анкетування клієнтів та співробітників тощо.
- Аналіз отриманих даних: Проведіть аналіз зібраних даних для визначення того, в чому саме еталонна організація видається кращою, ніж ваша. Це допоможе вам зрозуміти, які конкретні аспекти вашої діяльності потребують покращень та які саме зміни можна впровадити для досягнення цих результатів.

- Використання отриманих знань: Використайте знання, отримане в результаті аналізу, для розробки конкретних стратегій та заходів з покращення вашої діяльності. Ці зміни можуть включати удосконалення процесів, впровадження нових технологій, зміни у культурі організації тощо.

Загальний результат еталонного тестування та аналізу кращих практик полягає в тому, що ви отримуєте чітке уявлення про те, як ваша організація відстає або перевершує еталон у вашій галузі, і що потрібно зробити, щоб покращити свої результати.

Використання якісних критеріїв та підходів організаційного проєктування може значно поліпшити результати оцінки потреби в змінах у публічних організаціях.

Використання якісних критеріїв: Цей метод дозволяє визначити ключові аспекти, які впливають на конкурентоспроможність організації, такі як:

- компетентність керівництва,
- зосередженість на клієнтах тощо.

Навіть у публічних організаціях, де конкурентоспроможність не є головною метою, ці якісні критерії можуть виявитися корисними для виявлення проблем та слабких місць, які можна покращити.

Використання підходів організаційного проєктування: Цей підхід допомагає зв'язати різні елементи організації між собою та з її діяльністю та зовнішнім середовищем. Це може допомогти ідентифікувати не тільки проблеми в самій організації, а й в її взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Суворе дотримання зазначених методів дозволить збільшити об'єктивність та ефективність процесу оцінки потреби в змінах у публічних організаціях. Це допоможе організаціям виявити та вирішити проблеми, що перешкоджають їм досягти своїх цілей та підвищити рівень ефективності їхньої діяльності.

Ідентифікація ключових елементів організації:

- Визначення структури організації.

- Аналіз системи управління трудовими ресурсами.
- Оцінка системи прийняття рішень.
- Вивчення інформаційної системи.
- Аналіз організаційних цінностей.
- Аналіз взаємозв'язків між елементами:
- Визначення, як взаємодіють різні елементи між собою.
- Виявлення, як ці взаємозв'язки впливають на роботу організації та її ефективність.

- Вивчення зовнішнього середовища:
- Аналіз ринкових умов.
- Урахування політичних, економічних та соціальних факторів, які можуть впливати на діяльність організації.

Визначення перешкод:

- Виявлення проблемних аспектів, які утруднюють роботу організації або перешкоджають досягненню її цілей.
- Аналіз факторів, які впливають на появу цих перешкод.
- Розробка стратегії подолання перешкод:
- Визначення шляхів вирішення виявлених проблем.
- Розробка плану дій для покращення роботи організації та забезпечення її ефективності.

Впровадження змін:

- Реалізація запланованих заходів для вирішення виявлених проблем.
- Моніторинг результатів впровадження змін і внесення коректив за необхідності.
- Використання цього алгоритму дозволяє виявити та вирішити перешкоди, що утруднюють ефективну діяльність організації, забезпечуючи її подальший успішний розвиток.

При розробці плану змін для підвищення ефективності організації слід враховувати кілька ключових аспектів.

Внутрішня система відповідальності:

Створення системи відповідальності, що сприяє фокусуванню на результаті, може покращити ефективність організації. Це означає, що кожен співробітник відчуває відповідальність за досягнення цілей організації як індивідуально, так і у співпраці з іншими членами команди.

Поділена відповідальність:

Важливо підтримувати концепцію «поділеної відповідальності», де кожен співробітник розуміє свою роль у досягненні цілей організації та працює на спільний успіх.

Фокус на результати:

План змін повинен бути орієнтованим на результати, а не лише на дотримання процедур. Важливо, щоб кожна дія організації спрямовувалася на досягнення стратегічних цілей.

Орієнтація на ефективність:

Організація повинна бути орієнтована на ефективність, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та досягнення максимального результату.

Адаптивність та гнучкість:

План змін повинен бути адаптивним до змін у зовнішньому середовищі та гнучким у реагуванні на нові виклики та можливості.

Постійний моніторинг та корекція:

Важливо постійно моніторити виконання плану змін і вносити корективи в нього, якщо потрібно, для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Ураховуючи ці аспекти, організація може розробити ефективний план змін, спрямований на підвищення своєї ефективності та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Створення та впровадження системи вимірювання результатів є важливим етапом у публічному секторі, але вимагає уважного підходу через ряд складнощів, які виникають у цьому процесі.

У процесі розробки такої системи необхідно враховувати наступне:

Визначення «продукту» діяльності організації:

Важливо зрозуміти, що саме є результатом роботи організації. Це може бути надання конкретних послуг, розв'язання певних проблем або досягнення певних цілей.

Визначення клієнтів організації:

Це сприятиме у встановленні, хто безпосередньо користується результатами діяльності організації та яким чином це впливає на їхнє життя чи діяльність.

Розуміння різниці в уявленні результатів:

Важливо виявити розбіжності в уявленнях про результати між співробітниками організації та її клієнтами. Це може вказувати на потребу у внутрішніх корекціях для досягнення кращого співвідношення між очікуваннями та результатами.

Вимірювання невимірних результатів:

Хоча деякі результати можуть бути складно виміряти, важливо розглянути методи їхнього оцінювання або індикатори, які дозволяють приблизно оцінити їхню досягненість.

Періодичність вимірювань:

Необхідно визначити оптимальний проміжок часу між вимірюваннями результатів, щоб отримати змогу вчасно реагувати на зміни та відстежувати прогрес.

Порівняння для визначення прогресу:

Обираючи порівняння, необхідно враховувати стандарти, аналогічні організації або попередні результати для об'єктивного визначення прогресу [137].

Збір даних:

Важливо визначити, які дані необхідно збирати та з якою періодичністю для ефективного вимірювання результатів.

Створення системи вимірювання результатів вимагає уважного аналізу і врахування специфіки публічного сектору, але є важливим інструментом для

підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей організації.

Перегляд видів діяльності та робочих програм є важливим етапом у вдосконаленні діяльності організації. Давайте розглянемо деякі ключові аспекти цього процесу:

Оцінка впливу на досягнення результатів:

Важливо визначити, які з існуючих видів діяльності та програм сприяють досягненню потрібних результатів. Це допоможе зорієнтувати увагу на ключових напрямках та визначити, які з них потребують перегляду.

Пошук шляхів підвищення ефективності:

Наступним кроком є визначення можливостей для підвищення ефективності існуючих видів діяльності та програм. Це може включати оптимізацію процесів, використання нових технологій чи методів, а також розвиток навичок та повноважень у виконавців.

Визначення відповідальності:

Важливо визначити, хто відповідає за здійснення кожного виду діяльності та програми. Це допоможе забезпечити ясність та відповідальність у виконанні завдань.

Переорієнтація на результати:

Якщо деякі види діяльності або програми не сприяють досягненню потрібних результатів, їх варто переорієнтувати або навіть відмовитися від них [165]. Це може бути складним процесом, але важливим для оптимізації діяльності організації.

Взаємозв'язок із співробітниками, клієнтами та зовнішнім середовищем:

Перегляд видів діяльності та робочих програм допомагає сформувати ефективний взаємозв'язок між співробітниками організації, їхньою роботою, клієнтами та зовнішнім середовищем. Це сприяє покращенню взаємодії та досягненню кращих результатів.

Перегляд видів діяльності та робочих програм є ключовим етапом у процесі оптимізації роботи організації. Він дозволяє виявити потенційні можливості для підвищення ефективності та досягнення стратегічних

цілей [137].

Перегляд робочого процесу є ключовим етапом у створенні високоефективної організації серед важливих аспектів цього процесу:

Відповідність реальних характеристик організації до характеристик високоефективних організацій:

Під час перегляду робочого процесу важливо оцінити, наскільки поточний процес відповідає характеристикам високоефективних організацій. Це дозволить виявити проблемні аспекти та можливості для покращення.

Фокусування на підвищенні ефективності організації в цілому:

Усі зусилля з перетворення повинні бути спрямовані на підвищення ефективності організації в цілому. Це означає, що кожен елемент робочого процесу повинен бути налаштований на досягнення стратегічних цілей організації.

Визначення «загальної картини» для прийняття рішень:

Чітке уявлення співробітників організації про бачення та місію організації є ключовим для ефективного перегляду робочого процесу [165]. Це допоможе уникнути розбіжностей у розумінні цілей та сприятиме прийняттю узгоджених рішень.

Пріоритизація:

Під час перегляду робочого процесу важливо визначити пріоритети та зосередити зусилля на найважливіших аспектах. Це дозволить ефективно розподілити ресурси та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

Залучення всіх зацікавлених сторін:

Перегляд робочого процесу має бути здійснений з урахуванням думок та ініціатив всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників на всіх рівнях управління. Це сприятиме виявленню різноманітних поглядів та можливостей для покращення.

Перегляд робочого процесу допомагає визначити напрямки оптимізації та досягнення більшої ефективності в діяльності організації. Це важлива складова створення високоефективної та конкурентоздатної організації.

Продовжуючи викладене, організація, що спрямовує інформаційні потоки безпосередньо до виконавців, може здійснювати ряд переваг:

Швидке реагування на зміни:

Коли інформація безпосередньо досягає виконавців, це дозволяє їм швидко реагувати на будь-які зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі організації. Вони можуть приймати рішення на місці, що сприяє оперативності і ефективності діяльності.

Підвищення мотивації персоналу:

Відчуття відповідальності та самостійності підвищує мотивацію працівників. Коли вони мають можливість самостійно розв'язувати проблеми та приймати рішення, це стимулює їх до більш активної участі у процесі.

Ефективне використання ресурсів:

Безпосередній доступ до інформації дозволяє уникнути затримок та втрати часу на передачу інформації через кілька рівнів управління. Це сприяє оптимальному використанню ресурсів та підвищенню продуктивності.

Стимулювання інновацій:

Передача інформації безпосередньо виконавцям сприяє виникненню нових ідей та інновацій. Коли працівники мають можливість самостійно приймати рішення, вони можуть впроваджувати нові підходи та методи, що сприяє постійному удосконаленню процесів.

Покращення комунікації:

Безпосередній доступ до інформації сприяє покращенню комунікації між працівниками різних рівнів. Це сприяє збільшенню взаєморозуміння та співпраці в організації.

Загалом, спрямування інформаційних потоків безпосередньо до виконавців дозволяє побудувати більш гнучку, ефективну та інноваційну організацію, здатну швидко реагувати на зміни та досягати стратегічних цілей [137].

Система управління якістю є ключовим елементом в будь-якій високоефективній організації, оскільки вона допомагає забезпечити постійне

вдосконалення процесів і досягнення високих стандартів якості.

Необхідно зазначити переваги впровадження системи управління якістю:

- Постійне вдосконалення. Система управління якістю сприяє постійному вдосконаленню процесів та методів роботи, що дозволяє організації пристосовуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.
- Стратегічне прийняття рішень. Аналіз якісних показників дозволяє керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення, спрямовані на досягнення мети та задоволення потреб клієнтів.
- Підвищення задоволеності клієнтів. Зосередженість на якості дозволяє організації відповідати потребам та очікуванням клієнтів, що призводить до підвищення їхньої задоволеності та лояльності.
- Ефективне використання ресурсів. Система управління якістю допомагає ідентифікувати та усунути зайві витрати, що сприяє ефективному використанню ресурсів організації.
- Збільшення внутрішньої ефективності. Оптимізація процесів та процедур, що впроваджується за допомогою системи управління якістю, дозволяє збільшити продуктивність та ефективність внутрішньої діяльності організації.
- Покращення репутації. Впровадження системи управління якістю може позитивно вплинути на репутацію організації, підвищуючи її впізнаваність та довіру клієнтів і партнерів.

Узагальнюючи, система управління якістю є важливим інструментом для досягнення високих результатів у діяльності організації, забезпечуючи постійне вдосконалення, клієнтоорієнтованість і ефективне використання ресурсів.

Впровадження системи збору інформації є критичним етапом у процесі перетворення організації на високоефективну.

Ось деякі ключові кроки і принципи цього процесу:

- Визначення необхідної інформації. Основним завданням є визначення того, яка інформація необхідна для забезпечення високої ефективності діяльності організації. Це можуть бути як внутрішні дані про продуктивність і результативність роботи, так і зовнішні дані про ринок, конкурентів, та інше.

- Розробка процедур збору інформації. Потрібно визначити процедури та періодичність збору інформації, а також відповідальних осіб за цей процес. Це допоможе забезпечити систематичний та структурований збір необхідної інформації.

- Розподіл інформаційних потоків. Інформація повинна бути розподілена за різними інформаційними потоками всередині організації, з урахуванням потреб кожного рівня управління та функціональних підрозділів.

- Забезпечення систем прийняття рішень і управління якістю. Інформація зібрана повинна підтримувати процеси прийняття рішень і управління якістю, допомагаючи керівництву аналізувати та вдосконалювати діяльність організації.

- Відстеження змін в зовнішньому середовищі. Система збору інформації повинна допомагати відстежувати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, такі як зміни на ринку, законодавчі зміни тощо, що можуть вплинути на діяльність організації.

Щодо взаємодії з реципієнтами, важливо створити ефективний комунікаційний процес, який включає:

Підготовку стандартних звітів: Ці звіти повинні бути зрозумілими і чіткими, відображати прогрес у діяльності організації.

Організацію спільного складання звітів: Це дозволяє об'єднати різні перспективи та забезпечити узгодженість між керівниками різних напрямків діяльності.

Підготовку звітів для клієнтів: Важливо забезпечити своїх клієнтів актуальною інформацією про результати своєї роботи.

Забезпечення зворотного зв'язку зі співробітниками: Співробітники

також повинні отримувати інформацію та мати можливість ділитися своїми думками та пропозиціями.

Підготовку прес-релізів, буклетів, відеороликів: Ці матеріали можуть бути корисними для представлення інформації про організацію широкій громадськості та зацікавленим сторонам.

Враховуючи ці аспекти, організація зможе забезпечити ефективну комунікацію зі своїми реципієнтами та успішно впровадити систему збору інформації для підтримки своєї діяльності.

Висновки до третього розділу

1. Застосування сучасних підходів проєктного менеджменту є необхідною умовою ефективної організації взаємодії публічних, приватних та громадських організацій в рамках публічно-приватного партнерства. Це передбачає чітку постановку цілей та очікуваних результатів проєктів ППП, визначення ролей та сфер відповідальності партнерів, побудову ефективних механізмів комунікації та координації на всіх етапах проєктного циклу - від ініціації до завершення та оцінки результатів. При цьому важливим є забезпечення широкого залучення та активної участі громадськості у процесах ініціювання, планування, реалізації та моніторингу проєктів ППП, що дозволяє краще узгодити їх параметри з реальними суспільними потребами та пріоритетами, забезпечити публічний контроль та підзвітність. Налагодження ефективної проєктної взаємодії партнерів на принципах прозорості, балансу інтересів та орієнтації на суспільно значущі результати є запорукою успішного досягнення цілей ППП.

2. Удосконалення організаційних структур ППП на місцевому рівні в Україні доцільно здійснювати шляхом створення спеціалізованих інституцій - місцевих центрів ППП, які мають виконувати функції ініціаторів,

організаторів та координаторів проєктів ППП, надавати методологічну, консультаційну та інформаційну підтримку всім партнерам. Такі центри мають стати відкритими платформами для діалогу та співпраці місцевої влади, бізнесу та громадськості щодо пріоритетних напрямків реалізації ППП, механізмів спільного фінансування та управління проєктами, процедур прозорого та конкурентного відбору партнерів. Організаційно-правовий статус, структура, повноваження та порядок діяльності таких центрів мають визначатися місцевими нормативними актами з урахуванням кращого вітчизняного і зарубіжного досвіду, зокрема щодо механізмів представництва та балансу інтересів партнерів в органах управління, фінансування діяльності центрів, підзвітності та громадського контролю.

3. Розвиток публічно-приватного партнерства в Україні потребує формування сприятливої інституційної екосистеми, яка має включати: удосконалення нормативно-правової бази шляхом усунення прогалин і колізій, гармонізації з європейськими стандартами, впровадження кращих міжнародних практик; розбудову цілісної вертикалі органів управління розвитком ППП на національному, регіональному та місцевому рівнях з чітким розподілом повноважень та координацією діяльності; створення спеціалізованих інституцій з розвитку ППП (національного центру, регіональних хабів, мереж експертів); запровадження прозорих і конкурентних процедур ініціювання та відбору проєктів ППП з урахуванням пріоритетів стратегій розвитку територій; розвиток механізмів фінансової підтримки ППП, включаючи бюджетне співфінансування, надання державних гарантій, пільгове кредитування, використання інфраструктурних облігацій тощо; розбудову платформ діалогу влади, бізнесу та громадськості, поширення освітніх та просвітницьких програм з ППП.

4. Ключовим напрямком створення підґрунтя для розвитку ППП є сканування зовнішнього середовища та аналіз потреб і очікувань реципієнтів (стейкхолдерів). Це передбачає проведення комплексного аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників,

що визначають можливості та обмеження реалізації проєктів ППП на певній території. Важливим є виявлення та врахування інтересів, потреб і побоювань різних груп стейкхолдерів - споживачів послуг, громадських організацій, засобів масової інформації, потенційних інвесторів та партнерів тощо. Для цього доцільно використовувати різноманітні форми залучення та зворотного зв'язку - консультації, опитування, фокус-групи, громадські обговорення, онлайн-платформи. Отримана інформація має стати основою для визначення пріоритетних сфер та моделей реалізації ППП, розробки оптимальних техніко-економічних та організаційно-правових рішень, формування комунікаційних стратегій та планів управління відносинами з партнерами і стейкхолдерами проєктів ППП.

5. Важливим аспектом створення підґрунтя для розвитку ППП є визначення чітких орієнтирів та принципів його реалізації на основі узгодженого бачення, місії та цінностей всіх партнерів. Бачення має відображати бажаний результат проєктів ППП та їх вплив на розвиток територій у довгостроковій перспективі. Місія має окреслювати ключову мету та завдання партнерства з огляду на його роль у досягненні суспільних та бізнес-цілей. Цінності мають визначати етичні принципи та правила взаємодії партнерів, орієнтовані на досягнення спільних результатів, прозорість, підзвітність, справедливість, повагу до інтересів суспільства. Формування такого ціннісного фундаменту партнерства має відбуватися на основі відкритого та інклюзивного діалогу, узгодження позицій та формування консенсусу між партнерами та ключовими стейкхолдерами. Закріплення бачення, місії та цінностей в установчих та програмних документах ППП є запорукою узгодженості дій партнерів та сталості партнерств.

6. Невід'ємною умовою становлення ППП як дієвого механізму розвитку територій є формування культури партнерства, орієнтованої на відносини довіри, відкритості та взаємної відповідальності публічної влади, приватного бізнесу та інститутів громадянського суспільства. Ключовим інструментом формування такої культури є розвиток компетенцій та обмін

досвідом учасників проєктів ППП - управлінців, фахівців, громадських активістів. Це вимагає реалізації цільових освітніх та тренінгових програм з питань організації та управління ППП, які мають поєднувати сучасні управлінські, економічні та правові знання з практичними навичками ведення переговорів, розв'язання конфліктів, побудови ефективних комунікацій та довірчих відносин. Важливим є також стимулювання соціально відповідального підходу до ППП з боку бізнесу, його орієнтація не лише на комерційну вигоду, але й на створення суспільної цінності, дотримання екологічних та соціальних стандартів, урахування інтересів громад. Популяризація кращих практик ППП, поширення історій успіху через професійні мережі, медіа та освітні заходи сприятиме формуванню позитивного іміджу та суспільної довіри до цього механізму.

ВИСНОВКИ

Отримані в дисертаційному дослідженні результати в їхній сукупності дозволили вирішити конкретне науково-прикладне завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій з удосконалення публічного-приватного партнерства в Україні в сучасних умовах, що дозволило сформулювати такі основні положення, висновки й рекомендації:

1. Систематизовано принципи ППП, які формують ціннісну основу партнерських відносин держави і бізнесу та критерії оцінювання успішності проєктів ППП. До ключових принципів ППП віднесено: рівноправність партнерів, узгодження їхніх інтересів, справедливий розподіл ризиків і вигод, прозорість та підзвітність, орієнтацію на досягнення суспільно значущих результатів, гарантії прав та законних інтересів партнерів, а також адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі проєкту. Дотримання цих принципів усіма партнерами є необхідною умовою формування відносин довіри, взаємної відповідальності та орієнтації на створення цінності для суспільства (Value for Money) в рамках ППП. Запропонована система принципів може бути покладена в основу розробки національних та місцевих програм розвитку ППП, формування політик та процедур реалізації проєктів ППП, а також оцінювання їх результативності з точки зору задоволення суспільних потреб та ефективності використання публічних ресурсів.

2. Ідентифіковано ключові переваги ППП, серед яких: можливості залучення приватних інвестицій у розвиток інфраструктури та надання публічних послуг, використання управлінського досвіду, ноу-хау та інноваційних технологій приватного сектора, підвищення ефективності управління державними активами, оптимізація розподілу ризиків між партнерами, покращення якості та доступності публічних послуг для населення. Водночас, ідентифіковано основні ризики ППП, зокрема: ризики

недооцінки вартості та складності проєктів, опортуністичної поведінки приватного партнера, втрати державою контролю над стратегічно важливими активами та сферами надання публічних послуг, необґрунтованого підвищення тарифів та зниження доступності послуг, недостатнього врахування суспільних інтересів та потреб вразливих груп населення. Обґрунтовано, що для мінімізації цих ризиків та збалансування інтересів партнерів і суспільства необхідно забезпечити ефективну систему управління ППП на всіх етапах проєктного циклу, прозорий та недискримінаційний відбір приватних партнерів, чітке договірне регулювання відносин ППП, постійний моніторинг дотримання партнерами своїх зобов'язань, а також залучення громадськості до контролю за реалізацією проєктів ППП. Врахування ідентифікованих переваг та ризиків ППП дозволить сформулювати реалістичні очікування щодо потенційних результатів проєктів ППП, обґрунтувати доцільність їх реалізації у кожному конкретному випадку, а також розробити запобіжники для мінімізації загроз суспільним інтересам при реалізації проєктів ППП.

3. Обґрунтовано організаційно-економічні засади створення та функціонування центрів ППП на місцевому рівні як спеціалізованих інституцій з ініціювання, організації та супроводу проєктів ППП. Запропонована модель функціонування таких центрів передбачає паритетне представництво публічних, приватних та громадських партнерів в органах управління центром, прозоре бюджетування його діяльності та підзвітність перед місцевою громадою, надання комплексних послуг з консультаційно-методичної та інформаційної підтримки потенційних учасників ППП, а також моніторинг та оцінювання результатів проєктів. Створення місцевих центрів ППП дозволить сформулювати інституційні передумови для розвитку ППП на місцевому рівні, активізувати діалог та співпрацю між органами місцевого самоврядування, бізнесом та інститутами громадянського суспільства, поширити кращі практики та стандарти реалізації проєктів ППП, а також залучити приватні інвестиції у розвиток місцевої інфраструктури та

пріоритетних сфер соціально-економічного розвитку громад.

4. Розроблено механізми управління ризиками ППП на основі процедур їх ідентифікації, якісного та кількісного оцінювання, оптимального розподілу між публічним і приватним партнерами відповідно до їхньої здатності впливати на відповідні ризики, розробки стратегій та заходів їх мінімізації, а також моніторингу та контролю ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту ППП. Запропоновані процедури враховують двосторонній характер ризиків (як для публічного, так і приватного партнерів), динамічність профілю ризиків на різних стадіях проєкту, можливості впливу партнерів на різні категорії ризиків, а також потребу в постійній комунікації та узгодженні дій партнерів щодо управління ризиками. Застосування розроблених механізмів дозволить підвищити обґрунтованість рішень щодо розподілу ризиків при структуруванні проєктів ППП, забезпечити раціональне використання ресурсів та можливостей партнерів щодо управління ризиками, мінімізувати загрози для суспільних інтересів та сталості надання публічних послуг, а також створити передумови для довгострокової співпраці партнерів на взаємовигідних умовах.

5. Запропоновано методичні підходи до вибору оптимальної форми та моделі ППП для реалізації суспільно значущих проєктів на основі розробленої багатокритеріальної матриці оцінювання. Матриця дозволяє оцінити відповідність різних форм та моделей ППП цілям проєкту, галузевій специфіці, інвестиційному потенціалу та характеру розподілу ризиків. На відміну від поширених одномірних підходів, що зазвичай концентруються лише на фінансово-економічних аспектах проєктів, запропонована матриця дозволяє комплексно врахувати техніко-економічні, правові, фінансові та соціальні аспекти проєкту, ідентифікувати критичні фактори успіху та обмеження для кожної моделі ППП, а також обрати оптимальну конфігурацію партнерства з точки зору суспільної корисності та ефективного використання обмежених ресурсів. Використання матриці дає можливість публічному партнеру структурувати процес прийняття рішень щодо ППП, обґрунтувати

вибір форми та моделі партнерства для кожного конкретного проєкту, а також забезпечити максимізацію суспільної цінності від реалізації проєкту.

6. Розроблено концептуальну модель організації ефективної взаємодії публічних, приватних та громадських організацій в рамках ППП на основі методології проєктного менеджменту. Запропонована модель передбачає чіткий розподіл ролей та відповідальності партнерів на всіх етапах проєктного циклу, використання інструментів залучення громадськості до ініціювання, планування та моніторингу проєктів, а також орієнтацію на досягнення вимірюваних суспільно значущих результатів, узгоджених всіма партнерами. Модель базується на принципах прозорості, підзвітності, партисипативності та інклюзивності, що дозволяє забезпечити синергію зусиль партнерів, мінімізувати ризики опортуністичної поведінки, підвищити суспільну довіру до проєктів ППП, а також врахувати інтереси та очікування кінцевих бенефіціарів – споживачів публічних послуг та населення територіальних громад. Практичне застосування моделі дозволить підвищити ефективність та результативність проєктів ППП, забезпечити їх відповідність стратегічним пріоритетам розвитку територій, а також створити передумови для залучення приватних інвестицій у модернізацію інфраструктури та покращення якості публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство розвитку інфраструктури фондового ринку України. Проекти державно-приватного партнерства в Україні. URL: <https://smida.gov.ua/partnership/projects> (дата звернення: 04.05.2024).
2. Агентство розвитку інфраструктури фондового ринку України. Проекти державно-приватного партнерства в сфері енергетики. URL: https://smida.gov.ua/news/ppp/projects_energy (дата звернення: 04.05.2024).
3. Алексєєв В. М. Удосконалення механізмів державно-приватного партнерства у сфері житлово-комунального господарства. Публічне управління та митне адміністрування. 2018. №. 2 (19). С. 46-53.
4. Аналіз ефективності реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Рахункова палата України. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2018/17-1_2018/Zvit_17-1_2018.pdf (дата звернення: 04.05.2024).
5. Аналітичний огляд стану здійснення ДПП в Україні. Програма розвитку державно-приватного партнерства USAID. 2021. URL: https://ppp-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/10/PPP-Analysis-Report-2019-2020_UA.pdf (дата звернення: 04.05.2024).
6. Апаров А. М., Яценко А. В. Державно-приватне партнерство як особлива правова форма співпраці держави з приватним бізнесом. Київ: КНЕУ, 2017. 258 с.
7. Бабаєв В. М., Корженко В. В., Радіонова Л. О. Концептуальні підходи до формування стратегій сталого розвитку «розумних» міст. Аспекти публічного управління. 2021. Т. 9, № 4. С. 6-18.
8. Біла І. С. Світовий досвід впровадження проєктів публічно-приватного партнерства у сфері житлово-комунального господарства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. №5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1235>
9. Білоусов О. С. Державно-приватне партнерство як інструмент

реалізації інфраструктурних проєктів в умовах сталого розвитку. Аспекти публічного управління. 2021. Т. 9, № 1. С. 66-77.

10. Боднар Г. Ф. Фінансування проєктів державно-приватного партнерства. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 43-47.

11. Боднар Г. Ф., Чала Н. Д. Ризики в системі державно-приватного партнерства. Економіка і прогнозування. 2018. № 4. С. 76-88.

12. Бондар Н. М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства : монографія. К. : НТУ, 2014. 336 с.

13. Бондар Н. М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства: монографія. К.: НТУ, 2014. 336 с.

14. Бондар Н. М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства: монографія. К. : НТУ, 2014. 336 с.

15. Бондар О. А. Пріоритетні напрямки державно-приватного партнерства у контексті модернізації економіки України. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 15. С. 73-76.

16. Брайловський І. А. Державно-приватне партнерство: методологія, теорія, механізми розвитку : дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 / Брайловський Ілля Аркадійович ; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2014. – 462 с.

17. Брайловський І. А. Державно-приватне партнерство: методологія, теорія, механізми розвитку : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Донецьк, 2014. 462 с.

18. Брайловський І. А. Державно-приватне партнерство: механізм реалізації в охороні здоров'я України. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3(3). С. 269-273.

19. Бутов А. М. Передумови впровадження державно-приватного партнерства для розвитку інфраструктури залізничного транспорту. Ефективна економіка. 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3243> (дата звернення: 04.05.2024).

20. Варнавський В.Г. Партнерство держави и приватного сектора. –

К.: Наукова думка, 2005. 315 с.

21. Вінник О.М. Проблеми правового регулювання публічно-приватного партнерства: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.04 / О.М. Вінник; НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. К., 2020. - 37 с.

22. Вінник О.М. Проблеми правового регулювання публічно-приватного партнерства: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.04 НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. К., 2020. 37 с.

23. Горстка О.В. Застосування проєктного менеджменту як елемент взаємодії публічних, приватних і громадських організацій //Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. № 39.

24. Горстка О.В. Теоретичні засади публічно-приватного партнерства як механізму реалізації суспільно значущих проєктів // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5 .

25. Горстка О.В. Центри соціального партнерства як елемент організаційної структури публічно-приватної співпраці на місцевому рівні» // «Інвестиції: практика та досвід». 2024. № 9 (здано до друку).

26. Гриценко Л. Л. Концептуальні засади державно-приватного партнерства. Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2012. № 3. С. 52-59.

27. Гриценко Л. Л., Поливана Л. А. Ризики в реалізації проєктів державно-приватного партнерства: міжнародний досвід та українські реалії. Фінанси України. 2021. № 3. С. 45-61.

28. Гриценко Л.Л. Державно-приватне партнерство як механізм децентралізованого управління розвитком регіональної економіки. Бізнес Інформ. 2019. №11. С. 110-116.

29. Гриценко Л.Л. Розвиток державно-приватного партнерства в умовах глобалізації в контексті забезпечення конкурентоспроможності країни .Мукачівський державний університет. Економіка та управління національним господарством. 2022. № 39. С. 50-55.

30. Грищенко С. Державно-приватне партнерство: проблеми

фіскальних ризиків. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2013. № 8 (149). С. 39-42.

31. Гура О. Л. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України: стан, проблеми, перспективи. Охорона здоров'я України. 2012. № 2 (6). С. 29-34.

32. Дацій Н. В. Механізми підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2018. №. 8. С. 25-29.

33. Делмон Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти. Астана: ИЦ «Апельсин», 2010. 250 с.

34. Державно-приватне партнерство в контексті управління державними інвестиціями в Україні: оцінка / Міжнародний банк реконструкції та розвитку; Світовий банк. Київ: Світовий банк, 2017. 128 с.

35. Діагностичний огляд законодавства про державно-приватне партнерство. Програма розвитку державно-приватного партнерства USAID. URL: https://ppp-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/03/PPP-Legal-Diagnostic-Report_UKR_Final_24-Mar-2020.pdf (дата звернення: 04.05.2024).

36. Дробот І. О., Макух К. А. Державно-приватне партнерство як інструмент розвитку інфраструктури регіону: зарубіжний досвід. Проблеми економіки. 2019. № 1 (39). С. 67-73.

37. Дубок І. П. Механізми захисту прав інвесторів у концесійних правовідносинах. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 1. С. 130-133.

38. Єфремова К. В. Особливості використання форм державно-приватного партнерства у різних сферах. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 26-1. С. 43-46.

39. Закон України «Про автомобільні дороги» від 08.09.2005 № 2862-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15> (дата звернення: 04.05.2024).

40. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
41. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 04.05.2024).
42. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 04.05.2024).
43. Закон України «Про концесію» від 03.10.2019 № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>
44. Закон України «Про концесію» від 03.10.2019 № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20> (дата звернення: 04.05.2024).
45. Закон України «Про морські порти України» від 17.05.2012 № 4709-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17> (дата звернення: 04.05.2024).
46. Закон України «Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності» від 21.10.2010 № 2624-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2624-17> (дата звернення: 04.05.2024).
47. Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19> (дата звернення: 04.05.2024).
48. Залознова Ю.С. Публічно-приватне партнерство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / Ю. С. Залознова, Н. В. Бутенко // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – № 2 (44). – С. 21-28.
49. Запатріна І. В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проєктів і надання публічних послуг. Економіка і прогнозування. 2010. № 4. С. 62-86.
50. Запатріна І. В. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку регіонів України. Інституціональний вектор економічного розвитку.

2012. Вип. 5(2). С. 179-192.

51. Запатріна І. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проєктів і надання публічних послуг . Економіка і прогнозування. 2010. № 4. С. 62-86.

52. Запатріна І.В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проєктів і надання публічних послуг . Економіка і прогнозування. 2010. № 4. С. 62-86.

53. Застрожнікова І. В., Нестеренко О. М. Державно-приватне партнерство як механізм стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів України. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 81-85.

54. Зубаха К. О. Проблемні аспекти функціонування державно-приватного партнерства в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 17. С. 66-69.

55. Зубко Г. Ю. Державно-приватне партнерство в умовах децентралізації влади в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Т. 29 (68), № 3. С. 41-44.

56. Івашова Л. М. Механізм державно-приватного партнерства як інструмент регіонального та місцевого розвитку. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. 2013. №. 4. С. 306-317.

57. Квітка С. А. Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом в умовах соціальних перетворень: монографія. Дніпро: Грані, 2017. 268 с.

58. Квітка С. А. Публічно-приватне партнерство як дієвий механізм взаємодії влади та бізнесу . Аспекти публічного управління. 2015. Т. 3, № 7-8. С. 47-55.

59. Київська міська державна адміністрація. У Києві планують створити «розумну» систему паркування. URL: https://kyivcity.gov.ua/news/u_kiyeви_planuyut_stvoriti_rozumnu_sistemu_parkuvannya/ (дата звернення: 04.05.2024).

60. Килимник І. І., Домбровська А. В., Гордієнко Ю. А. Житлово-комунальне господарство як об'єкт державно-приватного партнерства. Економіка та право. 2021. № 1 (60). С. 41-50.
61. Клевцевич Н. А. Державно-приватне партнерство як інструмент регіональної інфраструктурної політики. Економічні інновації. 2017. Т. 19. №. 2 (63). С. 110-118.
62. Концесія на будівництво та експлуатацію автомобільної дороги «Львів-Краковець». Львівська обласна державна адміністрація. URL: <https://loda.gov.ua/news?id=50833> (дата звернення: 04.05.2024).
63. Косач І. А. Концесія як форма партнерських відносин держави і бізнесу. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. №5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2011>
64. Круглий стіл «Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проєктів» (19 березня 2020). URL: <http://rdpa.regionet.org.ua/287?lang=ru>
65. Круглов В. В. Державно-приватне партнерство: проблеми та перспективи розвитку в Україні. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2 (49). С. 127-133.
66. Круглов В. В. Механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. 2019. №. 3 (22). С. 152-157.
67. Круглов В. В. Проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 2(37). С. 76-83.
68. Крупа О.М. Державно-приватне партнерство: аналіз світового досвіду та шляхи розвитку в Україні : монографія / О.М. Крупа ; за ред. О.М. Крупи ; Держ. ун-т «Житомир. політехніка». Житомир, 2021. 140 с.
69. Куїнн М., Кьяромонте А. Державно-приватне партнерство в сфері інфраструктури: уроки зарубіжного досвіду та можливості для України.

Економіст. 2015. № 12. С. 26-30.

70. Лісун Я. В. Зарубіжний досвід застосування моделі державно-приватного партнерства в охороні здоров'я. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. № 875. С. 125-131.

71. Львівська міська рада передала в концесію Палац спорту «Україна». Львівська міська рада. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/economy/investment/286056-lvivska-miska-rada-peredala-v-kontsesiiu-palats-sportu-ukraina> (дата звернення: 04.05.2024).

72. Маісурадзе М. Ю., Гогохія Г. Г. Концесія як одна з форм здійснення державно-приватного партнерства. Економіка та право. 2016. № 2 (44). С. 96-101.

73. Методичні рекомендації для державних та комунальних партнерів щодо підготовки та реалізації проєктів державно-приватного партнерства в Україні. USAID. URL: <https://ppp-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/08/PPP-Guidelines-2021-ukr-final.pdf> (дата звернення: 04.05.2024).

74. На Львівщині відкрили сонячну електростанцію «Яворів-1». Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/na-lvivshchini-vidkrili-sonyachnu-elektrostantsiyu-yavoriv-1> (дата звернення: 04.05.2024).

75. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» від 07.06.2016 № 944. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0944731-16> (дата звернення: 04.05.2024).

76. Павлова Г. О. Державно-приватне партнерство: аналіз світового досвіду та шляхи розвитку в Україні. Світова економіка та міжнародні відносини. 2020. № 11. С. 38-46.

77. Павлюк А. П., Ляпін Д. В., Павлюк Д. А. Державно-приватне партнерство в соціальній сфері як інструмент розвитку територій. Стратегічні пріоритети. 2019. № 2(50). С. 104-116.

78. Павлюк К. В. Державно-приватне партнерство як механізм

активізації інвестиційної діяльності в Україні. Стратегічні пріоритети. 2012. № 3 (24). С. 38-45.

79. Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 10-19.

80. Перелік договорів, укладених у рамках ДПП, станом на 01.01.2023. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=22a7c26a-6d68-4126-8460-89e9c1fc69f0&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 04.05.2024).

81. Петренко І. І., Кириченко О. С. Державно-приватне партнерство в контексті стратегічного розвитку регіонів України. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 75-81.

82. Петрик С. М. Методичні аспекти аналізу ефективності проєктів державно-приватного партнерства. Вчені записки Університету «КРОК». 2017. Вип. 47. С. 113-120.

83. Петрова І. П., Поліщук В. Г. Розподіл ризиків у проєктах публічно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 12. С. 5-11.

84. Пилипів В. В. Інституційно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в інноваційній сфері: європейський досвід для України. Економічний часопис-XXI. 2013. № 1-2(1). С. 11-14.

85. Пильтяй О. В. Інституціональні аспекти розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 3 (11). С. 113-119.

86. Пильтяй О. В. Сучасні тенденції розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі. Науковий вісник Полісся. 2017. № 1 (9), Ч. 1. С. 55-61.

87. Піроженко Н. В. Механізми становлення та розвитку публічно-приватного партнерства в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Одеса, 2016. 276 с.

88. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» від 16.02.2011 № 232. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-п> (дата звернення: 04.05.2024).

89. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку заміни приватного партнера за договором, укладеним у рамках державно-приватного партнерства» від 01.07.2020 № 541. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/541-2020-п> (дата звернення: 04.05.2024).

90. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства» від 09.02.2011 № 81. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/81-2011-п> (дата звернення: 04.05.2024).

91. Презентовано проєкт концесії порту Херсон на форумі «RE:think. Invest in Ukraine». Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/32442.html> (дата звернення: 04.05.2024).

92. Приклади державно-приватного партнерства в Україні. Юридична газета online. 2019. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/prikladi-derzhavnoprivatnogo-partnerstva-v-ukrayini.html> (дата звернення: 04.05.2024).

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

94. Про деякі питання використання публічно-приватного партнерства. Роз'яснення Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 04.06.2020. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d3589d4c-54c7-4a6b-b473-61eb2cfc4f4a&title=RoziasnenniaMinisterstvaRozvitkuEkonomiki-TorgivliTaSil'skogoGospodarstvaUkrainiVidnosnoOkremikhPitanRealizatsiiDerzhavnoprivatnogPartnerstva> (дата звернення: 04.05.2024).

95. Про затвердження Положення про здійснення державно-

приватного партнерства у м. Києві. Рішення Київської міської ради від 21.09.2017 № 47/3054. URL: <https://kmr.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-zdiysnennya-derzhavnopryvatnogo-partnerstva-u-m-kyyyevi> (дата звернення: 04.05.2024).

96. Про Офіс із залучення та підтримки інвестицій. Постанова Кабінету Міністрів України від 19.10.2016 № 740. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/740-2016-p> (дата звернення: 04.05.2024).

97. Проєкт «LNG-термінал» в Україні: історія великих сподівань. Українська енергетика. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/proekt-lng-terminal-v-ukraini-istoriia-velykykh-spodivan> (дата звернення: 04.05.2024).

98. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону : практ. посіб. / І. В. Запатріна, Т. Б. Лебеда, О. М. Андрійчук та ін. Київ : USAID, 2020. 126 с.

99. Реалізація проєктів державно-приватного партнерства в Україні: оцінка та рекомендації. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://ppp-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/10/PPP-evaluation-report-ukr.pdf> (дата звернення: 04.05.2024).

100. Сатановська М. А. Державно-приватне партнерство як механізм розбудови інфраструктурних об'єктів: зарубіжний досвід. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 1. С. 137-141.

101. Сафонов Ю. М., Парубець О. М., Колесник О. О. Механізми підготовки кадрів у сфері державно-приватного партнерства. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 116-123.

102. Семенова Н. В. Моніторинг і контроль за виконанням договорів концесії. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2020. Вип. 4(2). С. 97-104.

103. Сизоненко О. А. Механізми забезпечення громадської участі у реалізації проєктів публічно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 122-126.

104. Симак С. В. Особливості застосування державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. Вісник НАДУ. Серія «Державне управління». 2018. № 3 (90). С. 117-122.

105. Сімак С. В. Світовий досвід організації державно-приватного партнерства. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 177-183.

106. Сімак С.В. Інституційний розвиток публічно-приватного партнерства: теорія, методологія, механізми державного управління: монографія. К.: АМУ, 2016. - 392 с.

107. Соколов М. Ю. Дефініції у сфері державно-приватного партнерства. Наукові праці НДФІ. 2014. Вип. 4. С. 38-54.

108. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. 2021. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9d04a897-f1c5-4cc0-8a72-be6c0e8fdee2&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 04.05.2024).

109. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9d04a897-f1c5-4cc0-8a72-be6c0e8fdee2&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 04.05.2024).

110. Стан здійснення ДПП в Україні. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>

111. Тараш Л. І., Петрова І. П. Дослідження впливу публічно-приватного партнерства на розвиток територій. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 1(63). С. 13-22.

112. Тараш Л. І., Петрова І. П. Проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні та шляхи їх вирішення. Економічний вісник

Донбасу. 2020. № 1(59). С. 50-59.

113. Тараш Л. І., Петрова І. П. Узагальнення практики використання форм державно-приватного партнерства. Вісник економічної науки України. 2015. №. 2. С. 97-103.

114. Терещенко Д. А. Передумови розвитку державно-приватного партнерства в Україні на основі проєктного підходу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С. 292-303.

115. Тіпанов В. В. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері культури та спорту. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 40-44.

116. Тітарчук М. І. Соціальна відповідальність у проєктах державно-приватного партнерства. Вісник НАДУ. Серія «Державне управління». 2018. № 4(91). С. 93-99.

117. Турчак Д. В. Державно-приватне партнерство в інфраструктурних проєктах: зарубіжний досвід та українські реалії. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 10 (63). С. 142-145.

118. Турчак Д. В., Мостепанюк А. В. Соціальне значення публічно-приватного партнерства для розвитку інфраструктури. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 74-78.

119. У концесію передано майновий комплекс ДП «Стивідорна компанія «Ольвія». Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/32212.html> (дата звернення: 04.05.2024).

120. Узунов Ф. В. Зарубіжний досвід формування та розвитку державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2013. №. 14. С. 124-126.

121. Узунов Ф. В. Управління ризиками при реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С. 51-58.

122. Узунов Ф. В. Формування ефективних інструментів реалізації державно-приватного партнерства України / Ф. В. Узунов // Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 15. С. 133-135.

123. Україна та Китай підписали Меморандум про взаєморозуміння щодо співробітництва в рамках ініціативи «Один пояс, один шлях». Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/29986.html> (дата звернення: 04.05.2024).

124. «Укргідроенерго» та «Norsk Vannkraft» не змогли домовитись щодо умов реалізації проєкту з будівництва ГЕС та ГАЕС на Дністрі. Українська енергетика. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/ukrhidroenerho-ta-norsk-vannkraft-ne-zmohly-domovytyshchodo-umov-realizatsii-proektu-z-budivnytstva-hes-ta-haes-na-dnistri> (дата звернення: 04.05.2024)

125. Успішні практики реалізації проєктів державно-приватного партнерства в Україні. Програма розвитку державно-приватного партнерства USAID. URL: <https://ppp-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/04/PPP-Success-Stories-2021-UA.pdf> (дата звернення: 04.05.2024).

126. Федулова Л. І. Державно-приватне партнерство в системі регулювання розвитку високотехнологічної сфери України. Стратегічні пріоритети. 2011. № 1 (18). С. 85-92.

127. Федулова Л. І. Державно-приватне партнерство як технологія розвитку економіки і соціальної інфраструктури регіонів. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 3(1). С. 127-133.

128. Фещенко Н. М., Федченко Ю. В., Шкурєнко О. В. Засади прозорості в реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Економіка та управління національним господарством. 2021. № 5(23). С. 50-56.

129. Філіпова Н. В., Старкова О. В. Державно-приватне партнерство як інструмент розвитку морських портів України. Економіка та держава. 2018. № 5. С. 53-57.

130. Шевчук С. В. Ризики державно-приватного партнерства у дорожньому будівництві. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2015. Вип. 15, Ч. 3. С. 138-141.

131. Шилєпницький П. І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика: монографія. Чернігів: Чернігів. держ. технол. ун-т, 2015. 344 с.

132. Шилепницький П. І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика : монографія. Чернігів : ЧДТУ, 2019. 303 с.
133. A Guidebook on Public-Private Partnership in Infrastructure. UNESCAP, 2011. URL: <https://www.unescap.org/resources/guidebook-public-private-partnership-infrastructure>
134. A guidebook on Public-Private Partnership in infrastructure. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2011. URL: https://www.unescap.org/sites/default/files/ppp_guidebook.pdf
135. A Guidebook on Public-Private Partnership in Infrastructure. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2011. URL: <https://www.unescap.org/resources/guidebook-public-private-partnership-infrastructure>
136. Ameyaw E. E., Chan A. P. C. A fuzzy approach for the allocation of risks in public-private partnership water-infrastructure projects in developing countries //Journal of Infrastructure Systems. 2016. T. 22. №. 3. C. 04016016.
137. Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2012). Strategic management and public service performance. Palgrave Macmillan.
138. Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. Journal of public administration research and theory, 18(4), 543-571.
139. Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. Financial Accountability & Management, 31(1), 1-22.
140. Assessing Value for Money in Public-Private Partnerships / P. Sarmiento. London : Palgrave Macmillan, 2022.
141. Bayliss K., Van Waeyenberge E. Unpacking the public private partnership revival //The Journal of Development Studies. – 2018. – T. 54. – №. 4. – C. 577-593.
142. Belt and Road Initiative. URL: <https://www.beltroad-initiative.com/belt-and-road/> (date of access: 04.05.2024).
143. Benchmarking Infrastructure Development 2020. The World Bank.

URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34608> (date of access: 04.05.2024).

144. Benchmarking PPP Procurement 2017 in Ukraine. World Bank, 2017.
URL: <https://library.pppknowledge.org/documents/4363/download>

145. Bettignies J. The Economics of Public-Private Partnerships / J. Bettignies, T.W. Ross // Canadian Public Policy. 2004. Vol. 30, No. 2. P. 135-154.

146. Blockchain for Government Smart Contracts: Use Cases and Challenges / M. Alharby, A. Aldweesh, A. van Moorsel // Proceedings of the 2018 International Conference on Cloud Computing, Big Data and Blockchain (ICCB). 2018. P. 1-8.

147. Boardman A. E., Vining A. R. The Political Economy of Public-Private Partnerships and Analysis of Their Social Value. Annals of Public and Cooperative Economics. 2012. Vol. 83, No. 2. P. 117-141.

148. Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. Journal of management studies, 39(1), 97-122.

149. Broadbent, J., & Laughlin, R. (2003). Public private partnerships: an introduction. Accounting, Auditing & Accountability Journal.

150. Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.

151. Chou J.-S., Pramudawardhani D. Cross-country Comparisons of Key Drivers, Critical Success Factors and Risk Allocation for Public-Private Partnership Projects. International Journal of Project Management. 2015. Vol. 33, No. 5. P. 1136-1150.

152. Connecting the Unconnected: Innovative PPPs for ICT infrastructure and services. Alliance for Affordable Internet, 2020. URL: <https://a4ai.org/connecting-the-unconnected/>

153. Cooke P. Complex adaptive innovation systems: Relatedness and transversality in the evolving region. – Routledge, 2016.

154. De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the

public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration*, 94(1), 146-166.

155. Delmon J. *Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and Risks*. The World Bank and Kluwer Law International, 2009. 640 p.

156. Delmon J. *Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and PPP Frameworks*. 3rd ed. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2021. 708 p.

157. Delmon J. *Public-private partnership projects in infrastructure: an essential guide for policy makers*. – Cambridge University Press, 2017.

158. European Commission. *Smart Cities and Communities*. URL: https://ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities_en (дата звернення: 04.05.2024).

159. European PPP Expertise Centre (EPEC). URL: <https://www.eib.org/epec/> (date of access: 04.05.2024).

160. European PPP Expertise Centre. URL: <https://www.eib.org/epec/>

161. Farquharson E., Torres de Mästle C., Yescombe E.R. *How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets*. World Bank, 2011. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2262>

162. *Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions / Commission of the European Communities*. – Brussels, 2004. – 22 p. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/94a3f02f-ab6a-47ed-b6b2-7de60830625e/language-en>

163. *Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions*. Commission of the European Communities. 2004. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/94a3f02f-ab6a-47ed-b6b2-7de60830625e/language-en> (date of access: 04.05.2024).

164. Green Public-Private Partnerships: Trends, Challenges and Outlook / Y. Yang, J. Zhang // *Journal of Cleaner Production*. - 2023. - Vol. 385. - P. 1-14.

165. Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2002). *Evaluating the risks of public*

private partnerships for infrastructure projects. *International journal of project management*, 20(2), 107-118.

166. Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnership / United Nations Economic Commission for Europe. - New York and Geneva: UN, 2008. - 91 p.

167. Harrison, H. D., & Pratt, M. G. (2019). Stakeholder Engagement: A Model for Understanding Stakeholder Perspectives. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 13937.

168. Himmel M., Siemiatycki M. Infrastructure public–private partnerships as drivers of innovation? Lessons from Ontario, Canada // *Journal of Construction Engineering and Management*. 2017. T. 143. №. 5. C. 04016110.

169. Hodge G. A. Public–Private Partnerships: An International Performance Review . *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67. №. 3. P. 545–558.

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

171. Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public–private partnerships: an international performance review. *Public administration review*, 67(3), 545-558.

172. Hodges J. T., Dellacha G. Unsolicited infrastructure proposals: how some countries introduce competition and transparency. World Bank, 2007.

173. Infrastructure and Projects Authority (IPA). URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/infrastructure-and-projects-authority> (date of access: 04.05.2024).

174. Infrastructure and Projects Authority. Government of the United Kingdom. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/infrastructure-and-projects-authority>

175. Iossa E., Martimort D. Corruption in Public-Private Partnerships. *International Handbook on Public-Private Partnerships* / edited by G. A. Hodge, C. Greve, A. E. Boardman. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2010. P. 205-

224.

176. Irwin T. Government Guarantees: Allocating and Valuing Risk in Privately Financed Infrastructure Projects. The World Bank. 2007. URL: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/ppp_testdumb/documents/Government%20Guarantees%20-%20Irwin%202007.pdf (date of access: 04.05.2024).

177. Ke Y., Wang S. Q., Chan A. P. C., Lam P. T. I. Preferred Risk Allocation in China's Public-Private Partnership (PPP) Projects. *International Journal of Project Management*. 2010. Vol. 28, No. 5. P. 482-492.

178. Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2015). *Governance networks in the public sector*. Routledge.

179. Koppenjan J. F. M., Enserink B. Public–private partnerships in urban infrastructures: reconciling private sector participation and sustainability // *Public Administration Review*. – 2009. – T. 69. – №. 2. – C. 284-296.

180. Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.

181. MAPPP: The French PPP Task Force. Ministry of Economy and Finance of France. URL: <https://www.economie.gouv.fr/mapppp>

182. O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, 66(3), 353-366.

183. OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. Organisation for Economic Co-operation and Development. 2012. URL: <https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf> (date of access: 04.05.2024).

184. Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.

185. Partnerships UK. URL: <https://www.partnershipsuk.org.uk/> (date of

access: 04.05.2024).

186. Payment Mechanisms for Public-Private Partnerships. Global Infrastructure Hub, 2018. URL: <https://www.gihub.org/resources/publications/payment-mechanisms-for-public-private-partnerships/>

187. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity. Oxford University Press.

188. PPP Knowledge Lab: Health. URL: <https://pppknowledgelab.org/sectors/health>

189. Private Participation in Infrastructure Database. World Bank. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/ppi>

190. Private Participation in Renewable Energy Database. World Bank. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/ppi/sector/energy/renewableenergy>

191. Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers / J. Delmon. - New York : Cambridge University Press, 2017.

192. Public-Private Partnerships and Sustainable Development: Emergence, Influence and Legitimacy / O. Gorringer, M. Regan. – London : Routledge, 2022.

193. Public-Private Partnerships in Europe – before and during the recent financial crisis. European Investment Bank, 2010. URL: https://www.eib.org/attachments/efs/efr_2010_v04_en.pdf

194. Public-Private Partnerships Reference Guide. Version 3 / World Bank. – Washington, D.C., 2017. – 238 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29052>

195. Public-Private Partnerships Reference Guide: Version 3. World Bank, 2017. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29052>

196. Public-Private Partnerships Reference Guide: Version 3.0 / World Bank Group. – Washington DC, 2019.

197. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money / Organisation for Economic Cooperation and Development. – Paris: OECD,

2008. – 142 p. URL: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/public-privatepartnershipsinpursuitofrisksharingandvalueformoney.htm>

198. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance / E. R. Yescombe, E. Farquharson. - Oxford : Butterworth-Heinemann, 2018.

199. Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective / S. P. Osborne. - London : Routledge, 2000.

200. QTerminals офіційно стала концесіонером порту «Ольвія». Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/32263.html> (дата звернення: 04.05.2024).

201. Rainey, H. G., & Jung, C. S. (2015). A conceptual framework for analysis of goal ambiguity in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 71-99.

202. Sharma M. Political Economy of Public-Private Partnerships: Lessons Learned from Indian Context / M. Sharma, S.K. Agarwal // *International Journal of Economic Perspectives*. 2015. Vol. 9, Issue 2. P. 39-51.

203. Skelcher, C. (2005). *Public-private partnerships*. Oxford University Press, USA.

204. Smart Cities PPP Knowledge Lab. URL: <https://pppknowledgelab.org/sectors/smart-cities>

205. The Canadian Council for Public-Private Partnerships. *Public-Private Partnerships: A Guide for Municipalities*. 2011. URL: https://www.pppcouncil.ca/web/P3_Knowledge_Centre/Research/Public-Private_Partnerships__A_Guide_for_Municipalities.aspx (date of access: 04.05.2024).

206. *The Economics of Public-Private Partnerships: A Basic Guide* / E. Engel, R. D. Fischer, A. Galetovic. – Cambridge : Cambridge University Press, 2014.

207. *The Logic of Public–Private Partnerships: The Enduring Interdependency of Politics and Markets* / G. A. Hodge, C. Greve. - Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2019.

208. Ukraine - Urban Infrastructure Project II. The World Bank. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P132386> (date of access: 04.05.2024).

209. UNCITRAL Legislative Guide on Public-Private Partnerships. United Nations Commission on International Trade Law. 2019. URL: https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/19-10872_ebook_final.pdf (date of access: 04.05.2024).

210. UNECE Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships. United Nations, 2008. URL: <https://unece.org/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>

211. Unsolicited Proposals – An Exception to Public Initiation of Infrastructure PPPs. World Bank, 2014. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/unsolicited-proposals-%E2%80%93-exception-public-initiation-infrastructure-ppps>

212. Walker, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675-685.

213. World Bank. Contribution of Institutional Investors: Private Investment in Infrastructure. 2018. URL: https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/SPIReport_2018_FINAL.pdf (дата звернення: 04.05.2024).

214. World Bank. Rural Water and Sanitation: Improving Access and Sustainability through Successful Public-Private Partnerships. 2016. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/water/brief/rural-water-and-sanitation-successful-public-private-partnerships> (дата звернення: 04.05.2024).

215. Yescombe E. R. *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance* / E. R. Yescombe. - Oxford: Elsevier, 2007. - 350 p.

216. Yescombe E. R. *Public-private partnerships: principles of policy and finance*. Butterworth-Heinemann, 2018.

ДОДАТКИ



ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ
ХАРКІВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ
 вул. Громадського Олега, 1-А, м. Харків, 61068, тел. (057) 765 30 81
 e-mail: 2000.7@khoz.gov.ua web: https://kha.dcz.gov.ua
 Код ЄДРПОУ 03491277

13.03.2024 4-499/24/1

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувачки
 ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування
 кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту
 «Інститут державного управління» Харківського національного
 університету ім. В.Н. Каразіна
Горстки Оксани Віталіївни
 на тему «Розвиток публічно-приватного партнерства в Україні»

Видана здобувачці ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування Горстці Оксані Віталіївні у тому, що результати її дисертаційного дослідження на тему «Розвиток публічно-приватного партнерства в Україні» мають наукове і практичне значення, у сукупності розв'язують важливе науково-прикладне завдання щодо обґрунтування теоретичних положень і розробки практичних рекомендацій з удосконалення публічно-приватного партнерства в Україні.

Окремі наукові результати Горстки Оксани Віталіївни знайшли своє відображення в практичній діяльності Харківського обласного центру зайнятості, зокрема, поліпшення якості надання публічних послуг, налагодження діалогу та гармонізації інтересів публічних і приватних партнерів, створення платформ публічно-приватного діалогу, стимулювання інновацій та економічного розвитку міста Харкова та Харківської області.

Заслужують на увагу пропозиції щодо запровадження методології управління проектом публічно-приватного партнерства та інструментів міжсекторної взаємодії в Україні.

Директор



Олександр КОТУКОВ

ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспірантки
Національного університету цивільного захисту України
Горстки Оксани Віталіївни
«Розвиток публічно-приватного партнерства в Україні» на здобуття
наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та
адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Представлене дослідження вивчає актуальну проблему публічно-приватного партнерства, що являється перспективною формою співробітництва між державним і приватним секторами для реалізації суспільно значущих проєктів у різних секторах економіки.

В умовах бюджетних обмежень та зростаючих суспільних потреб публічно-приватне партнерство стає дієвим інструментом модернізації інфраструктури, поліпшення якості публічних послуг, стимулювання інновацій та економічного розвитку територій.

Заслужовують на увагу пропозиції автора щодо розробки методичних підходів до вибору оптимальної форми та моделі публічно-приватного партнерства. Перспективність застосування висновків і пропозицій автора дисертаційного дослідження у практичній діяльності не викликає сумнівів враховуючи їх актуальність і змістовність.

Директор Департаменту
гуманітарної політики
Вінницької області
військової адміністрації



Володимир БУНЯК

« 10 » січня 2025 року