НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Цвірко Костянтин Володимирович

УДК: 334.723:332.1:330.34:351/354

ДИСЕРТАЦІЯ
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЧИННИК СТАЛОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

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 _____ К. В. Цвірко

Науковий керівник:

Черкаси – 2025

АНОТАЦІЯ

Цвірко К.В. Публічно-приватне партнерство як чинник сталого територіального розвитку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Національний університет цивільного захисту України, Черкаси, 2025.

В обґрунтуванні актуальності обраної теми дисертаційного дослідження зазначається, що сучасний етап розвитку України характеризується необхідністю модернізації інфраструктури та підвищення якості публічних послуг в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Ця проблема набуває особливої актуальності з огляду на декілька ключових викликів. По-перше, процеси децентралізації влади створюють нові можливості для розвитку територіальних громад, але водночас виявляють проблему обмеженості їх фінансових та інституційних можливостей для реалізації інфраструктурних проектів. По-друге, існує нагальна потреба у забезпеченні сталого територіального розвитку, що вимагає збалансування економічних, соціальних та екологічних аспектів при реалізації інфраструктурних проектів. По-третє, військова агресія росії призвела до значних руйнувань інфраструктури та загострила потребу в її відновленні з урахуванням принципів сталого розвитку та нових безпекових викликів.

В цих умовах публічно-приватне партнерство (ППП) виступає одним з найбільш ефективних механізмів залучення приватних інвестицій, управлінського досвіду та інновацій для реалізації суспільно важливих проектів. Світовий досвід показує, що ППП дозволяє не лише модернізувати інфраструктуру та покращити якість публічних послуг, але й забезпечити сталий територіальний розвиток через впровадження інноваційних технологій, створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності регіонів.

На основі визначеної мети щодо теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій з удосконалення публічно-приватного партнерства як чинника сталого територіального розвитку, у дисертаційній роботі було досліджено теоретичні засади ППП, визначено його сутнісні характеристики та форми, обґрунтовано концептуальні засади сталого територіального розвитку та роль ППП у досягненні його цілей. Особливу увагу приділено узагальненню міжнародних практик впровадження ППП у різних сферах сталого розвитку та визначенню можливостей їх адаптації до українських реалій.

За результатами дослідження вперше обґрунтовано триєдиний організаційно-економічний механізм активізації публічно-приватного партнерства на місцевому рівні, який інтегрує інституційну, фінансову та компетентнісну складові. На відміну від існуючих підходів, що зосереджуються переважно на нормативно-правовому регулюванні та фінансових аспектах, запропонований механізм забезпечує системний підхід до розвитку ППП та створює передумови для масштабування успішних практик на рівні територіальних громад.

Відповідно до проблематики дисертації удосконалено методичний підхід до оцінки впливу проєктів ППП на сталий розвиток територій, який передбачає комплексну оцінку екологічних, соціальних та економічних ефектів у їх взаємозв’язку. Також удосконалено методичний підхід до оцінки готовності територій до впровадження проєктів ППП в умовах воєнного стану, який враховує не лише традиційні параметри інституційної спроможності та інвестиційної привабливості, але й специфічні фактори воєнного часу.

Набули подальшого розвитку концептуальні засади інституційного забезпечення розвитку ППП на регіональному та місцевому рівнях через обґрунтування створення трирівневої системи управління ППП. Також розвинуто класифікацію форм та моделей ППП за критерієм їх внеску в досягнення Цілей сталого розвитку та узагальнення міжнародних практик впровадження публічно-приватного партнерства на основі комплексного аналізу успішних та неуспішних проектів у різних країнах світу.

Результати проведеного дослідження показали, що успішність реалізації проектів ППП значною мірою залежить від комплексного врахування інституційних, фінансових та компетентнісних аспектів, а також від здатності забезпечити їх відповідність цілям сталого розвитку територій. Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану, коли необхідно враховувати додаткові безпекові ризики та специфічні потреби територій.

Аналіз сучасного стану розвитку ППП в Україні виявив необхідність системного підходу до його вдосконалення. На інституційному рівні потрібне створення ефективної трирівневої системи управління, що забезпечить чіткий розподіл повноважень та координацію дій між національним, регіональним та місцевим рівнями. На методичному рівні важливим є впровадження комплексних підходів до оцінки впливу проектів на сталий розвиток територій та їх готовності до реалізації проектів ППП, особливо в умовах воєнного стану.

На основі аналізу міжнародного досвіду визначено, що ефективне впровадження механізмів ППП вимагає врахування специфіки різних форм та моделей партнерства залежно від їх внеску в досягнення Цілей сталого розвитку. Систематизовано ключові фактори успіху та основні виклики реалізації проектів ППП у країнах ЄС, США та Азії, що дозволило розробити рекомендації щодо їх адаптації до українських реалій.

У дисертації обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів ППП в Україні, зокрема запропоновано конкретні заходи щодо розбудови інституційної спроможності, диверсифікації джерел фінансування та розвитку професійних компетенцій учасників партнерства. Особлива увага приділяється питанням оцінки та моніторингу впливу проектів ППП на сталий розвиток територій.

Результати дослідження мають особливе значення для процесу післявоєнної відбудови України, оскільки запропоновані механізми дозволяють ефективно поєднувати державні та приватні ресурси для відновлення інфраструктури з урахуванням принципів сталого розвитку та нових безпекових вимог.

Розроблені в дисертації теоретичні положення та практичні рекомендації створюють комплексну основу для розвитку ППП як ефективного чинника сталого територіального розвитку. Запропонований триєдиний організаційно-економічний механізм активізації ППП на місцевому рівні був успішно апробований при підготовці проектів у різних регіонах України. Методичні підходи до оцінки впливу проектів на сталий розвиток територій та їх готовності до впровадження ППП в умовах воєнного стану впроваджені в практичну діяльність органів місцевого самоврядування та регіональних центрів розвитку ППП.

Особливу практичну цінність мають розроблені підходи до класифікації форм та моделей ППП за критерієм їх внеску в досягнення Цілей сталого розвитку, що дозволяє обґрунтовано обирати оптимальні механізми реалізації проектів з урахуванням локальних пріоритетів розвитку територій. Запропонована трирівнева система управління ППП створює інституційну основу для ефективної координації дій між різними рівнями влади та забезпечення системного підходу до розвитку партнерства.

Результати узагальнення міжнародних практик впровадження ППП дозволили виявити ключові фактори успіху та основні виклики реалізації проєктів, а також розробити практичні рекомендації щодо їх адаптації до українських реалій. Це особливо важливо в контексті післявоєнної відбудови країни, коли ефективне використання механізмів ППП може стати важливим інструментом залучення інвестицій та впровадження інновацій для сталого розвитку територій.

Результати, отримані у дисертаційному дослідженні, у сукупності дозволили вирішити актуальне науково-прикладне завдання щодо теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій з удосконалення публічно-приватного партнерства як чинника сталого територіального розвитку. Запропоновані теоретико-методологічні підходи та практичні рекомендації створюють основу для формування ефективної системи управління проектами ППП на місцевому рівні, що враховує принципи сталого

розвитку та специфічні умови воєнного і післявоєнного періоду.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, сталий розвиток, територіальний розвиток, місцевий розвиток, регіональний розвиток, соціально-економічний розвиток інституційна спроможність, професійні компетентності, інфраструктурні проекти, інвестиції, інновації.

ABSTRACT

Tsvirko K.V. Public-private partnership as a factor of sustainable territorial development. – 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. – National University of Civil Defense of Ukraine, Cherkasy, 2025.

In substantiating the relevance of the chosen dissertation research topic, it is noted that the current stage of Ukraine's development is characterized by the need to modernize infrastructure and improve the quality of public services in conditions of limited budget resources. This problem becomes particularly relevant in view of several key challenges. First, the processes of power decentralization create new opportunities for the development of territorial communities, but at the same time reveal the problem of their limited financial and institutional capabilities for the implementation of infrastructure projects. Secondly, there is an urgent need to ensure sustainable territorial development, which requires balancing economic, social and environmental aspects in the implementation of infrastructure projects. Thirdly, Russia's military aggression has led to significant infrastructure destruction and intensified the need for its restoration, taking into account the principles of sustainable development and new security challenges.

In these conditions, public-private partnership (PPP) is one of the most effective mechanisms for attracting private investment, managerial experience and innovation for the implementation of socially important projects. World experience shows that PPP allows not only to modernize infrastructure and improve the quality

of public services, but also to ensure sustainable territorial development through the introduction of innovative technologies, job creation and increasing the competitiveness of regions.

Based on the defined goal of theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving public-private partnership as a factor of sustainable territorial development, the dissertation research investigated the theoretical foundations of PPP, identified its essential characteristics and forms, substantiated the conceptual foundations of sustainable territorial development and the role of PPP in achieving its goals. Particular attention is paid to generalizing international practices of PPP implementation in various areas of sustainable development and determining the possibilities of their adaptation to Ukrainian realities.

According to the research results, for the first time a triune organizational and economic mechanism for activating public-private partnership at the local level is substantiated, which integrates institutional, financial and competence components. Unlike existing approaches that focus mainly on regulatory and financial aspects, the proposed mechanism provides a systematic approach to PPP development and creates prerequisites for scaling successful practices at the level of territorial communities.

In accordance with the dissertation problems, the methodological approach to assessing the impact of PPP projects on sustainable development of territories has been improved, which provides for a comprehensive assessment of environmental, social and economic effects in their interconnection. Also, the methodological approach to assessing the readiness of territories for the implementation of PPP projects under martial law has been improved, which takes into account not only the traditional parameters of institutional capacity and investment attractiveness, but also the specific factors of wartime.

The conceptual foundations of institutional support for the development of PPP at the regional and local levels have been further developed through the justification of the creation of a three-level PPP management system. The classification of PPP forms and models according to their contribution to the achievement of the

Sustainable Development Goals and the generalization of international practices of public-private partnership implementation based on a comprehensive analysis of successful and unsuccessful projects in different countries of the world have also been developed.

The results of the conducted research showed that the success of PPP projects largely depends on the comprehensive consideration of institutional, financial and competence aspects, as well as the ability to ensure their compliance with the goals of sustainable development of territories. This becomes especially important in the conditions of martial law, when it is necessary to take into account additional security risks and specific needs of territories.

The analysis of the current state of PPP development in Ukraine revealed the need for a systematic approach to its improvement. At the institutional level, it is necessary to create an effective three-level management system that will ensure a clear division of powers and coordination of actions between the national, regional and local levels. At the methodological level, it is important to implement comprehensive approaches to assessing the impact of projects on the sustainable development of territories and their readiness for the implementation of PPP projects, especially in the conditions of martial law.

Based on the analysis of international experience, it was determined that the effective implementation of PPP mechanisms requires taking into account the specifics of various forms and models of partnership, depending on their contribution to the achievement of the Sustainable Development Goals. The key success factors and main challenges of PPP project implementation in the EU, USA and Asia are systematized, which allowed developing recommendations for their adaptation to Ukrainian realities.

The dissertation substantiates practical recommendations for improving PPP mechanisms in Ukraine, in particular, specific measures for building institutional capacity, diversifying funding sources and developing professional competencies of partnership participants are proposed. Particular attention is paid to the issues of assessment and monitoring of the impact of PPP projects on the sustainable

development of territories.

The research results are of particular importance for the process of post-war reconstruction of Ukraine, as the proposed mechanisms allow for the effective combination of state and private resources for infrastructure restoration, taking into account the principles of sustainable development and new security requirements.

The theoretical provisions and practical recommendations developed in the dissertation create a comprehensive basis for the development of PPP as an effective factor of sustainable territorial development. The proposed triune organizational and economic mechanism for activating PPP at the local level was successfully tested in the preparation of projects in various regions of Ukraine. Methodological approaches to assessing the impact of projects on sustainable development of territories and their readiness for PPP implementation under martial law are implemented in the practical activities of local self-government bodies and regional PPP development centers.

The developed approaches to the classification of PPP forms and models according to the criterion of their contribution to the achievement of the Sustainable Development Goals are of particular practical value, which allows reasonably choosing the optimal mechanisms for project implementation, taking into account local priorities for the development of territories. The proposed three-level PPP management system creates an institutional basis for effective coordination of actions between different levels of government and ensuring a systematic approach to partnership development.

The results of generalizing international practices of PPP implementation made it possible to identify key success factors and main challenges of project implementation, as well as to develop practical recommendations for their adaptation to Ukrainian realities. This is especially important in the context of the country’s post-war reconstruction, when the effective use of PPP mechanisms can become an important tool for attracting investments and introducing innovations for the sustainable development of territories.

The results obtained in the dissertation research, in aggregate, made it possible to solve the relevant scientific and applied problem of theoretical substantiation and

development of practical recommendations for improving public-private partnership as a factor of sustainable territorial development. The proposed theoretical and methodological approaches and practical recommendations create the basis for the formation of an effective PPP project management system at the local level, taking into account the principles of sustainable development and the specific conditions of the war and post-war period.

Keywords: public-private partnership, sustainable development, territorial development, local development, regional development, socio-economic development, institutional capacity, professional competencies, infrastructure projects, investments, innovations.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Цвірко К. В. Інструменти оцінки проєктів публічно-приватного партнерства. *Наукові перспективи*. 2024. № 8 (50). С. 535-545. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8(50)-535-545

2. Цвірко К. В. Успішні практики сталого територіального розвитку на засадах публічно-приватного партнерства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 11. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.11.29

3. Цвірко К. В. Стратегічні напрями розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. *Інвестиції: практика і досвід*. 2024. № 24. С. 204-211. DOI: http://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.204

4. Цвірко К. В. Концептуальні засади сталого територіального розвитку як об'єкта публічного управління. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування».* 2025. № 5 (45). С. 522-533. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-522-533.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Цвірко К. В. Організаційні засади розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. *Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи : зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу, 26 квітня 2018 р.* Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». 2018. С. 210-212. URL: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/kbuapa/filesforpages/publications/2018_01.pdf

6. Цвірко К. В. Сучасні моделі публічно-приватного партнерства. *Scientific achievements of contemporary society. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House. London, United Kingdom. 2024. P. 447-453. URL: https://sci-conf.com.ua/i-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientificachievements-of-contemporary-society-15-17-08-

2024-london-velikobritaniya-arhiv/

7. Цвірко К. В. Аспекти нормативно-правового регулювання публічно-приватного партнерства в Україні. *Science in the modern world: innovations and challenges. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference.* Perfect Publishing. Toronto, Canada. 2025. P. 515-519. URL: https://sci-conf.com.ua/viii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-in-the-modern-world-innovations-and-challenges-17-19-04-2025-toronto-kanada-arhiv/

8. Цвірко К. В. Аналіз зарубіжного досвіду розвитку компетенцій учасників проєктів публічно-приватного партнерства. *Scientific achievements of contemporary society. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference.* Cognum Publishing House. London, United Kingdom. 2025. P. 477-482. URL: https://sci-conf.com.ua/x-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientificachievements-of-contemporary-society-1-3-05-2025-london-velikobritaniya-arhiv/.

ЗМІСТ

ВСТУП 15

РОЗДІЛ 1 23

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ 23

1.1. Сутність і форми публічно-приватного партнерства 23

1.2. Основні підходи до забезпечення сталого територіального розвитку .. 41

1.3. Вплив публічно-приватного партнерства на сталий територіальний розвиток 65

Висновки до першого розділу 87

РОЗДІЛ 2 91

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ 91

2.1. Успішні практики сталого територіального розвитку на засадах публічно-приватного партнерства 91

2.2. Інституційне середовище розвитку публічно-приватного партнерства в Україні 110

2.3. Оцінка результатів і соціально-економічних ефектів проєктів публічно-приватного партнерства 128

Висновки до другого розділу 146

РОЗДІЛ 3 150

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ 150

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку публічно-приватного партнерства у контексті досягнення Цілей сталого розвитку 150

3.2. Організаційно-економічні механізми активізації публічно-приватного партнерства на місцевому рівні 168

3.3. Розвиток компетентностей учасників проєктів публічно-приватного партнерства 191

Висновки до третього розділу 209

ВИСНОВКИ 212

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 216

ДОДАТОК А 245

ДОДАТОК Б 246

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та зростаючих потреб у модернізації інфраструктури і підвищенні якості публічних послуг публічно-приватне партнерство (ППП) набуває все більшої актуальності як механізм залучення приватних інвестицій та використання управлінського і технологічного досвіду бізнесу для реалізації суспільно значущих проектів. Концепція сталого територіального розвитку, що передбачає збалансоване врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів на рівні окремих територій, потребує системного впровадження механізмів ППП як інструменту досягнення Цілей сталого розвитку на місцевому та регіональному рівнях.

Актуальність дослідження підсилюється кризовими явищами останніх років, зокрема пандемією COVID-19 та війною в Україні, які загострили проблеми недостатнього фінансування розвитку територіальних громад, старіння інфраструктури та зниження якості життя населення. В таких умовах ППП постає дедалі більш привабливою альтернативою для органів публічної влади, оскільки дозволяє залучати додаткові ресурси та інноваційні рішення від приватного сектору при збереженні державного контролю та впливу на реалізацію проектів в інтересах громадян.

Важливість дослідження підтверджується також успішним зарубіжним досвідом застосування ППП як потужного інструменту сталого розвитку територій у різних сферах – від транспортної та енергетичної інфраструктури до охорони здоров’я, освіти та соціальних послуг. Водночас ефективне використання цього механізму вимагає розвиненого інституційного середовища, дієвих механізмів державної підтримки, компетентних учасників з обох сторін та культури довірчого партнерства між публічним і приватним секторами.

Теоретичні та методологічні аспекти публічно-приватного партнерства у різних сферах досліджували такі вітчизняні науковці, як О. Альмашкіна,

Т. Єфименко, М. Єрмошенко, С. Запатріна, М. Лендьєл, І. Запатріна, Л. Міронова, А. Павлюк, В. Сиченко, С. Циганов та ін.

Питання розвитку ППП в Україні та його ролі у контексті сталого територіального розвитку розглядалися у працях М. Бутка, О. Берданової, В. Вакуленка, О. Гарнець, О. Голиченка, С. Грищенка, Є. Жмудіної, Т. Загорської, Л. Квактун, А. Комісарової, С. Майстра, В. Рожка, Н. Федяй та ін.

Серед зарубіжних науковців, які зробили вагомий внесок у дослідження різних аспектів публічно-приватного партнерства, можна відзначити Е. Бейлі, Р. Бруксінга, Р. Гідді, Е. Клейтона, Дж. Делмона, К. Кеннея, М. Міллера, Й. Мортенгрен, А. Очоа, М. Петерс, Дж. Пуліда та ін.

Значна увага зарубіжними науковцями також приділяється питанням ролі ППП у досягненні цілей сталого розвитку територій, зокрема у працях Ф. Адамса, С. Аталай, А. Баскіна, П. Бурґуан, С. ван Енґен, А. Джамалі, Р. Клаутермана, К. Мюллера, К. Оппенгайма, Р. Пура, М. Фішіцці та ін.

Водночас багатогранність та міждисциплінарність проблематики публічно-приватного партнерства як чинника сталого територіального розвитку зумовлюють необхідність подальших наукових розвідок щодо: оцінки впливу ППП на різні виміри сталого розвитку територій; вдосконалення методології підготовки та управління проектами ППП з урахуванням екологічних та соціальних пріоритетів; посилення інституційної спроможності суб’єктів ППП та розвитку культури партнерства; розбудови фінансової екосистеми підтримки таких проектів; підвищення ролі стратегічного планування та інструментів моніторингу результативності проектів ППП тощо.

Також в Україні, попри певні успіхи у впровадженні ППП, досі існують численні бар’єри інституційного, фінансового, компетентнісного характеру, що знижують ефективність використання цього механізму як чинника сталого розвитку територій. Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах післявоєнної відбудови, коли ППП може стати ключовим інструментом залучення ресурсів для відновлення критичної інфраструктури, впровадження інновацій, прискорення економічного зростання та підвищення якості життя

населення на місцевому рівні. Актуальність зазначених питань, а також недостатня їх розробленість у вітчизняній науці визначили вибір мети і завдань дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи пов'язана з науково-дослідною роботою «Публічне управління в умовах глобалізації» (0116U007246), що виконувалась кафедрою публічної політики навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. У межах цієї роботи автором визначено основних стейкхолдерів публічно-приватного партнерства в Україні, зазначено їхні функції та ролі щодо забезпечення сталого територіального розвитку.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з удосконалення публічно-приватного партнерства як чинника сталого територіального розвитку.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади публічно-приватного партнерства (ППП), визначити його сутнісні характеристики та форми в контексті сталого територіального розвитку;
- обґрунтувати концептуальні засади сталого територіального розвитку, розкрити його соціальні, економічні та екологічні виміри, а також роль ППП у досягненні цілей сталого розвитку на місцевому рівні;
- узагальнити міжнародні практики впровадження ППП у різних сферах сталого розвитку та визначити можливості їх адаптації до українських реалій;
- дослідити сучасний стан розвитку ППП в Україні, включаючи виявлення ключових проблем та обмежень в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати організаційно-економічний механізм активізації публічно-приватного партнерства на місцевому рівні на основі інтеграції інституційної, фінансової та компетентнісної складових;
- розробити методичний підхід до комплексної оцінки впливу проєктів

публічно-приватного партнерства на сталий розвиток територій з урахуванням екологічних, соціальних та економічних ефектів.

Об'єктом дослідження є публічне управління сталим територіальним розвитком.

Предметом дослідження є публічне-приватне партнерство як чинник сталого територіального розвитку в Україні.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення теорій публічного управління, публічно-приватного партнерства, сталого розвитку, а також напрацювання провідних вітчизняних і зарубіжних учених у цих сферах.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи абстрагування, узагальнення, системного аналізу застосовано для визначення сутності та особливостей публічно-приватного партнерства як механізму реалізації інфраструктурних проектів, його ролі у забезпеченні сталого розвитку територій. Методи порівняльного аналізу, синтезу та класифікації використано для систематизації форм, моделей та механізмів ППП, виявлення їхніх специфічних рис, переваг і недоліків. Структурно-функціональний аналіз та моделювання застосовано для розробки авторського організаційно-економічного механізму активізації публічно-приватного партнерства на місцевому рівні, визначення його структурних елементів, функцій та взаємозв'язків між ними. Методи статистичного аналізу, економіко-математичного моделювання використано для кількісної оцінки стану та тенденцій розвитку ППП в Україні на основі офіційних даних. Експертні методи, зокрема SWOT-аналіз, застосовано для виявлення ключових проблем та формулювання рекомендацій щодо вдосконалення політики у сфері публічно-приватного партнерства в Україні з урахуванням принципів сталого розвитку. Метод бенчмаркінгу використано для вивчення успішних зарубіжних практик застосування ППП у різних сферах сталого розвитку територій, оцінки можливостей адаптації кращого світового досвіду до українських реалій.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-

правові акти України, дані Державної служби статистики, звіти міжнародних організацій, аналітичні матеріали зарубіжних та вітчизняних дослідницьких інституцій, наукові публікації з питань публічно-приватного партнерства та сталого розвитку територій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні конкретного науково-прикладного завдання – теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій з удосконалення публічно-приватного партнерства як чинника сталого територіального розвитку.

Новизна наукових результатів конкретизується в таких положеннях:

уперше:

- обґрунтовано триєдиний організаційно-економічний механізм активізації публічно-приватного партнерства на місцевому рівні, який, на відміну від існуючих підходів, що зосереджуються переважно на нормативно-правовому регулюванні та фінансових аспектах, інтегрує інституційну (створення спеціалізованих підрозділів в органах місцевого самоврядування, формування методичної бази, налагодження системи обміну досвідом), фінансову (диверсифікація джерел фінансування через оптимальне поєднання бюджетних коштів, приватних інвестицій та кредитних ресурсів) та компетентнісну (впровадження професійних стандартів, освітніх програм та міжнародної сертифікації) складові, що забезпечує системний підхід до розвитку ППП та створює передумови для масштабування успішних практик на рівні територіальних громад;

удосконалено:

- систему оцінювання впливу проєктів ППП на сталий розвиток територій, яка, на відміну від існуючих систем, що фокусуються переважно на фінансово-економічних показниках, базується на комплексному вимірюванні екологічних (енергоефективність, скорочення викидів CO2, раціональне використання ресурсів, відповідність екологічним стандартам), соціальних (підвищення якості життя населення, створення нових робочих місць, розвиток людського капіталу, забезпечення соціальної інклюзії) та економічних

(залучення інвестицій, стимулювання інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності території, розвиток суміжних галузей) ефектів у їх синергетичній взаємодії через систему збалансованих індикаторів та інструментарій інтегральної оцінки результативності;

- методичний підхід до визначення готовності територій до впровадження проєктів ППП в умовах воєнного стану, який, на відміну від існуючих, враховує не лише традиційні параметри інституційної спроможності та інвестиційної привабливості, але й специфічні фактори воєнного часу – безпекові ризики, стан критичної інфраструктури, наявність внутрішньо переміщених осіб, потенціал відновлення, та включає: комплексну систему індикаторів, що охоплює 6 ключових вимірів готовності території (безпековий, інституційний, інфраструктурний, соціально-економічний, фінансовий, екологічний); методику багатокритеріальної оцінки з використанням вагових коефіцієнтів, визначених на основі експертного опитування; алгоритм ранжування територій за рівнем готовності та вибору оптимальних форм ППП; моніторинг змін рівня готовності в динаміці;

дістали подальшого розвитку:

- концептуальні засади інституційного забезпечення розвитку ППП на регіональному та місцевому рівнях, зокрема щодо розподілу повноважень, координації дій та розбудови спроможності органів влади різних рівнів; запропоновано створення трирівневої системи управління ППП, що включає: 1) національний рівень (формування політики та методології); 2) регіональний рівень (координація та експертна підтримка); 3) місцевий рівень (ініціювання та реалізація проектів); визначено ключові функції та компетенції для кожного рівня, механізми взаємодії та обміну інформацією;

- типологія проєктів ППП за їх функціональною роллю у забезпеченні сталого розвитку територій, а саме: 1) інфраструктурні ППП базового рівня (водопостачання, каналізація, поводження з відходами, транспортні мережі); 2) ППП енерго- та ресурсоефективності (відновлювана енергетика, енергомодернізація, smart-технології); 3) ППП екологічної спрямованості

(відновлення екосистем, циркулярна економіка, зелена інфраструктура); 4) соціально орієнтовані ППП (охорона здоров'я, освіта, соціальне житло, інклюзивні послуги); визначено специфічні характеристики кожного типу щодо розподілу ризиків, механізмів фінансування, критеріїв ефективності та форм державної підтримки;

- узагальнення міжнародних практик впровадження публічно-приватного партнерства, яке базується на комплексному аналізі успішних та неуспішних проектів ППП у країнах ЄС, США та Азії, що дозволило систематизувати ключові фактори успіху (політична підтримка, якісна нормативно-правова база, ефективні інституційні механізми, справедливий розподіл ризиків) та основні виклики (недостатня інституційна спроможність, недоліки регулювання, непрозорість процедур, недооцінка ризиків) реалізації проектів ППП, а також обґрунтувати рекомендації щодо їх адаптації до українських реалій.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання їх положень та рекомендацій органами державної влади та місцевого самоврядування для удосконалення політики у сфері публічно-приватного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку територій.

Результати дослідження можуть бути корисними для Міністерства розвитку громад та територій України, інших центральних органів виконавчої влади при розробці стратегій, програм та заходів зі стимулювання ППП як механізму залучення інвестицій, впровадження інновацій та модернізації інфраструктури в контексті повоєнного відновлення країни.

Напрацьовані рекомендації щодо активізації публічно-приватного партнерства на місцевому рівні, підвищення інституційної спроможності територіальних громад у цій сфері, диверсифікації джерел фінансування проектів та розвитку компетентностей їх учасників можуть бути використані органами місцевого самоврядування при плануванні власної інвестиційної політики та підготовці проектних пропозицій.

Розроблені у дисертації методичні підходи до оцінки впливу проектів ППП на сталий розвиток територій та готовності громад до їх реалізації можуть

застосовуватись органами влади різних рівнів, а також агенціями регіонального розвитку як інструменти аналізу та відбору пріоритетних проектів.

Матеріали дисертації можуть використовуватись у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з публічного управління, публічно-приватного партнерства, регіонального розвитку.

Представлені результати дисертаційного дослідження мають практичну цінність, що підтверджується довідками про впровадження наданими Харківським обласним центром зайнятості № 62-1833/25 від 23.06.2025 (Додаток А) та Управлінням у справах молоді та спорту Харківської обласної державної адміністрації № 01-29/1069/1 від 30.06.2025 (Додаток Б).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Усі сформульовані в ній висновки, теоретичні положення та пропозиції ґрунтуються на особистих дослідженнях. У дисертації не використовувалися ідеї співвиконавців науково-дослідної роботи.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження обговорювались на XVIII Міжнародному науковому конгресі «Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи» (Харків, 2018), 1-й Міжнародній науково-практичній конференції «Scientific achievements of contemporary society» (Лондон, 2024), 8-й Міжнародній науково-практичній конференції «Science in the modern world: innovations and challenges» (Торонто, 2025) та 10-й Міжнародній науково-практичній конференції «Scientific achievements of contemporary society» (Лондон, 2025).

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження висвітлено в 4 публікаціях у наукових фахових виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Її повний обсяг становить 246 сторінок, у тому числі 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 273 найменування (на 29 сторінках), у тому числі іноземною мовою – 190.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність і форми публічно-приватного партнерства

Публічно-приватне партнерство (ППП) є порівняно новою формою співпраці між державою та бізнесом, яка активно розвивається в багатьох країнах світу протягом останніх десятиліть. Ця форма взаємодії виникла у відповідь на потребу в залученні додаткових ресурсів для реалізації масштабних інфраструктурних та інших суспільно значущих проєктів в умовах обмеженості бюджетних коштів [211]. ППП дозволяє органам публічної влади використовувати фінансовий потенціал, управлінський досвід, інноваційні технології приватного бізнесу для вирішення важливих соціально-економічних завдань та підвищення якості публічних послуг [175].

Незважаючи на активне поширення ППП у світовій практиці, єдиного загальновизнаного визначення цього поняття досі не існує. Різні країни, міжнародні організації та науковці тлумачать його по-своєму, виходячи зі специфіки власного досвіду та пріоритетів. Так, Світовий банк розглядає ППП як «довгостроковий контракт між приватною стороною та державним органом на надання державного активу чи послуги, в якому приватна сторона бере на себе значний ризик та відповідальність за управління, а винагорода пов’язана з результатами діяльності» [211]. Дане визначення акцентує увагу на довгостроковому характері відносин ППП, розподілі ризиків між партнерами та орієнтації на кінцеві результати.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) трактує ППП як «угоди між державою та одним або кількома приватними партнерами (які можуть включати оператора та фінансистів), за якими приватні партнери постачають послугу таким чином, що цілі надання послуг уряду узгоджуються з цілями прибутку приватних партнерів, а ефективність залежить від адекватного

передання ризику приватним партнерам» [176]. Це визначення додатково підкреслює необхідність узгодження публічних і приватних інтересів у процесі реалізації проєктів ППП.

У Законі України «Про державно-приватне партнерство» ППП 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» [54]. Попри певну громіздкість, дане визначення розкриває правові аспекти функціонування ППП в українському контексті.

Слід зазначити, що в українському законодавчому полі та науковій літературі поряд з терміном «публічно-приватне партнерство» також вживається термін «державно-приватне партнерство». Одні дослідники ототожнюють ці поняття, використовуючи їх як синоніми. Інші ж вважають державно-приватне партнерство дещо вужчим, оскільки воно не включає співпрацю приватного сектора з органами місцевого самоврядування [8]. На думку Ф. В. Узунова, «поняття публічно-приватного партнерства є більш широким і включає в себе й державно-приватне партнерство як одну з форм співпраці держави з приватним сектором. Публічно-приватне партнерство може реалізовуватися не тільки на загальнодержавному, але й на регіональному та муніципальному рівнях» [69]. Така позиція видається досить слушною, особливо з огляду на тенденції децентралізації влади та зростання ролі місцевого самоврядування.

Узагальнення наявних визначень ППП дозволяє виокремити низку ключових характеристик, притаманних цій формі співпраці:

1. Партнерський характер взаємовідносин публічної влади та представників приватного бізнесу, що вимагає узгодження інтересів сторін та

оптимального розподілу ризиків і відповідальності. При цьому публічний партнер несе відповідальність за визначення цілей проєкту з позиції суспільних інтересів, встановлення основних параметрів та стандартів якості, здійснення контролю за їх дотриманням. Приватний партнер, у свою чергу, забезпечує фінансування, безпосередню розробку та реалізацію проєкту відповідно до визначених вимог.

2. Довготривалість співпраці між публічним та приватним партнерами. Проєкти ППП зазвичай розраховані на строк від 10 до 50 років, протягом яких приватний партнер здійснює управління об'єктом та надання відповідних послуг [86]. Такий тривалий період дозволяє залучати значні приватні інвестиції, забезпечувати стабільність та якість обслуговування, а також оптимізувати витрати на весь життєвий цикл об'єкта.

3. Об'єднання ресурсів партнерів для реалізації суспільно значущих проєктів. ППП передбачає залучення не лише фінансових, але й матеріально-технічних, управлінських та інтелектуальних ресурсів приватного сектора. При цьому публічний партнер також може брати участь у фінансуванні проєкту, надавати необхідні дозволи та гарантії, сприяти отриманню земельних ділянок, взаємодії з регуляторними органами тощо.

4. Розподіл ризиків та відповідальності між партнерами. ППП базується на принципі оптимального розподілу ризиків, за якого кожна сторона бере на себе ті ризики, якими вона здатна ефективно управляти. Зазвичай більшість проєктних ризиків (затримки у будівництві, перевитрати коштів, технічні проблеми) покладаються на приватного партнера, тоді як публічний партнер приймає на себе регуляторні та політичні ризики. Такий розподіл стимулює сторони до належного виконання своїх зобов'язань.

5. Орієнтація на кінцеві результати та показники ефективності. На відміну від традиційних державних закупівель, де основним критерієм вибору підрядника часто є найнижча ціна, в проєктах ППП ключова увага приділяється забезпеченню належної якості об'єкта та послуг протягом усього терміну дії угоди. Виплати приватному партнеру зазвичай прив'язані до досягнення певних

показників продуктивності та доступності.

6. Збереження публічної власності на об’єкт та контролю за реалізацією проєкту. У більшості випадків в рамках ППП відбувається не приватизація, а делегування певних функцій держави приватному бізнесу на обумовлений період часу. Публічний партнер зберігає стратегічний контроль над об’єктом, право власності на нього та можливість повернення функцій після завершення строку дії угоди.

Аналіз ключових ознак ППП дозволяє сформулювати узагальнене визначення цього поняття. Отже, публічно-приватне партнерство – це довгострокове співробітництво між публічним та приватним секторами, що передбачає об’єднання їхніх ресурсів та справедливий розподіл ризиків з метою реалізації суспільно значущих проєктів та надання публічних послуг на взаємовигідних умовах.

ППП є складним та комплексним механізмом, успіх якого залежить від багатьох факторів – наявності політичної волі, сприятливого правового та інституційного середовища, розвиненого фінансового ринку, компетентності та порядності партнерів, ефективної системи управління ризиками тощо. Світовий досвід свідчить, що за належної підготовки та реалізації проєктів ППП здатне забезпечити цілу низку переваг для суспільства, серед яких [132]:

- залучення приватних інвестицій у розвиток та модернізацію інфраструктури;
- прискорення реалізації суспільно важливих проєктів;
- підвищення ефективності управління та якості публічних послуг;
- оптимізація бюджетних витрат на утримання інфраструктурних об’єктів;
- передача ризиків тій стороні, що здатна ними краще управляти;
- запровадження інноваційних технологій та практик;
- розвиток інституційної спроможності та компетентностей як публічного, так і приватного секторів;
- сприяння економічному зростанню, створенню робочих місць та

добробуту населення.

Водночас ППП не є універсальним інструментом і не може замінити традиційні механізми реалізації інфраструктурних проєктів. Воно доцільне лише в тих випадках, коли здатне забезпечити кращу цінність за публічні кошти (value for money) порівняно з іншими варіантами [232]. Тому застосування ППП вимагає зваженого та відповідального підходу з боку всіх учасників.

Однією з ключових переваг публічно-приватного партнерства є його гнучкість та адаптивність до потреб конкретного проєкту. Залежно від цілей, масштабів, галузевої специфіки та інших факторів можуть застосовуватися різні моделі та механізми ППП, що відрізняються глибиною та характером залучення приватного партнера. Вибір оптимальної моделі та механізмів ППП має критичне значення для успіху проєкту, оскільки визначає розподіл функцій, ризиків та вигод між партнерами.

У світовій практиці склалося декілька базових моделей ППП, які можна розташувати на умовній шкалі залежно від ступеня участі приватного сектора. На одному кінці цієї шкали знаходяться моделі з мінімальною роллю приватного партнера, такі як контракти на послуги та контракти на управління, а на іншому – моделі, що передбачають максимальне залучення приватного капіталу та компетенцій, зокрема концесії та приватна фінансова ініціатива [272].

При використанні моделі контрактів на послуги (service contracts) приватний партнер залучається для виконання певних функцій або надання окремих послуг, пов’язаних з експлуатацією та обслуговуванням публічної інфраструктури. Наприклад, це можуть бути послуги з ремонту доріг, вивезення сміття, охорони об’єктів тощо. Зазвичай такі контракти є короткостроковими (1-3 роки) та не вимагають значних інвестицій з боку приватного партнера. Публічний партнер зберігає за собою власність на активи та несе більшість ризиків.

Контракти на управління (management contracts) передбачають передачу приватному партнеру функцій з управління публічним інфраструктурним

об’єктом або службою на певний період часу (зазвичай 3-5 років). При цьому приватний оператор не інвестує власні кошти та не приймає на себе комерційні ризики, а отримує фіксовану плату за управлінські послуги. Прикладами можуть бути контракти на управління аеропортами, водоканалами, енергетичними компаніями тощо. Перевагою цієї моделі є використання управлінського досвіду та ноу-хау приватного бізнесу для підвищення ефективності роботи публічних служб.

Більш комплексною формою ППП є модель оренди/лізингу (lease contracts), за якої приватний партнер отримує в користування публічні активи на визначений період часу (зазвичай 10-15 років) та здійснює управління ними на свій ризик. Орендар/лізингоодержувач сплачує публічному партнеру фіксовані платежі та має право на отримання доходу від експлуатації об’єкта. Зазвичай ця модель використовується для модернізації та підвищення ефективності роботи існуючих інфраструктурних об’єктів, таких як порти, аеропорти, системи водопостачання тощо. Перевагами оренди/лізингу є залучення приватних інвестицій та розподіл операційних ризиків.

Ще більший ступінь участі приватного сектора передбачає модель концесії (concession), яка є однією з найбільш поширених форм ППП у світі. За концесійною угодою приватний партнер (концесіонер) отримує від держави виключне право на будівництво та/або експлуатацію певного інфраструктурного об’єкта протягом тривалого періоду (зазвичай 20-30 років). Концесіонер здійснює необхідні інвестиції, управляє об’єктом та отримує дохід від його використання, сплачуючи концесійні платежі публічному партнеру (концесієдавцю). Після закінчення терміну дії угоди об’єкт концесії повертається у публічну власність. Класичними прикладами концесій є будівництво та експлуатація платних автомобільних доріг, мостів, тунелів, портів, аеропортів тощо.

Концесійні угоди можуть структуруватися за різними схемами, такими як «будівництво-управління-передача» (Build-Operate-Transfer, BOT), «будівництво-володіння-управління-передача» (Build-Own-Operate-Transfer,

BOOT), «реконструкція-управління-передача» (Rehabilitate-Operate-Transfer, ROT) та ін. Ці схеми відрізняються порядком фінансування, розподілом прав власності та ризиків між партнерами на різних етапах життєвого циклу проєкту. Вибір конкретної концесійної схеми залежить від потреб та можливостей проєкту.

Модель приватної фінансової ініціативи (Private Finance Initiative, PFI) є особливою формою ППП, що набула значного поширення у Великій Британії та деяких інших країнах. За цією моделлю приватний консорціум на умовах контракту з публічним партнером здійснює фінансування, будівництво та експлуатацію інфраструктурного об'єкта, а також надання відповідних публічних послуг протягом 20-30 років. Публічний партнер сплачує приватному консорціуму регулярні платежі за доступність об'єкта та якість послуг відповідно до встановлених вимог. Перевагою PFI є залучення значних приватних інвестицій у розвиток публічної інфраструктури без збільшення державного боргу. Типовими сферами застосування PFI є будівництво та утримання лікарень, шкіл, в'язниць, урядових будівель тощо.

Крім зазначених базових моделей, у рамках ППП можуть використовуватися й інші механізми співпраці, такі як створення спільних підприємств (joint ventures), випуск інфраструктурних облігацій (infrastructure bonds), секьюритизація активів тощо. Кожен з цих механізмів має свої особливості та сфери застосування.

Наприклад, створення спільного підприємства передбачає заснування окремої компанії, що перебуває у спільній власності публічного та приватного партнерів для реалізації певного проєкту. Спільне підприємство поєднує ресурси та компетенції партнерів, розподіляє між ними ризики та вигоди. Ця форма співпраці дозволяє публічному партнеру зберігати певний контроль над проєктом через участь в управлінні підприємством.

Випуск інфраструктурних облігацій є інструментом залучення довгострокового боргового фінансування для реалізації проєктів ППП. Емітентом облігацій може бути як публічний, так і приватний партнер. Облігації

розміщуються серед інституційних та приватних інвесторів, які отримують регулярні купонні платежі та номінальну вартість при погашенні. Перевагами інфраструктурних облігацій є диверсифікація джерел фінансування проєктів та доступ до ринків капіталу.

Секьюритизація активів полягає у перетворенні потоків майбутніх доходів від інфраструктурного проєкту на ринкові цінні папери – облігації, забезпечені активами (asset-backed securities). Ці облігації продаються інвесторам, що дозволяє залучити кошти на ранніх стадіях проєкту під заставу майбутніх надходжень. Секьюритизація є складним фінансовим механізмом, що вимагає розвиненої правової та інституційної бази [151].

Окремо слід відзначити важливість проєктного фінансування як механізму реалізації ППП. На відміну від корпоративного фінансування, де кредитори орієнтуються на загальну платоспроможність позичальника, при проєктному фінансуванні джерелом погашення боргу виступають грошові потоки самого проєкту. Це дозволяє залучати значні кошти під конкретний проєкт на основі розподілу ризиків між партнерами. Проєктне фінансування широко використовується при реалізації великих інфраструктурних проєктів ППП, таких як енергетичні, транспортні, комунальні тощо [96].

Вибір оптимальної моделі та механізмів ППП залежить від багатьох факторів, серед яких:

1) Цілі та пріоритети публічної політики. Різні моделі дозволяють досягати різних цілей – залучення інвестицій, підвищення якості послуг, впровадження інновацій, оптимізація бюджетних витрат тощо.

2) Масштаб та складність проєкту. Великі та технічно складні проєкти вимагають більшого залучення приватного капіталу та досвіду, тоді як для менших проєктів можуть бути достатніми простіші форми співпраці.

3) Галузева специфіка та особливості активів. Моделі ППП мають враховувати технологічні, ринкові, екологічні та соціальні особливості конкретної галузі та проєкту.

4) Розподіл ризиків та вигод. Оптимальна модель забезпечує

збалансований розподіл ризиків між партнерами відповідно до їх можливостей управляти цими ризиками. Водночас розподіл вигод має стимулювати партнерів до ефективної реалізації проєкту.

5) Інституційна та ринкова зрілість. Застосування складних моделей ППП вимагає розвиненої нормативно-правової бази, сильних та прозорих інституцій, достатнього потенціалу приватного сектора. В умовах низької зрілості доцільно починати з простіших форм співпраці.

6) Фіскальні обмеження та вплив на державний бюджет. Моделі, що передбачають більші капітальні інвестиції з боку держави або умовні зобов'язання, можуть наражатися на фіскальні обмеження та вимагати ретельного аналізу фіскальних ризиків.

7) Політична та соціальна прийнятність. Вибір моделі ППП має враховувати суспільні настрої та очікування, забезпечувати належний рівень прозорості та підзвітності, мінімізувати ризики опортуністичної поведінки партнерів.

Таким чином, не існує універсальної моделі чи механізму ППП, що підходив би для всіх випадків. Натомість необхідно обирати оптимальну конфігурацію інструментів виходячи зі специфіки кожного окремого проєкту та стратегічних пріоритетів розвитку. Ефективна реалізація ППП вимагає ґрунтовного техніко-економічного обґрунтування, зваженого структурування угод, належного управління ризиками та постійного моніторингу результатів. Лише за таких умов ППП зможе розкрити свій потенціал як інструмент стимулювання інвестицій в інфраструктуру та надання якісних публічних послуг.

Ефективне функціонування публічно-приватного партнерства як інструменту реалізації інфраструктурних проєктів та надання публічних послуг значною мірою залежить від якості його нормативно-правового регулювання. Враховуючи довгостроковий та багатоаспектний характер відносин ППП, правова база має забезпечувати чіткі, зрозумілі та стабільні «правила гри» для всіх учасників протягом усього життєвого циклу проєктів. Водночас

законодавство у сфері ППП повинно бути достатньо гнучким, щоб враховувати специфіку різних галузей та моделей співпраці [153].

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що країни використовують різні підходи до правового регулювання ППП залежно від особливостей національної правової системи, рівня економічного розвитку, інвестиційного клімату, традицій державного управління тощо. Умовно можна виділити три основні підходи:

1) Прийняття окремого закону про ППП, що визначає загальні принципи, процедури та механізми реалізації проєктів ППП у різних сферах. Такий підхід використовується, зокрема, у Франції, Німеччині, Польщі, Хорватії, Японії, Південній Кореї та інших країнах [157].

2) Регулювання ППП у рамках загального законодавства без прийняття спеціального закону. ППП розглядається як один з варіантів здійснення публічних закупівель та регулюється відповідними нормами законів про концесії, публічні закупівлі, бюджетний процес тощо. Такий підхід притаманний, зокрема, Великій Британії, Ірландії, Нідерландам, скандинавським країнам [201].

3) Поєднання загального та спеціального регулювання, коли окремі аспекти ППП регулюються як загальним законодавством, так і спеціальними законами чи підзаконними актами. Такий гібридний підхід застосовується, наприклад, в Іспанії, Італії, Туреччині, деяких країнах Латинської Америки [207].

Незалежно від обраного підходу, ключовими елементами ефективної нормативно-правової бази ППП мають бути:

- чітке визначення поняття ППП та його основних форм;
- принципи та критерії визначення пріоритетних проєктів для реалізації на умовах ППП;
- прозорі та конкурентні процедури ініціювання, розгляду, оцінки та затвердження проєктів ППП;
- механізми справедливого розподілу ризиків та вигод між публічним та

приватним партнерами;

- стандарти проєктування, будівництва, експлуатації та обслуговування інфраструктурних об’єктів;
- вимоги до змісту, порядку укладення та виконання угод ППП;
- гарантії прав та законних інтересів приватних партнерів та кредиторів;
- інструменти державної підтримки та стимулювання приватних інвестицій у проєкти ППП;
- процедури моніторингу, контролю якості та оцінки результатів проєктів ППП;
- механізми врегулювання спорів між партнерами;
- положення щодо захисту публічних інтересів та прав споживачів;
- інституційна структура управління розвитком ППП [86].

В Україні нормативно-правове регулювання ППП здійснюється на основі поєднання загального та спеціального законодавства. Базовим актом у цій сфері є Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI [54]. Закон визначає організаційно-правові засади взаємодії публічних та приватних партнерів, основні принципи та форми ППП. Зокрема, Закон передбачає реалізацію проєктів ППП у формі концесії, управління майном, спільної діяльності та інших договорів.

Концесійні відносини додатково регулюються Законом України «Про концесію» від 03.10.2019 р. № 155-IX [57], який визначає особливості здійснення концесійної діяльності в різних сферах, процедури ініціювання та реалізації концесійних проєктів, вимоги до концесійних договорів, гарантії прав концесіонерів тощо. Новий закон «Про концесію» покликаний усунути окремі прогалини та колізії попереднього концесійного законодавства, підвищити інвестиційну привабливість концесійних проєктів.

Окремі аспекти ППП регулюються також іншими законодавчими актами, серед яких: Цивільний кодекс України; Господарський кодекс України; Закон України «Про публічні закупівлі»; Закон України «Про управління об’єктами державної власності»; Закон України «Про оренду державного та комунального

майна»; галузеві закони, що визначають особливості ППП у різних сферах (наприклад, Закони України «Про автомобільні дороги», «Про морські порти України», «Про ринок електричної енергії» тощо).

На підзаконному рівні важливу роль відіграють акти Кабінету Міністрів України, що деталізують процедурні аспекти підготовки та реалізації проєктів ППП. Зокрема, це постанови: «Про затвердження Порядку заміни приватного партнера за договором, укладеним у рамках державно-приватного партнерства» від 01.07.2020 р. № 541; «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» від 16.02.2011 р. № 232; «Про затвердження Порядку надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства» від 09.02.2011 р. № 81; «Про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства» від 17.03.2011 р. № 279.

Позитивним кроком у розвитку правового забезпечення ППП в Україні стало затвердження Кабінетом Міністрів України Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки [58]. Концепція визначила основні напрями вдосконалення законодавчого регулювання ППП, зокрема щодо розширення сфер застосування ППП, визначення особливостей реалізації проєктів ППП залежно від сфери чи форми здійснення, забезпечення ефективного управління проєктами на всіх стадіях, посилення інституційної спроможності органів влади у сфері ППП та ін.

Разом з тим, чинне законодавство України про ППП все ще містить низку недоліків та потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, експерти відзначають такі проблемні аспекти [26; 40]:

- нечіткість та непослідовність у визначенні понять та принципів ППП;
- недостатня врегульованість процедур ініціювання, підготовки та прийняття рішень щодо проєктів ППП;
- відсутність ефективних механізмів управління фіскальними ризиками ППП;

- недосконаліть механізмів гарантування прав приватних партнерів та кредиторів;
- обмеженість інструментів державної підтримки проєктів ППП;
- брак положень щодо особливостей ППП в окремих сферах;
- нерозвиненість інституційної бази управління ППП та ін.

Для усунення цих недоліків необхідно продовжити роботу з гармонізації законодавства України про ППП з кращими міжнародними стандартами та практиками, зокрема з рекомендаціями ЮНСІТРАЛ, настановами Світового банку, директивами ЄС [118]. Важливим є забезпечення узгодженості нормативно-правової бази ППП з іншими галузями законодавства – бюджетним, податковим, земельним, про публічні закупівлі, про державні гарантії, про управління об'єктами державної власності та ін.

Крім того, розвиток ППП в Україні вимагає створення повноцінної інституційної екосистеми, що охоплюватиме:

- центральний орган виконавчої влади, відповідальний за формування та реалізацію політики у сфері ППП;
- національний центр ППП як «єдине вікно» для підтримки проєктів ППП;
- мережу регіональних центрів ППП для сприяння реалізації проєктів на місцевому рівні;
- систему підготовки та сертифікації фахівців з питань ППП;
- платформи для обміну знаннями та кращими практиками ППП;
- механізми моніторингу та оцінки ефективності проєктів ППП та ін.

Не менш важливим є формування сприятливого інвестиційного клімату, зниження регуляторних бар'єрів, забезпечення прозорості та доброчесності при підготовці та реалізації проєктів ППП. Необхідно також активно інформувати суспільство про переваги та ризики ППП, залучати громадськість та експертне середовище до обговорення проєктів ППП та законодавчих ініціатив у цій сфері.

Успішне подолання наявних правових та інституційних обмежень

дозволить повною мірою розкрити потенціал ППП як інструменту модернізації інфраструктури, підвищення якості публічних послуг та стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів України. Це вимагає консолідації зусиль уряду, парламенту, органів місцевого самоврядування, бізнес-спільноти, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Аналіз зарубіжного досвіду реалізації проєктів публічно-приватного партнерства є також важливим для розуміння кращих практик, виявлення типових проблем та розробки рекомендацій щодо вдосконалення вітчизняної системи ППП. Різні країни світу мають свою специфіку застосування механізмів ППП, обумовлену особливостями національного законодавства, рівнем соціально-економічного розвитку, політичною та адміністративною культурою, традиціями взаємодії держави та бізнесу [86].

Загалом, за даними Світового банку, за період з 1990 по 2019 рік у країнах з низьким та середнім рівнем доходу було реалізовано понад 6500 проєктів ППП загальною вартістю близько 1,7 трлн дол. США. Лідерами за кількістю та обсягами проєктів ППП є Китай, Індія, Бразилія, Мексика [191]. У розвинених країнах світу, зокрема в державах-членах ЄС, щороку укладається близько 200 угод ППП на суму понад 10 млрд євро. Найбільш активними «гравцями» на європейському ринку ППП є Велика Британія, Франція, Німеччина, Іспанія, Італія, Нідерланди [168].

Втім, незважаючи на зростаючу популярність ППП у світі, його практичне застосування стикається з низкою проблем та обмежень. Серед типових викликів – недосконаліть нормативно-правової бази, брак довіри та взаєморозуміння між партнерами, асиметрія інформації, недооцінка ризиків проєктів, надмірна політизація процесу ППП, недостатня інституційна спроможність публічного сектору, обмеженість доступу до довгострокового фінансування тощо. Інколи проєкти ППП не виправдовують очікувань щодо підвищення ефективності та якості послуг, а їх фіскальні ризики лягають тягарем на платників податків [207].

Дослідження, проведене Європейським судом аудиторів у 2018 році,

виявило чимало недоліків у підготовці та реалізації проєктів ППП у країнах ЄС - від неадекватного аналізу економічної доцільності та розподілу ризиків до зміни умов контрактів на користь приватних партнерів. Зокрема, аудитори дійшли висновку, що ППП не завжди є найбільш ефективним способом реалізації інфраструктурних проєктів і досягнення співвідношення ціни та якості. Вони рекомендували країнам ЄС не просувати ширше використання ППП, доки не будуть вирішені виявлені проблеми та доведена ефективність підходу [118].

Відтак, застосування механізмів ППП вимагає зваженого та відповідального підходу з боку всіх стейкхолдерів. Критично важливими факторами успіху проєктів ППП є наявність сприятливого інституційного середовища, чіткого розподілу ризиків та обов'язків між партнерами, забезпечення прозорості та підзвітності на всіх етапах реалізації проєктів. Не менш важливою є об'єктивна оцінка доцільності застосування ППП у кожному конкретному випадку з урахуванням альтернативних варіантів досягнення цілей публічної політики.

Слід зазначити, що кінцевою метою політики розвитку ППП в Україні має бути не просто залучення приватних інвестицій як таких, а стимулювання інклюзивного економічного зростання, підвищення якості життя громадян та досягнення Цілей сталого розвитку через поєднання зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Глобальний порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року, ухвалений на Саміті ООН у 2015 році, визначає 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), що охоплюють ключові соціальні, економічні та екологічні виміри розвитку людства [254]. Досягнення ЦСР вимагає безпрецедентної мобілізації фінансових, технологічних та людських ресурсів, а також ефективного партнерства між урядами, приватним сектором, громадянським суспільством та міжнародними організаціями. За оцінками ЮНКТАД, для реалізації ЦСР у країнах, що розвиваються, необхідно додатково залучати 2,5 3 трлн дол. США щорічних інвестицій [271].

Ключова роль у фінансуванні ЦСР відводиться приватному сектору, оскільки обсяги традиційної офіційної допомоги розвитку (ОДР) та бюджетних ресурсів є недостатніми для покриття існуючих потреб. За даними ОЕСР, у 2018 році загальний обсяг ОДР становив близько 150 млрд дол. США, тоді як обсяг приватних фінансових потоків до країн, що розвиваються, перевищував 750 млрд дол. США [136]. Відтак постає завдання спрямування приватних інвестицій у сталий розвиток та їх узгодження з пріоритетами ЦСР.

Одним із перспективних механізмів залучення приватного сектора до реалізації ЦСР визнається публічно-приватне партнерство. ППП дозволяє поєднувати фінансові та організаційні можливості бізнесу з регуляторними та координаційними функціями держави для вирішення масштабних завдань розвитку. Багато країн світу розглядають ППП як важливий інструмент досягнення ЦСР, про що свідчить включення відповідних положень до національних стратегій та програм сталого розвитку [90].

Аналіз змісту ЦСР показує, що ППП може зробити вагомий внесок у досягнення більшості з них. Зокрема, ППП має значний потенціал для реалізації інфраструктурних ЦСР, таких як забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх (ЦСР 7), створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям (ЦСР 9), забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів (ЦСР 11) [251].

ППП також є дієвим механізмом для досягнення соціальних ЦСР. Зокрема, проєкти ППП у сфері охорони здоров’я сприяють забезпеченню здорового способу життя та добробуту людей будь-якого віку (ЦСР 3), у сфері освіти – забезпеченню всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх (ЦСР 4). ППП у сфері водопостачання та санітарії допомагає забезпечити доступність та сталий розвиток управління водними ресурсами та санітарією (ЦСР 6) [112].

ППП відіграє важливу роль і у досягненні екологічних ЦСР. Проєкти ППП у сфері відновлюваної енергетики, енергоефективності, чистих технологій

сприяють вжиттю невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками (ЦСР 13). ППП у сфері ефективного управління природними ресурсами, збереження екосистем суходолу (ЦСР 15), раціонального використання океанів, морів і морських ресурсів (ЦСР 14) також має вагоме значення [244].

Крім того, ППП може стимулювати досягнення економічних ЦСР, таких як сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх (ЦСР 8), скорочення нерівності всередині країн та між ними (ЦСР 10). Використання механізмів ППП для розбудови інфраструктури, покращення якості публічних послуг, впровадження інновацій сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню продуктивності, посиленню соціальної інклюзії [170].

Важливою передумовою ефективного використання ППП для досягнення ЦСР є забезпечення сталого споживання та виробництва (ЦСР 12). Це вимагає від публічних та приватних партнерів дотримання принципів сталого розвитку при реалізації проєктів ППП, зокрема щодо раціонального використання ресурсів, мінімізації негативного впливу на довкілля, впровадження «зелених» та циркулярних технологій, дотримання екологічних та соціальних стандартів [91].

Втім, слід розуміти, що ППП не є панацеєю і не може автоматично забезпечити досягнення ЦСР. Для того, щоб ППП дійсно працювало на цілі сталого розвитку, необхідно дотримуватися низки принципів та умов, серед яких [258]:

- узгодження проєктів ППП з національними та локальними стратегіями досягнення ЦСР;
- врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів сталого розвитку при підготовці та реалізації проєктів ППП;
- забезпечення інклюзивності, прозорості та підзвітності ППП, залучення всіх заінтересованих сторін;
- справедливий розподіл ризиків, витрат та вигод від проєктів ППП,

недопущення надмірного навантаження на бюджет та споживачів;

- спрямування проєктів ППП на забезпечення загального блага, а не лише комерційних інтересів;
- моніторинг та оцінка впливу проєктів ППП на досягнення ЦСР за відповідними індикаторами;
- посилення спроможності публічних інституцій щодо ефективного управління ППП в інтересах сталого розвитку;
- обмін знаннями та кращими практиками застосування ППП для досягнення ЦСР на глобальному та національному рівнях.

Важливу роль у просуванні ППП як механізму досягнення ЦСР відіграють міжнародні організації системи ООН, насамперед ПРООН, ЮНІДО, ЮНКТАД, Економічні комісії ООН та ін. Вони надають країнам, що розвиваються, технічну допомогу у розбудові сприятливого середовища для ППП, розвитку потенціалу національних та місцевих органів влади, підготовці та реалізації проєктів ППП відповідно до пріоритетів ЦСР [183].

В Україні ППП також розглядається як один з інструментів досягнення ЦСР, що знайшло відображення у національних стратегічних документах. Зокрема, у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» зазначено, що розвиток механізмів ППП, особливо на місцевому рівні, сприятиме досягненню низки ЦСР, насамперед щодо модернізації інфраструктури (ЦСР 9), сталого розвитку міст і громад (ЦСР 11), відповідального споживання та виробництва (ЦСР 12) [77].

У Стратегії сталого розвитку України до 2030 року та Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки ППП визначено серед ключових механізмів реалізації стратегічних та операційних цілей. Наголошується на необхідності стимулювання ППП у пріоритетних сферах, зокрема житлово-комунальному господарстві, дорожньо-транспортній інфраструктурі, енергоефективності, туризмі, освіті, охороні здоров’я, культурі, соціальних послугах [59; 56].

Конкретні завдання щодо розвитку ППП у контексті досягнення ЦСР в

Україні включають [23]:

- гармонізацію законодавства України у сфері ППП з міжнародними стандартами та кращими практиками;
- включення чітких вимог щодо врахування ЦСР при підготовці та оцінці проєктів ППП;
- запровадження механізмів локалізації ЦСР через проєкти ППП на регіональному та місцевому рівнях;
- розвиток інституційної екосистеми ППП, зокрема створення національного проєктного офісу з ППП;
- посилення спроможності органів влади щодо ініціювання та управління проєктами ППП відповідно до ЦСР;
- підвищення обізнаності стейкхолдерів щодо можливостей ППП для досягнення ЦСР;
- налагодження партнерства з міжнародними організаціями для обміну досвідом та залучення інвестицій у ППП.

Таким чином, ППП є важливим механізмом мобілізації фінансових та організаційних ресурсів приватного сектора для досягнення Цілей сталого розвитку. Ефективне використання ППП в інтересах ЦСР вимагає відповідної державної політики, інституційного забезпечення, врахування принципів сталого розвитку при підготовці та реалізації проєктів. Перспективними напрямами розвитку ППП в контексті ЦСР в Україні є інфраструктурні проєкти на національному та місцевому рівнях, що матимуть мультиплікативні ефекти для сталого розвитку територій.

1.2. Основні підходи до забезпечення сталого територіального розвитку

Концепція сталого розвитку є домінуючою парадигмою суспільного прогресу у XXI столітті, що відображає прагнення людства до забезпечення

економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної рівноваги. Ця концепція сформувалася в результаті усвідомлення глобальних викликів, пов'язаних з обмеженістю природних ресурсів, зміною клімату, зростанням населення, поширенням бідності та нерівності [230].

Витоки концепції сталого розвитку можна простежити ще в роботах класиків економічної думки, таких як Т. Мальтус, Дж.С. Мілль, К. Маркс, які звертали увагу на проблеми обмеженості ресурсів, перенаселення, деградації довкілля. Проте безпосереднє формування цієї концепції розпочалося в другій половині XX ст. у відповідь на загострення глобальних проблем людства. Серед ключових віх на цьому шляху можна відзначити роботи Римського клубу (зокрема, доповідь «Межі зростання», 1972), Стокгольмську конференцію ООН з проблем середовища людини (1972), доповідь Комісії Брундтланд «Наше спільне майбутнє» (1987), Конференцію ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (1992) та ін.

Вперше термін «сталий розвиток» (sustainable development) було використано у доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку ООН «Наше спільне майбутнє» (1987), відомій як доповідь Брундтланд. У ній сталий розвиток визначався як «розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [222]. Ця дефініція заклала фундамент для розуміння сталого розвитку як збалансованого та інклюзивного процесу, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти.

Концептуальні основи сталого розвитку були розвинуті в подальших документах ООН, зокрема в «Порядку денному на XXI століття» (1992), Декларації тисячоліття ООН (2000), Йоганнесбурзькій декларації зі сталого розвитку (2002), підсумковому документі Конференції ООН зі сталого розвитку «Майбутнє, якого ми прагнемо» (2012) та Порядку денному у сфері сталого розвитку до 2030 року (2015) [254]. Ці документи сформували глобальний консенсус щодо принципів, цілей та механізмів реалізації сталого розвитку на різних рівнях – від локального до планетарного.

Зокрема, в «Порядку денному на XXI століття», ухваленому на Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (1992), було визначено 27 принципів сталого розвитку, які охоплювали широке коло питань – від подолання бідності та зміни моделей споживання до збереження біорізноманіття та участі громадськості в прийнятті рішень. Цей документ став першим глобальним планом дій зі сталого розвитку, який заклав основи для інтеграції економічної, соціальної та екологічної політики на всіх рівнях.

Подальший розвиток концепція сталого розвитку отримала в Декларації тисячоліття ООН (2000), яка визначила 8 Цілей розвитку тисячоліття (ЦРТ) – від подолання крайньої бідності та голоду до забезпечення екологічної сталості. ЦРТ стали ключовими орієнтирами глобального розвитку на період до 2015 року, мобілізувавши зусилля світової спільноти на вирішення найгостріших проблем людства. Попри значний прогрес у досягненні ЦРТ, світ зіткнувся з новими викликами, що вимагали більш комплексного та універсального підходу.

Відповіддю на ці виклики стало ухвалення Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року (2015), що визначив 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та 169 завдань. ЦСР охоплюють всі три виміри сталого розвитку (економічний, соціальний, екологічний) та спрямовані на подолання бідності, голоду, нерівності, забезпечення здоров’я, добробуту, якісної освіти, гендерної рівності, доступу до чистої води та енергії, гідної праці, інновацій та інфраструктури, сталого розвитку міст і громад, відповідального споживання і виробництва, боротьбу зі зміною клімату, збереження морських та наземних екосистем, мир та справедливість. ЦСР є універсальними, неподільними та взаємопов’язаними, тобто всі країни незалежно від рівня розвитку мають докладати зусиль для їх досягнення в комплексі.

Теоретичні засади сталого розвитку спираються на низку фундаментальних концепцій, серед яких:

1. Концепція потрійного критерію (triple bottom line), згідно з якою сталий

розвиток має забезпечувати синергію економічних, соціальних та екологічних вимірів. Економічна складова передбачає оптимальне використання обмежених ресурсів та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Соціальна складова орієнтована на збереження стабільності соціальних і культурних систем, справедливий розподіл благ. Екологічна складова спрямована на забезпечення цілісності природних систем, їх здатності до самовідновлення та адаптації [121]. Ця концепція наголошує на необхідності балансу та інтеграції всіх трьох складових, адже прогрес в одній з них без урахування інших не може вважатися сталим розвитком.

2. Концепція потреб та обмежень, яка підкреслює необхідність задоволення базових потреб усіх людей та забезпечення рівних можливостей для підвищення якості життя в умовах ресурсних обмежень. При цьому мають враховуватися не лише абсолютні обмеження (межі відновлення ресурсів та асиміляції відходів), але й відносні обмеження, пов’язані з технологіями, соціальною організацією, культурними чинниками [252]. Ця концепція звертає увагу на проблему справедливого розподілу ресурсів як між нинішнім та майбутніми поколіннями, так і всередині поколінь з огляду на глибоку нерівність у доступі до благ розвитку.

3. Концепція природного капіталу, яка розглядає природні ресурси та екосистемні послуги як ключовий актив, що забезпечує добробут людства. Відповідно до цієї концепції, сталий розвиток вимагає збереження та примноження природного капіталу, мінімізації його виснаження та деградації [144]. Сюди відносять відновлювані ресурси (біорізноманіття, ґрунти, прісну воду тощо), невідновлювані ресурси (корисні копалини), а також екосистемні послуги (регулювання клімату, очищення води, запилення рослин тощо). Ця концепція підкреслює життєву важливість природних систем, які не можуть бути повноцінно заміщені штучним капіталом.

4. Концепція екологічного сліду (ecological footprint), що дозволяє оцінити антропогенний вплив на біосферу через співвідношення потреб людства у природних ресурсах та здатності Землі їх відновлювати. Сталий розвиток

передбачає, що екологічний слід людства не повинен перевищувати біопотенціал планети [131]. За оцінками Global Footprint Network, наразі людство використовує еквівалент 1,6 планети для забезпечення свого способу життя, тобто перевищує глобальні можливості майже на 60%. Якщо всі країни споживали ресурси як США, нам знадобилося б 5 планет. Ця концепція є потужним інструментом для оцінки сталості різних моделей виробництва та споживання.

5. Концепція сильної та слабкої стійкості, що розкриває різні підходи до заміщення природного капіталу штучним. Слабка стійкість допускає таке заміщення за умови збереження загального запасу капіталу, тоді як сильна стійкість наполягає на незамінності природного капіталу [238]. Відповідно до концепції слабкої стійкості, виснаження невідновлюваних ресурсів може компенсуватися інвестиціями в інші форми капіталу (виробничий, людський, інтелектуальний). Натомість концепція сильної стійкості стверджує, що природний капітал має фундаментальну цінність, а його деградація незворотно підриває добробут майбутніх поколінь. Ця концепція має важливі наслідки для вибору стратегій та інструментів сталого розвитку.

6. Концепція справедливості між поколіннями та всередині поколінь, яка підкреслює етичний вимір сталого розвитку. Міжгенераційна справедливість вимагає збереження можливостей для розвитку майбутніх поколінь, тоді як внутрішньогенераційна справедливість – рівномірного розподілу переваг та витрат розвитку між різними країнами, регіонами, соціальними групами [145]. Ця концепція наголошує на необхідності подолання бідності, нерівності, дискримінації, забезпечення доступу всіх людей до базових благ та послуг, участі в прийнятті рішень. Вона розглядає розвиток не лише як кількісне зростання, але й як якісні трансформації, що розширюють можливості людей та сприяють їх самореалізації.

Практичне втілення концепції сталого розвитку на рівні окремих територій (країн, регіонів, громад) потребує її адаптації до місцевих умов, потреб та пріоритетів. Сталий територіальний розвиток передбачає таку модель

функціонування та еволюції територіальних систем, яка забезпечує позитивну економічну, соціальну та екологічну динаміку в довгостроковій перспективі з урахуванням інтересів нинішнього та майбутніх поколінь [187].

Теорія сталого територіального розвитку спирається на низку споріднених концепцій, що розкривають різні аспекти збалансованого та інклюзивного розвитку територій. Серед них:

1. Концепція сталих міст та громад, що фокусується на забезпеченні високої якості життя населення, ефективному управлінні ресурсами, мінімізації екологічного сліду, створенні інклюзивного та безпечного міського середовища [234]. Ця концепція знайшла відображення в ЦСР 11 «Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів». Вона передбачає комплексний підхід до планування та управління міським розвитком, що охоплює такі сфери, як житло, транспорт, енергетика, водопостачання, утилізація відходів, зелені зони, соціальні послуги, культурна спадщина тощо. Особливу увагу приділяють забезпеченню доступності та якості базових послуг для всіх мешканців, скороченню нерівності та сегрегації, адаптації до зміни клімату, участі громадськості в управлінні містом.

2. Концепція сталого регіонального розвитку, яка акцентує увагу на ендогенних факторах розвитку регіонів, розкритті їх внутрішнього потенціалу, стимулюванні міжрегіональної співпраці та згуртованості [221]. Ця концепція виходить з того, що регіони є не просто пасивними реципієнтами національної політики, а активними суб’єктами, здатними мобілізувати власні ресурси та конкурентні переваги для досягнення сталого розвитку. Вона передбачає зміщення акцентів з галузевого на територіальний підхід, з екзогенних на ендогенні чинники розвитку, з коротко- на довгострокові цілі. Ключовими драйвер ами сталого регіонального розвитку вважають людський капітал, інновації, інфраструктуру, ефективні інститути, соціальний капітал, екологічну відповідальність. Особливу роль відіграє багаторівневе врядування, що забезпечує координацію та синергію зусиль регіональних та місцевих органів влади, бізнесу, громадянського суспільства.

3. Концепція сталого сільського розвитку, що передбачає диверсифікацію сільської економіки, підвищення доходів та якості життя селян, раціональне використання агроресурсів, збереження екосистем і традиційних ландшафтів [239]. Ця концепція відповідає на виклики, з якими стикаються сільські території – депопуляцію, бідність, безробіття, деградацію природних ресурсів, зміну клімату тощо. Вона наголошує на необхідності переходу від вузькогалузевого аграрного підходу до багатофункціонального розвитку сільських територій, що включає не лише сільське господарство, а й несільськогосподарські види діяльності – переробку продукції, агротуризм, народні промисли, відновлювану енергетику, екологічні послуги тощо. Важливими інструментами сталого сільського розвитку є підтримка малих та середніх виробників, кооперації, місцевих ініціатив, органічного землеробства, агроекологічних практик.

4. Концепція сталого туризму, що орієнтована на мінімізацію негативних впливів туристичної діяльності на довкілля та місцеві спільноти, справедливий розподіл економічних вигод від туризму, збереження культурної спадщини та біорізноманіття [238]. Ця концепція виникла у відповідь на зростаючі негативні ефекти масового туризму – забруднення, деградацію екосистем, комерціалізацію культури, витіснення місцевого населення тощо. Вона пропонує альтернативні моделі туризму, що базуються на принципах сталого розвитку – екотуризм, агротуризм, культурний туризм, відповідальний туризм. Ці моделі передбачають залучення місцевих громад до планування та отримання вигод від туризму, використання екологічно дружніх технологій та практик, просвітництво та виховання екологічної свідомості туристів, reinvestment прибутків у збереження природної та культурної спадщини.

5. Концепція низьковуглецевого розвитку, що передбачає скорочення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності, розвиток відновлюваної енергетики, впровадження «зелених» технологій на рівні територій [248]. Ця концепція є відповіддю на глобальний виклик зміни клімату, що загрожує катастрофічними наслідками для людства. Вона ґрунтується на

розумінні того, що сталий розвиток неможливий без декарбонізації економіки та переходу до низьковуглецевого виробництва і споживання. Ключовими напрямами низьковуглецевого розвитку на рівні територій є підвищення енергоефективності будівель та інфраструктури, використання відновлюваних джерел енергії, розвиток «зеленого» транспорту, ефективне управління відходами, охорона та відновлення лісів і торфовищ як поглиначів вуглецю, зміна моделей споживання в бік скорочення вуглецевого сліду.

Інтегруючою рамкою для реалізації сталого територіального розвитку виступає підхід на основі місця (place-based approach), що враховує територіальну специфіку, ендогенний потенціал, локальні активи та знання в процесі формування політики розвитку [227]. Цей підхід базується на розумінні унікальності кожної території, що визначається комбінацією природних, економічних, соціальних, культурних факторів. Він передбачає, що стратегії та інструменти розвитку мають розроблятися не за універсальними шаблонами, а з урахуванням особливостей конкретного місця – його проблем, потреб, ресурсів, конкурентних переваг. Важливу роль відіграють місцеві знання та участь стейкхолдерів у визначенні пріоритетів та механізмів сталого розвитку. Підхід на основі місця дозволяє розкрити потенціал територій, що недооцінюється галузевими політиками, та забезпечити інклюзивність і легітимність процесу розвитку.

Для оцінювання та моніторингу прогресу на шляху до сталого територіального розвитку використовуються різноманітні системи індикаторів, що охоплюють економічні, соціальні, екологічні та інституційні параметри. Зокрема, на глобальному рівні розроблено Систему глобальних показників досягнення Цілей сталого розвитку, що включає 231 індикатор [143]. Ця система дозволяє відстежувати прогрес країн у досягненні ЦСР та порівнювати їх між собою. На рівні ЄС запроваджено Систему показників сталого розвитку, що містить понад 100 індикаторів, згрупованих за 10 тематичними розділами [99]. Вона використовується для моніторингу виконання Стратегії сталого розвитку ЄС та оцінки ефективності відповідних політик. На національному та

субнаціональному рівнях розробляються власні системи індикаторів сталого розвитку, що враховують специфіку країн та територій. В Україні також ведеться робота зі створення національної системи ЦСР-індикаторів, що має забезпечити моніторинг досягнення ЦСР на державному, регіональному та місцевому рівнях.

У цілому, теорії та концепції сталого розвитку територій утворюють потужний фундамент для обґрунтування стратегічних пріоритетів, механізмів та інструментів досягнення збалансованого та інклюзивного розвитку країн, регіонів та громад з урахуванням економічних, соціальних та екологічних імперативів. Вони спираються на ключові принципи сталого розвитку – інтеграцію економічних, соціальних та екологічних вимірів, орієнтацію на потреби нинішнього та майбутніх поколінь, забезпечення справедливості та інклюзивності, врахування обмежень природного капіталу, адаптацію до місцевого контексту. Імплементація цих принципів потребує комплексних та узгоджених зусиль всіх рівнів врядування та стейкхолдерів за активної участі громадськості.

Зазначені теорії та концепції також доводять, що сталий територіальний розвиток є комплексним та багатовимірним процесом, який охоплює три ключові взаємопов’язані складові – соціальну, економічну та екологічну. Досягнення сталості вимагає збалансованого та інтегрованого підходу до цих вимірів, адже прогрес в одному з них без урахування інших не може вважатися стійким у довгостроковій перспективі [238].

Соціальна складова сталого територіального розвитку спрямована на забезпечення високої якості життя та добробуту всіх членів територіальної громади незалежно від їх соціально-економічного статусу, віку, статі, етнічної приналежності чи інших ознак. Вона охоплює широкий спектр питань, пов’язаних із задоволенням базових потреб людей, забезпеченням рівного доступу до суспільних благ та послуг, розвитком людського потенціалу, зміцненням соціальної згуртованості та інклюзії [248].

Ключовими аспектами соціальної складової сталого територіального

розвитку є:

1. Подолання бідності та скорочення нерівності. Сталий розвиток території передбачає викорінення крайньої бідності, зменшення розриву між найбагатшими та найбіднішими верствами населення, забезпечення гідних умов життя для всіх мешканців. Це вимагає реалізації ефективних програм соціального захисту, перерозподілу доходів, створення можливостей для продуктивної зайнятості та самозабезпечення.

2. Забезпечення доступності та якості основних послуг. Сталий розвиток території передбачає універсальний доступ населення до базових послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальне забезпечення, житло, транспорт, водопостачання та санітарія, енергопостачання, інформаційно-комунікаційні послуги тощо. При цьому важливо не лише розширювати мережу відповідних закладів та інфраструктури, але й підвищувати якість та результативність послуг відповідно до потреб та очікувань громадян.

3. Розвиток людського капіталу. Сталий розвиток території вимагає постійного вдосконалення знань, умінь та компетентностей людей як ключового ресурсу в умовах економіки знань. Це передбачає модернізацію системи освіти та професійної підготовки, створення можливостей для навчання впродовж життя, стимулювання інновацій та креативності, залучення та утримання талантів. Особливу увагу слід приділяти розвитку підприємницьких навичок, цифрової грамотності, критичного мислення, соціальних та емоційних компетенцій.

4. Зміцнення здоров'я та благополуччя населення. Сталий розвиток території невіддільний від забезпечення фізичного, психічного та соціального благополуччя мешканців. Це вимагає зусиль щодо профілактики та контролю захворювань, пропагування здорового способу життя, створення безпечного та сприятливого середовища проживання, розвитку рекреаційних та спортивних об'єктів, забезпечення якісного медичного обслуговування, підтримки вразливих груп населення.

5. Забезпечення соціальної згуртованості та інклюзії. Сталий розвиток

території передбачає формування згуртованої спільноти, в якій всі члени мають відчуття належності, довіри та взаємної підтримки. Це вимагає зусиль щодо подолання соціальної ізоляції та дискримінації, інтеграції маргіналізованих груп, розвитку соціальних мереж та громадянської активності, зміцнення місцевої ідентичності та культурної спадщини, запобігання конфліктам та насильству.

Економічна складова сталого територіального розвитку спрямована на забезпечення стійкого та інклюзивного економічного зростання, що створює гідні можливості для зайнятості та підприємництва, підвищує продуктивність та конкурентоспроможність місцевої економіки, забезпечує ефективне та раціональне використання ресурсів [227].

Ключовими аспектами економічної складової сталого територіального розвитку є:

1. Диверсифікація економічної бази території. Сталий розвиток вимагає формування різноманітної та стійкої структури економіки, що спирається на декілька драйверів зростання та є менш вразливою до зовнішніх шоків. Це передбачає розвиток як традиційних, так і нових секторів з урахуванням місцевих ресурсів, знань та компетенцій, підтримку малого та середнього бізнесу, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, стимулювання інновацій та підприємництва.

2. Підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів. Сталий розвиток території вимагає постійного вдосконалення технологій, процесів та методів виробництва з метою підвищення продуктивності праці, мінімізації витрат, скорочення відходів та забруднення. Це передбачає впровадження ресурсо- та енергоефективних рішень, розвиток циркулярної економіки, використання відновлюваних джерел енергії, оптимізацію логістики та транспортних потоків.

3. Розвиток місцевих ланцюгів доданої вартості. Сталий розвиток території передбачає максимізацію локальної доданої вартості шляхом поглиблення переробки місцевої сировини, розвитку місцевих виробничих

кластерів, налагодження коопераційних зв’язків між підприємствами, стимулювання використання місцевих товарів та послуг. Це дозволяє збільшити мультиплікативний ефект від економічної діяльності, створити нові робочі місця та підвищити доходи місцевого населення.

4. Забезпечення гідної праці та якості зайнятості. Сталий розвиток території невіддільний від створення продуктивних, безпечних та гідно оплачуваних робочих місць для всіх верств населення. Це вимагає зусиль щодо підвищення рівня зайнятості, особливо серед молоді, жінок та вразливих груп, забезпечення належних умов праці, дотримання трудових прав та стандартів, розвитку професійних навичок та компетенцій, сприяння самозайнятості та мікропідприємництву.

5. Стимулювання інновацій та технологічної модернізації. Сталий розвиток території вимагає постійного оновлення технологічної бази, впровадження інновацій у різних сферах – від виробництва до управління. Це передбачає розвиток науково-дослідницької та інноваційної інфраструктури, комерціалізацію наукових розробок, трансфер технологій, цифровізацію економіки та суспільного життя, залучення інвестицій у високотехнологічні сектори, розвиток креативних індустрій.

Екологічна складова сталого територіального розвитку спрямована на збереження та відновлення природних екосистем, біорізноманіття, якості навколишнього середовища як необхідної умови здоров’я та добробуту нинішнього та майбутніх поколінь. Вона передбачає мінімізацію негативного впливу людської діяльності на довкілля, ефективне управління природними ресурсами, підвищення стійкості територій до природних та антропогенних загроз [143].

Ключовими аспектами екологічної складової сталого територіального розвитку є:

1. Збереження та відновлення біорізноманіття. Сталий розвиток території передбачає охорону та раціональне використання наземних та водних екосистем, запобігання втраті видів флори та фауни, відновлення деградованих

природних ареалів. Це вимагає створення заповідних територій та екологічних мереж, регулювання господарської діяльності у чутливих зонах, боротьби з браконьєрством та незаконною торгівлею видами, просвітницької роботи щодо цінності біорізноманіття.

2. Стале управління природними ресурсами. Сталий розвиток території передбачає збалансоване та ефективне використання відновлюваних (вода, ґрунти, ліси тощо) та невідновлюваних (корисні копалини) природних ресурсів з урахуванням потреб нинішнього та майбутніх поколінь. Це вимагає впровадження принципів інтегрованого управління ресурсами, застосування ресурсоефективних технологій, мінімізації відходів, боротьби з незаконним видобутком ресурсів, відновлення порушених ландшафтів.

3. Зниження забруднення навколишнього середовища. Сталий розвиток території невіддільний від забезпечення чистоти повітря, води та ґрунтів, мінімізації викидів та скидів забруднюючих речовин, безпечного поводження з відходами. Це передбачає впровадження екологічних стандартів та нормативів, стимулювання «зелених» технологій та чистого виробництва, розвиток системи моніторингу стану довкілля, посилення екологічної відповідальності бізнесу, формування екологічної свідомості населення.

4. Пом’якшення та адаптація до зміни клімату. Сталий розвиток території вимагає зусиль щодо скорочення викидів парникових газів та підвищення стійкості до негативних наслідків зміни клімату. Це передбачає перехід на низьковуглецеву економіку, розвиток відновлюваної енергетики та енергоефективності, збереження та збільшення поглиначів вуглецю (лісів, водно-болотних угідь), адаптацію інфраструктури та систем життєзабезпечення до кліматичних ризиків.

5. Розвиток екологічної інфраструктури та послуг. Сталий розвиток території передбачає формування розвиненої інфраструктури та сфери послуг, спрямованих на охорону довкілля та забезпечення екологічної безпеки. Це включає системи водопостачання та водовідведення, очисні споруди, об’єкти поводження з відходами, мережі екологічного моніторингу, об’єкти природно-

заповідного фонду, екоосвітні центри тощо. Важливим є забезпечення рівного доступу населення до якісних екологічних послуг.

Інтегрований підхід до соціальної, економічної та екологічної складових лежить в основі концепції сталого територіального розвитку. Він передбачає пошук балансу та синергії між цими вимірами, врахування їх взаємозв'язків та взаємовпливів при формуванні та реалізації політики розвитку територій [99]. Наприклад, економічне зростання має відбуватися не за рахунок виснаження природних ресурсів чи погіршення умов життя населення, а на основі «зелених» інновацій та інклюзивних бізнес-моделей. Соціальний розвиток, в свою чергу, неможливий без міцної економічної бази та здорового довкілля. А екологічна стійкість території залежить від ощадливого та ефективного господарювання, а також від екологічної свідомості та активності місцевих мешканців.

Для забезпечення інтеграції соціальних, економічних та екологічних аспектів у процеси планування та управління територіальним розвитком використовуються різноманітні інструменти – від стратегічної екологічної оцінки та оцінки впливу на довкілля до аналізу життєвого циклу продукції та екологічного сліду території [43]. Ці інструменти дозволяють заздалегідь оцінювати потенційні наслідки та ризики різних сценаріїв та проєктів розвитку для всіх трьох вимірів сталості, обирати оптимальні рішення з урахуванням інтересів різних стейкхолдерів.

Сталий територіальний розвиток також вимагає налагодження ефективних механізмів горизонтальної та вертикальної координації між різними секторами політики, рівнями врядування та зацікавленими сторонами [100]. Це передбачає подолання відомчих та адміністративних бар'єрів, створення платформ для діалогу та співпраці, узгодження цілей та заходів розвитку на основі спільного бачення майбутнього території. Важливу роль у цьому від іграє стратегічне планування сталого територіального розвитку за участю широкого кола стейкхолдерів, яке буде розглянуто в наступному параграфі.

Ще одним важливим аспектом забезпечення збалансованого

територіального розвитку є формування сприятливого інституційного середовища, яке стимулює та підтримує ініціативи сталості на місцевому рівні [105]. Це включає розвиток відповідної нормативно-правової бази, фінансових та фіскальних механізмів, систем моніторингу та оцінювання прогресу, інституцій підтримки інновацій та підприємництва, механізмів участі громадськості тощо. Особливу роль відіграє розбудова спроможності місцевих органів влади, бізнесу та громадянського суспільства щодо інтеграції принципів сталого розвитку в їх діяльність.

Таким чином, соціальна, економічна та екологічна складові утворюють триєдину основу сталого територіального розвитку. Досягнення сталості вимагає комплексного та інтегрованого підходу до цих вимірів з урахуванням їх взаємозв'язків, синергій та компромісів. Це передбачає трансформацію традиційних моделей соціально-економічного розвитку та природокористування на принципах ефективності, інклюзивності, збалансованості та стійкості. Ключовими драйверами такої трансформації є інновації, співпраця стейкхолдерів, належне врядування, відповідальне виробництво та споживання.

Інтеграція соціальних, економічних та екологічних вимірів сталого розвитку знаходить своє відображення в цілях та завданнях державної регіональної політики та політики розвитку територіальних громад в Україні. Зокрема, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки серед стратегічних цілей визначає формування згуртованої країни в соціальному, економічному, екологічному та просторовому вимірах [56]. Досягнення цієї мети вимагає реалізації низки завдань щодо підвищення рівня життя та соціальної інклюзії, стимулювання економічної активності та інноваційного розвитку регіонів, раціонального використання ресурсного потенціалу та збереження довкілля, розвитку інфраструктури та цифрових технологій тощо.

На рівні територіальних громад важливим інструментом забезпечення збалансованого розвитку є розробка та реалізація стратегій сталого розвитку громад із залученням місцевих стейкхолдерів [64]. Такі стратегії мають

базуватися на комплексному аналізі соціальних, економічних та екологічних потенціалів та викликів громади, визначати чіткі цілі та пріоритети розвитку на засадах сталості, передбачати конкретні заходи та проєкти, індикатори моніторингу прогресу. При цьому важливо забезпечити інтеграцію стратегій розвитку громад з регіональними та національними стратегіями та програмами, а також з цілями сталого розвитку.

При цьому ефективне управління сталим територіальним розвитком вимагає наявності системи індикаторів та механізмів моніторингу, які дозволяють відстежувати прогрес на шляху до визначених цілей, виявляти проблеми та своєчасно коригувати політику. Індикатори сталого розвитку є ключовим інструментом для оцінки стану та динаміки соціальних, економічних та екологічних процесів на певній території, порівняння з іншими територіями, інформування та залучення стейкхолдерів [237]. Причому на рівні окремих територій (регіонів, міст, громад) розробляються власні системи індикаторів сталого розвитку, які враховують місцеву специфіку, потреби та пріоритети. Такі системи зазвичай базуються на комбінації ключових показників, що відображають різні аспекти сталого розвитку території [250]:

1. Соціальні індикатори: демографічні показники (чисельність, густота, структура, міграція населення), показники доходів та витрат домогосподарств, рівень бідності, нерівність розподілу доходів, рівень безробіття, показники доступу до освіти, охорони здоров’я, соціальних послуг, житлові умови, рівень злочинності, задоволеність життям тощо.

2. Економічні індикатори: ВРП на душу населення, структура економіки, продуктивність праці, інвестиції, інновації, розвиток МСП, доходи та видатки місцевих бюджетів, експорт та імпорт товарів і послуг, розвиток інфраструктури, туризму тощо.

3. Екологічні індикатори: викиди забруднюючих речовин та парникових газів, якість атмосферного повітря, води та ґрунтів, утворення та поводження з відходами, споживання енергії та ресурсів, частка відновлюваної енергії, розвиток природно-заповідного фонду, біорізноманіття, екологічний слід тощо.

4. Інституційні індикатори: ефективність управління та адміністративних послуг, прозорість та підзвітність влади, участь громадськості в прийнятті рішень, розвиток громадянського суспільства, е-врядування тощо.

Розробка місцевих систем індикаторів сталого розвитку має спиратися на принципи участі, інклюзивності та субсидіарності. Важливо залучати до процесу визначення та обговорення індикаторів широке коло стейкхолдерів – представників місцевої влади, бізнесу, наукових установ, громадських організацій, медіа, місцевих жителів. Врахування їх потреб, очікувань та побажань дозволить сформувати збалансований та релевантний набір показників. При цьому індикатори повинні узгоджуватися з пріоритетами розвитку території, які зазвичай визначаються у стратегічних та програмних документах [164].

Важливо, щоб індикатори сталого територіального розвитку відповідали критеріям SMART – були конкретними (specific), вимірюваними (measurable), досяжними (achievable), релевантними (relevant) та визначеними в часі (time-bound) [140]. Вони мають бути зрозумілими, надійними, співставними, чутливими до змін та придатними для використання в процесі прийняття рішень. Індикатори повинні забезпечуватися регулярними та якісними даними, для збору яких застосовуються як традиційні методи (статистичні спостереження, адміністративні дані), так й інноваційні підходи (великі дані, супутниковий моніторинг, краудсорсинг) (рис. 1.1).

Наприклад, використання великих даних (big data) з мобільних телефонів, соціальних мереж, банківських транзакцій тощо дозволяє отримувати деталізовану інформацію про поведінку та переміщення людей, економічну активність, споживання енергії та ресурсів тощо. Аналіз супутникових знімків дає можливість відстежувати зміни в землекористуванні, стані лісів та водойм, урбанізаційні процеси. Залучення громадян через мобільні додатки та онлайн-платформи до збору даних про якість повітря, води, інфраструктури (т.зв. «громадянська наука») підвищує обізнаність та участь населення у вирішенні проблем сталого розвитку [182].

Інтегральні індекси, що узагальнюють значення окремих індикаторів, дозволяють комплексно оцінити рівень сталого розвитку території та порівнювати його з іншими територіями. Серед таких індексів можна відзначити Індекс людського розвитку, що відображає досягнення країн та регіонів у сферах доходів, освіти та здоров'я; Індекс екологічної ефективності, що оцінює збереження екосистем та здоров'я населення; Індекс процвітання міст, що охоплює економічні, соціальні та екологічні параметри розвитку міст тощо [84].

Рис. 1.1. Система індикаторів сталого розвитку територій

Не менш важливим за розробку індикаторів є формування ефективних механізмів моніторингу сталого територіального розвитку. Моніторинг передбачає систематичний збір, аналіз та інтерпретацію даних про стан і тенденції розвитку території за визначеними індикаторами з метою інформування зацікавлених сторін та підтрим ки прийняття рішень [154]. Ключовими компонентами механізму моніторингу сталого територіального розвитку є:

1. Інституційне забезпечення: визначення органів влади, відповідальних за збір, обробку, аналіз та поширення даних; налагодження вертикальної та горизонтальної координації між ними; створення міжвідомчих робочих груп; залучення наукових установ, громадських організацій, бізнесу до моніторингу.

2. Нормативно-правове забезпечення: розробка та прийняття законів, стратегій, програм, які регулюють питання моніторингу сталого розвитку; визначення порядку збору, обміну, оприлюднення інформації; встановлення стандартів та протоколів даних.

3. Методичне забезпечення: розробка методик розрахунку індикаторів, оцінки прогресу, аналізу причинно-наслідкових зв'язків; гармонізація національних та місцевих систем індикаторів; проведення навчання та підвищення кваліфікації фахівців з питань моніторингу.

4. Інформаційно-комунікаційне забезпечення: створення інтегрованих баз даних та інформаційних систем; забезпечення он-лайн доступу до даних моніторингу; використання ГІС-технологій та візуалізації даних; налагодження комунікації зі стейкхолдерами та суспільством.

5. Фінансове забезпечення: визначення джерел та обсягів фінансування діяльності з моніторингу; залучення коштів державного та місцевих бюджетів, донорів, приватного сектору; впровадження інноваційних фінансових інструментів (наприклад, облігацій соціального впливу).

Ефективний механізм моніторингу сталого територіального розвитку має бути інституціоналізованим, тобто закріпленим у відповідних нормативно-правових актах, організаційних структурах та процедурах. Він повинен базуватися на принципах регулярності, систематичності, комплексності, об'єктивності, транспарентності та партисипативності [240]. Регулярність передбачає здійснення моніторингу через визначені проміжки часу (щомісяця, щокварталу, щороку). Систематичність означає послідовність та узгодженість процедур збору та аналізу даних. Комплексність вимагає врахування всіх істотних аспектів та взаємозв'язків сталого розвитку. Об'єктивність забезпечується використанням надійних та неупереджених джерел інформації,

науково обґрунтованих методів її обробки. Транспарентність передбачає відкритість та доступність даних моніторингу для всіх зацікавлених сторін. Нарешті, партисипативність означає залучення стейкхолдерів не лише до обговорення результатів, але й до самого процесу моніторингу.

Особливу увагу слід приділяти розвитку територіальних систем моніторингу з активним залученням місцевих громад та стейкхолдерів. Локальний контекст сталого розвитку вимагає специфічних індикаторів, що враховують місцеві особливості, потреби та пріоритети. Водночас важливо забезпечувати методологічну єдність та порівнянність даних на різних територіальних рівнях, їх узгодженість з національними та глобальними індикаторами.

Перспективною в цьому контексті є модель багаторівневого моніторингу сталого місцевого розвитку, що передбачає взаємодоповнюваність «зверху-вниз» та «знизу-вверх» підходів. Рамкові індикатори ЦСР визначаються на національному рівні і адаптуються до регіонального та місцевого контекстів. Водночас органи місцевого самоврядування та громади визначають власні специфічні індикатори, що відображають їх унікальні потреби та активи. Ці індикатори інтегруються в єдину систему через процеси консультацій, узгодження та агрегації даних [28].

Така модель дозволяє поєднувати переваги стандартизованого та контекстуалізованого підходів, забезпечувати вертикальну (між рівнями) та горизонтальну (між громадами) інтеграцію даних, стимулювати обмін знаннями та досвідом, підвищувати місцеву підзвітність. Водночас вона вимагає розвинутого багаторівневого врядування, ефективної міжвідомчої та міжсекторальної координації, потужних аналітичних можливостей на місцевому рівні.

При цьому слід розуміти, що в умовах динамічних змін та зростаючих викликів сучасного світу забезпечення сталого територіального розвитку потребує не лише оперативного реагування на поточні проблеми, а й далекоглядного, проактивного та цілеспрямованого підходу до управління

майбутнім регіонів та громад. Саме таким підходом є стратегічне планування – систематичний спосіб управління змінами та досягнення консенсусу всередині громад щодо спільного бачення кращого майбутнього, визначення стратегічних пріоритетів та шляхів їх реалізації на основі ефективного використання місцевих ресурсів та можливостей.

Стратегічне планування сталого розвитку територій принципово відрізняється від традиційного довгострокового планування кількома ключовими рисами. По-перше, воно виходить за межі суто економічних показників і охоплює широкий спектр соціальних, екологічних, просторових та інших аспектів якості життя. По-друге, воно орієнтоване не стільки на кількісне зростання, скільки на якісні структурні перетворення, досягнення збалансованого та гармонійного розвитку територій в інтересах нинішніх та майбутніх поколінь. По-третє, стратегічне планування спирається на інклюзивний та партисипативний процес за участю всіх зацікавлених сторін – влади, бізнесу, громадськості, науки, медіа тощо, – і прагне досягти суспільного консенсусу щодо пріоритетів та механізмів розвитку. Нарешті, стратегічне планування носить неперервний, циклічний та адаптивний характер, що передбачає постійне навчання, інновації, гнучкість та готовність до змін відповідно до нових викликів та можливостей [4].

Стратегічне планування виконує низку важливих функцій у забезпеченні сталого територіального розвитку. Насамперед, воно слугує інструментом цілепокладання – визначення довгострокового бачення, місії та стратегічних цілей розвитку територіальної громади чи регіону з урахуванням місцевої специфіки, унікальних рис, конкурентних переваг та прихованих потенціалів. Чітке та надихаюче бачення майбутнього, розділене всіма учасниками процесу планування, мотивує та мобілізує територіальну спільноту, слугує дороговказом для прийняття рішень та реалізації конкретних заходів.

Наступною функцією стратегічного планування є обґрунтований вибір пріоритетів – визначення ключових напрямів зосередження зусиль та ресурсів громади для максимального наближення до бажаного майбутнього. В умовах

обмеженості ресурсів територія не може дозволити собі «розпорошуватись» на всі можливі сфери та проблеми. Натомість стратегічне планування дозволяє визначити «точки зростання», унікальні ресурси та компетенції, на яких базуватиметься спеціалізація та конкурентоспроможність території в майбутньому. Правильний вибір та узгодження стратегічних пріоритетів є запорукою синергії та сталості розвитку території.

Третьою функцією стратегічного планування є програмування – трансформація стратегічних цілей та пріоритетів у конкретні програми, проєкти та заходи, спрямовані на їх досягнення. Стратегія – це не просто набір побажань чи гасел, а ретельно прорахований та деталізований план дій з чітким алгоритмом, ресурсами, виконавцями, строками та очікуваними результатами. Добре структурована та реалістична стратегія – наче дорожня карта, що веде громаду найоптимальнішим шляхом до визначених цілей.

Четвертою функцією стратегічного планування є координація та інтеграція різноспрямованих зусиль всіх суб'єктів територіального розвитку – органів влади різних рівнів, бізнес-структур, наукових та освітніх закладів, неурядових організацій та ініціативних груп. Стратегія слугує універсальною «матрицею», крізь призму якої узгоджуються всі плани, програми та проєкти розвитку території, забезпечується їх взаємодоповнюваність та синергія. Процес підготовки стратегії створює майданчик для комунікації та партнерства між різними секторами суспільства, сприяє подоланню відомчих бар'єрів та вузьких інтересів.

П'ятою функцією стратегічного планування є мобілізація та акумуляція ресурсів для реалізації стратегічних цілей. Наявність чіткої та переконливої стратегії полегшує залучення як внутрішніх (бюджетних, приватних, громадських), так і зовнішніх (державних, міжнародних, грантових) ресурсів на потреби розвитку території. Закладені у стратегії проєкти та заходи стають більш привабливими для інвесторів та донорів, оскільки мають гарантоване інституційне та суспільне підґрунтя, довгострокову перспективу та вимірювані цілі. З іншого боку, стратегія дозволяє оптимізувати видатки бюджету та

спрямовувати їх на пріоритетні напрями й проєкти.

Шостою функцією стратегічного планування є моніторинг та оцінювання результатів реалізації стратегії. Закладена в стратегію система індикаторів та цільових показників дозволяє регулярно відстежувати прогрес досягнення стратегічних та оперативних цілей, виявляти проблеми та відхилення, аналізувати причини успіхів та невдач. Завдяки цьому процес реалізації стратегії стає прозорим та підзвітним для громадськості, а також створює основу для коригування чи актуалізації стратегії відповідно до зміни ситуації.

Нарешті, сьомою функцією стратегічного планування є комунікація та просвіта – інформування членів територіальної громади та широкої громадськості щодо перспектив та планів розвитку території, роз'яснення логіки стратегічних рішень, заохочення активної участі в процесі реалізації стратегії. Стратегія сталого територіального розвитку має бути не просто формальним документом, а «суспільним договором» та інструментом діалогу влади та громади. Чим більше людей ідентифікують себе зі стратегією, відчувають причетність до її творення та втілення, тим вищі шанси на успішну реалізацію планів [243].

Стратегічне планування сталого територіального розвитку спирається на низку принципів, які відрізняють його від традиційного директивного планування. Ключовим серед них є принцип партисипативності – широкого залучення місцевої громади, бізнесу, науковців, громадських активістів до всіх етапів розробки та впровадження стратегії через різноманітні форми інформування, консультування, співпраці. Участь стейкхолдерів – це не лише питання демократії, а й запорука ефективності та сталості результатів, адже люди підтримують те, що створюють самі.

Інший важливий принцип стратегічного планування – інклюзивність, тобто врахування інтересів та потреб усіх категорій населення, особливо вразливих та маргіналізованих груп (людей з інвалідністю, етнічних меншин, вимушених переселенців тощо). Інклюзивний підхід вимагає забезпечення рівного доступу та можливостей для участі в процесі, адаптації методів

комунікації та залучення, подолання бар'єрів та стереотипів.

Стратегічне планування сталого розвитку має базуватися на принципах доказовості та обґрунтованості – максимального використання об'єктивних даних та знань для аналізу ситуації та прийняття рішень. Йдеться як про кількісні показники офіційної статистики, так і про якісну інформацію, отриману через соціологічні дослідження, експертні оцінки, краудсорсинг. Прогнози та припущення, закладені в стратегічні документи, мають спиратися на науково обґрунтовані моделі та верифіковані дані, а не на інтуїцію чи політичну доцільність.

Інноваційність також є важливим принципом та драйвером стратегічного планування в контексті сталого розвитку. Мова йде як про використання новітніх методів та технологій у самому процесі планування (форсайт, сценарування, бенчмаркінг, «розумна спеціалізація», креативні воркшопи тощо), так і про орієнтацію планів та проєктів на сучасні тренди – цифровізацію, зелену економіку, креативні індустрії, економіку знань та вражень тощо [220].

Нарешті, адаптивність та гнучкість мають бути невід'ємними рисами ефективного стратегічного планування в умовах динамічних змін та невизначеності, характерних для сучасного світу. Стратегії не повинні бути догматичними та непорушними – вони мають передбачати різні сценарії, містити індикатори для прийняття рішень, регулярно переглядатися та актуалізуватися відповідно до нових викликів та можливостей. Наприклад, в умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19, багато громад змушені були переглянути свої стратегічні пріоритети та плани в бік більшої уваги до безпеки, охорони здоров'я, соціального захисту, антикризової підтримки бізнесу тощо. Готовність до змін та проактивне управління ризиками – ключова компетенція успішних територіальних менеджерів.

Отже, стратегічне планування має стати потужним та перспективним інструментом забезпечення сталого територіального розвитку в Україні. Воно дозволяє місцевим громадам та регіонам визначати довгострокові пріоритети та

цілі свого розвитку, мобілізувати та ефективно використовувати внутрішні та зовнішні ресурси, узгоджувати інтереси та зусилля влади, бізнесу та громадськості, гнучко реагувати на зміни середовища. Водночас ефективність стратегічного планування залежить від якості процесу та дотримання принципів партнерства, інклюзивності, обґрунтованості, інноваційності та адаптивності. Особливо важливим є створення постійно діючих інституційних механізмів розробки, реалізації, моніторингу та актуалізації стратегій за широкої участі заінтересованих сторін.

1.3. Вплив публічно-приватного партнерства на сталий територіальний розвиток

Дослідження публічно-приватного партнерства (ППП) як механізму реалізації інфраструктурних проєктів та надання публічних послуг з метою забезпечення сталого територіального розвитку вимагає застосування комплексної методології, що поєднує різні принципи, підходи та методи наукового пізнання. Ця методологія має враховувати міждисциплінарний характер ППП, що знаходиться на перетині економічної, правової, управлінської, соціальної та інших галузей науки, а також багаторівневу структуру ППП, що охоплює глобальний, національний, регіональний та локальний виміри.

Основними принципами дослідження ППП є:

1. Принцип об’єктивності, що передбачає неупереджений розгляд ППП як явища та процесу, незалежний від суб’єктивних оцінок, ідеологічних установок чи політичних преференцій дослідника. Об’єктивність вимагає спиратися на надійні емпіричні дані, верифіковані факти, логічно обґрунтовані судження та уникати спекулятивних тверджень і передчасних узагальнень.

2. Принцип системності, що розглядає ППП як цілісну систему взаємопов’язаних елементів (суб’єктів, об’єктів, ресурсів, процесів,

результатів), що функціонує у певному середовищі та взаємодіє з іншими системами. Системний підхід дозволяє виявити структуру та ієрархію ППП, прямі та зворотні зв'язки між компонентами, емерджентні властивості, що виникають внаслідок взаємодії елементів.

3. Принцип комплексності, що вимагає всебічного розгляду ППП у єдності його економічних, правових, управлінських, соціальних, екологічних, технологічних та інших аспектів. Комплексний підхід долає вузькодисциплінарні рамки та забезпечує цілісне бачення ППП як багатовимірного феномену, що не зводиться до окремих складових.

4. Принцип історизму, що передбачає вивчення ППП у контексті конкретно-історичних умов та обставин його виникнення, становлення та розвитку. Історичний підхід дозволяє простежити генезис та еволюцію ППП, виявити спадкоємність та новаторство на кожному етапі, оцінити вплив минулого досвіду на сучасний стан та майбутні перспективи ППП.

5. Принцип порівняльності, що вимагає зіставлення різних моделей, форм та практик ППП у просторово-часовому вимірі, виявлення спільних рис та відмінностей, переваг та недоліків. Порівняльний підхід дозволяє узагальнити та систематизувати світовий досвід ППП, визначити універсальні закономірності та національну специфіку, оцінити можливості адаптації кращих практик до українських реалій.

6. Принцип міждисциплінарності, що передбачає залучення концепцій, теорій, методів та інструментів з різних галузей науки для всебічного дослідження ППП. Міждисциплінарний підхід долає обмеження вузькоспеціалізованого знання та забезпечує синергію різних дисциплін у поясненні складних явищ і процесів, пов'язаних з ППП [172].

Реалізація цих принципів у дослідженні ППП вимагає застосування низки загальнонаукових та спеціальних підходів, серед яких:

1. Інституціональний підхід, що розглядає ППП як особливий інститут, тобто сукупність формальних та неформальних правил, норм, процедур, які регулюють взаємодію публічних та приватних партнерів. Цей підхід акцентує

увагу на інституційному середовищі ППП (законодавстві, контрактах, звичаях), механізмах забезпечення прав власності та виконання зобов'язань, трансакційних витратах та ризиках опортуністичної поведінки сторін [160].

2. Ресурсний підхід, який трактує ППП як спосіб мобілізації, об'єднання та взаємодоповнюючого використання ресурсів публічного та приватного секторів для досягнення суспільно значущих цілей. Цей підхід фокусується на оцінці ресурсного потенціалу партнерів (фінансового, матеріально-технічного, кадрового, інформаційного, інтелектуального), пошуку оптимальних комбінацій ресурсів, створенні синергетичних ефектів від їх взаємодії.

3. Проєктний підхід, що розглядає ППП як специфічну форму реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів, яка вимагає застосування особливих методів та інструментів проєктного менеджменту на всіх етапах життєвого циклу (ініціювання, планування, виконання, моніторинг, завершення). Цей підхід акцентує увагу на цілепокладанні, структуризації робіт, бюджетуванні, управлінні ризиками, якістю та комунікаціями в проєктах ППП [86].

4. Стейкхолдерський підхід, що трактує ППП як систему взаємодії та балансування інтересів різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) – центральних та місцевих органів влади, приватних компаній, фінансових установ, громадських організацій, споживачів послуг тощо. Цей підхід вимагає ідентифікації ключових стейкхолдерів, аналізу їхніх очікувань та впливу, розробки стратегій комунікації та залучення до проєктів ППП.

5. Ціннісний підхід, що розглядає ППП як інструмент створення суспільної цінності (value for money) через оптимальне поєднання ціни та якості інфраструктури та послуг для споживачів. Цей підхід передбачає оцінку співвідношення вигод та витрат альтернативних варіантів реалізації проєктів (з використанням ППП або традиційних держзакупівель), вибір механізму, що забезпечує найкращу цінність для суспільства в довгостроковій перспективі [265].

6. Ризик-орієнтований підхід, що трактує ППП як механізм розподілу ризиків між публічним та приватним партнерами на основі принципу

оптимальності: кожна сторона має брати на себе ті ризики, якими вона здатна найкраще управляти. Цей підхід вимагає ідентифікації та оцінки різних типів ризиків ППП (політичних, правових, фінансових, операційних, соціальних, екологічних), розробки стратегій управління ними (уникнення, зниження, передачі, прийняття).

7. Державно-управлінський підхід, що розглядає ППП як особливу форму співпраці публічного та приватного секторів, яка вимагає трансформації ролі держави та застосування нових методів та технологій публічного управління – від прямого втручання та надання послуг до укладання контрактів, регулювання, координації та контролю. Цей підхід фокусується на аналізі управлінських компетенцій та спроможності органів влади ефективно впроваджувати проєкти ППП [149].

8. Інноваційний підхід, що трактує ППП як механізм залучення інноваційного потенціалу приватного сектору для модернізації інфраструктури та вдосконалення публічних послуг. Цей підхід передбачає оцінку інноваційності технічних, технологічних, організаційних, фінансових рішень, що пропонуються приватними партнерами, їх впливу на якість, доступність, ефективність надання послуг та досягнення цілей сталого розвитку.

Кожен з цих підходів висвітлює певний аспект чи вимір ППП і має свої переваги та обмеження. Тому найбільш продуктивним є комплексне застосування різних підходів та методів для отримання цілісної та багатогранної картини ППП як об’єкта дослідження. При цьому важливо забезпечити концептуальну та методологічну єдність дослідження, уникати еклектики та фрагментарності.

Вибір конкретних методів дослідження ППП залежить від поставлених цілей, наявної інформаційної бази та специфіки досліджуваних аспектів. Серед найбільш поширених методів можна виділити:

1. Методи збору даних: аналіз документів (законодавчих актів, угод ППП, звітів, статистики тощо), опитування (інтерв’ю, анкетування) стейкхолдерів, спостереження за процесами ППП, експертні оцінки, фокус-групи, кейс-стаді

окремих проєктів.

2. Методи обробки даних: економіко-статистичний аналіз показників розвитку ППП, економіко-математичне моделювання та прогнозування, фінансовий аналіз ефективності проєктів ППП, SWOT-аналіз середовища ППП, GAP-аналіз розривів між поточним та бажаним станом, аналіз ризиків та чутливості проєктів тощо [161].

3. Методи інтерпретації даних: порівняльний аналіз практик ППП в різних країнах та сферах, факторний аналіз детермінант успішності ППП, кластерний аналіз однорідних груп проєктів чи територій, типологізація форм та моделей ППП, прогнозування сценаріїв та ефектів ППП на основі емпіричних даних.

Результати дослідження ППП мають бути представлені у вигляді наукових звітів, статей, доповідей, аналітичних записок з дотриманням принципів обґрунтованості, достовірності, логічності та доступності викладу. Вони повинні містити не лише опис та пояснення фактів та закономірностей, а й практичні рекомендації щодо вдосконалення політики та практики ППП з позицій публічних інтересів та цінностей сталого розвитку.

Таким чином, дослідження публічно-приватного партнерства як механізму реалізації інфраструктурних проєктів та надання публічних послуг вимагає методологічної рефлексії та обґрунтованого вибору принципів, підходів та методів, що забезпечують об’єктивне, системне та практично орієнтоване вивчення цього складного феномену. Запропоновані принципи та підходи не вичерпують усього методологічного арсеналу, але створюють відправну точку для подальшої концептуалізації та операціоналізації досліджень ППП в Україні та світі.

При цьому важливо враховувати національну специфіку та рівень зрілості ринку ППП, наявність релевантних даних та компетентних дослідників, готовність стейкхолдерів до співпраці та використання наукових рекомендацій на практиці. Дослідження ППП в Україні, що знаходиться на початковому етапі розвитку цього механізму, повинні мати більш прикладний та прескриптивний

характер, фокусуватися на адаптації кращого світового досвіду до українських реалій, обґрунтуванні пріоритетів та кроків з розбудови інституційного середовища ППП [33].

Невід'ємною складовою методології дослідження публічно-приватного партнерства є обґрунтований вибір методів та інструментів збору, обробки та аналізу емпіричних даних щодо стану, динаміки та результатів проєктів ППП. Адже саме надійна та релевантна інформація дозволяє описувати, пояснювати та передбачати закономірності розвитку ППП, оцінювати його вплив на соціально-економічні процеси, формулювати науково обґрунтовані рекомендації для політики та практики.

Вибір методів збору та аналізу даних щодо проєктів ППП залежить від конкретних цілей та запитань дослідження, характеру та обсягу доступної інформації, часових та ресурсних обмежень. Загалом можна виділити два основні підходи до збору даних – кількісний та якісний, які доповнюють один одного і можуть комбінуватися в рамках одного дослідження (т.зв. змішані методи).

Кількісний підхід базується на зборі числових даних щодо параметрів проєктів ППП, які можна виміряти, порівняти, узагальнити за допомогою статистичних методів. Це дозволяє отримати точну, об'єктивну та репрезентативну інформацію про масштаби, структуру, динаміку та ефективність ППП на макро- та мезорівні. Основними джерелами кількісних даних щодо ППП є:

1) Офіційна статистика міжнародних організацій (Світовий банк, МВФ, ОЕСР, ЄЕК ООН та ін.), що акумулюють та систематизують дані щодо реалізації проєктів ППП в різних країнах світу. Зокрема, Світовий банк підтримує глобальну базу даних щодо участі приватного сектора в інфраструктурі (Private Participation in Infrastructure Database), що охоплює понад 8 тисяч проєктів ППП в енергетиці, транспорті, телекомунікаціях та водопостачанні у країнах, що розвиваються, з 1990 року. Ця база містить стандартизовані показники щодо статусу, вартості, сектора, форми та інших

характеристик проєктів ППП.

2) Адміністративна звітність та реєстри органів центральної та місцевої влади, відповідальних за формування та реалізацію політики ППП. Наприклад, в Україні Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства веде реєстр концесійних договорів, а також збирає та оприлюднює інформацію про стан реалізації проєктів ППП на національному та регіональному рівнях. Втім, ця інформація часто є неповною, фрагментарною та несистематизованою, що ускладнює її використання для цілей аналізу.

3) Фінансова звітність та проєктна документація компаній-учасників ППП (концесіонерів, підрядників, операторів тощо), що містить дані щодо інвестицій, доходів, витрат, розподілу ризиків та інших фінансово-економічних аспектів реалізації проєктів. Ці дані можуть бути зібрані шляхом направлення офіційних запитів або через добровільне розкриття інформації самими компаніями (наприклад, у річних звітах, на сайтах, під час публічних заходів). Втім, доступ до цих даних часто обмежений комерційною таємницею або небажанням компаній розкривати чутливу інформацію.

4) Соціологічні опитування стейкхолдерів ППП (представників влади, бізнесу, експертів, споживачів послуг) щодо кількісних параметрів проєктів – обсягів фінансування, термінів реалізації, кількості користувачів, рівня задоволеності послугами тощо. Такі опитування можуть проводитися шляхом формалізованих інтерв'ю face-to-face, телефоном або онлайн, розсилки анкет поштою або через е-мейл, розміщення запитальників на веб-сайтах. Перевагою опитувань є можливість охопити значну та репрезентативну вибірку респондентів, зібрати уніфіковані дані в стислі терміни. Недоліком є ризик низької відповідності або відмови респондентів, а також суб'єктивність та неточність їхніх оцінок.

Кількісні дані щодо проєктів ППП можуть аналізуватися за допомогою різноманітних статистичних методів – від розрахунку описових статистик (середніх величин, часток, коефіцієнтів варіації) до багатовимірних методів (кореляційно-регресійного аналізу, факторного аналізу, кластерного аналізу

тощо). Це дозволяє виявляти закономірності, тенденції та залежності між параметрами ППП, будувати типології та класифікації проєктів, оцінювати ефекти та ризики їх реалізації на основі історичних даних.

Якісний підхід, на відміну від кількісного, фокусується на зборі та інтерпретації нечислових, змістовних даних щодо ППП – текстів, зображень, відео- та аудіоматеріалів, які відображають суб'єктивний досвід, оцінки, судження та поведінку учасників проєктів. Це дозволяє глибше зрозуміти контекст, процеси та механізми взаємодії сторін ППП, розкрити приховані мотиви та інтереси, виявити успішні практики та уроки. Основними методами якісного збору даних щодо ППП є:

1) Напівструктуровані або глибинні інтерв'ю з ключовими інформантами – представниками органів влади, компаній-учасників ППП, фінансових установ, громадських організацій, незалежними експертами, які володіють унікальними знаннями та досвідом щодо підготовки, реалізації та оцінки проєктів ППП. На відміну від формалізованих опитувань, такі інтерв'ю не мають жорсткої структури запитань, а дозволяють респондентам вільно висловлювати свої думки, ділитися історіями успіху та невдач, давати розгорнуті коментарі. Це забезпечує багатство та різноманітність зібраної інформації, але водночас ускладнює її систематизацію та порівняння.

2) Фокус-групи – групові дискусії за участю 6-10 відібраних учасників, що представляють різні сторони та погляди на проблеми ППП. Фокус-групи дозволяють зібрати більший обсяг інформації за коротший час порівняно з індивідуальними інтерв'ю, стимулюють учасників до взаємодії, обміну аргументами та ідеями. Модератор фокус-групи задає основні теми для обговорення, слідкує за регламентом та залученістю учасників, фіксує вербальні та невербальні реакції. Втім, на динаміку та результати фокус-групи можуть впливати групові ефекти – конформізм, домінування лідерів думок, прагнення до консенсусу [162].

3) Спостереження – безпосередня фіксація дослідником процесів та поведінки учасників ППП в реальному середовищі, наприклад, під час робочих

нарад, публічних обговорень, експертиз проєктів. Спостереження може бути відкритим (за згодою учасників) або прихованим, включеним (дослідник безпосередньо взаємодіє з учасниками) або невключеним. Це дозволяє зібрати первинну, неспотворену інформацію про реальні практики ППП, виявити розбіжності між деклараціями та діями учасників. Але метод спостереження є трудомістким, вимагає тривалого занурення в середовище та неупередженої інтерпретації побаченого.

4) Аналіз документів – якісне дослідження текстів, що відображають процес ППП – законодавчих та нормативних актів, угод, протоколів перемовин та нарад, технічної та проєктної документації, звітів, публікацій ЗМІ тощо. Цей метод дозволяє реконструювати історію та контекст ухвалення рішень щодо ППП, виявити юридичні, управлінські та фінансові аспекти реалізації проєктів. Але інтерпретація документів вимагає критичного підходу та врахування інтересів їх авторів.

5) Кейс-стаді – метод детального якісного опису окремого проєкту ППП в єдності його передумов, ходу реалізації та наслідків з використанням різних методів збору інформації (інтерв'ю, спостережень, документів). Це дозволяє системно та глибоко дослідити унікальний досвід реалізації проєкту, виявити фактори його успіху чи невдачі, сформулювати уроки для інших проєктів. Але результати кейс-стаді не можна механічно екстраполювати на всю генеральну сукупність, вони радше ілюструють певні тенденції та закономірності, що потребують додаткової верифікації [134].

Якісні дані щодо проєктів ППП потребують спеціальних методів обробки та аналізу, спрямованих на виявлення прихованих смислів, патернів та взаємозв'язків у текстах. До них належать [86]:

- контент-аналіз – кількісний аналіз частоти та контексту вживання певних слів, фраз, тем у документах щодо ППП. Це дозволяє робити висновки про найбільш значущі аспекти та проблеми реалізації проєктів з точки зору їх учасників;
- дискурс-аналіз – якісне дослідження того, як мова конструює

соціальну реальність ППП, як дискурси влади, бізнесу та громадськості формують уявлення та ставлення до проєктів;

- наративний аналіз – інтерпретація сюжетів, фабул та жанрів оповідей учасників ППП про свій досвід, виявлення типових історій успіху та невдач проєктів;

- феноменологічний аналіз – розкриття глибинних смислів та переживань учасників ППП, опис їхнього життєвого світу та розуміння ситуації;

- порівняльний аналіз – зіставлення якісних даних щодо проєктів ППП для виявлення їх спільних та відмінних рис, типологізації, розробки рекомендацій.

Поєднання кількісних та якісних методів збору й аналізу даних у дослідженнях ППП дозволяє отримати комплексне та обґрунтоване знання про цей феномен, мінімізувати обмеження кожного підходу та підвищити валідність результатів. При цьому слід дотримуватися принципів тріангуляції (перехресної перевірки даних з різних джерел), рефлексивності (критичного осмислення впливу дослідника на процес збору та інтерпретації даних), зворотного зв’язку з учасниками дослідження для верифікації попередніх висновків.

Разом з тим, застосування різних методів збору та аналізу даних щодо проєктів ППП в Україні стикається з низкою проблем та обмежень, серед яких [264]:

- нерозвиненість системи статистичного обліку та моніторингу проєктів ППП, брак єдиної бази даних та уніфікованих показників, фрагментарність та неповнота адміністративної звітності;

- низька прозорість та закритість інформації про перебіг реалізації проєктів ППП з боку влади та бізнесу, домінування формального підходу до розкриття інформації, наявність формальних угод без фактичної реалізації;

- брак довіри та готовності учасників ППП до співпраці з дослідниками, небажання ділитися чутливою інформацією через репутаційні ризики або страх конкуренції;

- відсутність сталої практики оцінювання соціальних, економічних та екологічних ефектів проєктів ППП на рівні територій, брак релевантних індикаторів та методик;

- недостатня кваліфікація та досвід дослідників у застосуванні специфічних методів аналізу проєктів ППП, обмежене володіння іноземними мовами та сучасними технологіями обробки даних;

Подолання цих проблем вимагає системних зусиль з боку держави, бізнесу, наукової спільноти та громадянського суспільства, спрямованих на:

- розбудову національної інфраструктури даних щодо ППП, запровадження обов'язкових стандартів розкриття інформації та звітності для учасників проєктів на основі кращих міжнародних практик;

- створення публічних реєстрів та баз даних щодо проєктів ППП з можливістю онлайн-доступу для дослідників та громадськості, регулярну публікацію відкритих даних у машиночитаних форматах;

- запровадження обов'язкової практики оцінювання економічних, соціальних та екологічних наслідків проєктів ППП на етапах їх підготовки, реалізації та завершення із залученням незалежних експертів;

- розвиток потенціалу та компетентностей дослідників у сфері ППП шляхом реалізації освітніх та науково-практичних проєктів, підтримки міжнародної співпраці та обміну досвідом;

- стимулювання учасників ППП до добровільного розкриття інформації та співпраці з дослідниками, запровадження прозорих процедур конкурсного відбору наукових проєктів у цій сфері.

Врахування цих рекомендацій дозволить сформувати в Україні сприятливе інформаційне та інституційне середовище для проведення ґрунтовних досліджень публічно-приватного партнерства на основі сучасної методології та залучення різноманітних даних. Це підвищить якість наукового обґрунтування управлінських рішень щодо реалізації проєктів ППП у контексті сталого територіального розвитку (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Формування сприятливого інформаційного та інституційного середовища для проведення дослідження ППП в Україні

Також невід'ємною складовою дослідження публічно-приватного партнерства є оцінювання ефективності та результативності реалізованих проєктів з точки зору досягнення поставлених цілей та створення суспільної цінності у контексті сталого розвитку територій. Адже кінцевою метою ППП є не просто залучення приватних інвестицій в інфраструктуру чи надання публічних послуг, а забезпечення кращих результатів для суспільства порівняно з традиційними методами державного управління.

Міжнародна практика напрацювала низку підходів та методик оцінювання проєктів ППП, що різняться рівнями аналізу, критеріями успішності та індикаторами вимірювання. Узагальнення цих напрацювань дозволяє виокремити кілька ключових вимірів оцінювання ефективності та

результативності ППП:

1. Економічна ефективність – співвідношення витрат та вигод проєкту ППП для всіх стейкхолдерів (держави, приватного партнера, споживачів послуг) протягом усього життєвого циклу. Проєкти ППП вважаються економічно ефективними, якщо мають позитивну чисту приведену вартість (NPV), високу внутрішню норму дохідності (IRR) та короткий термін окупності інвестицій. Для оцінювання економічної ефективності використовують методи аналізу вигід і витрат (CBA), порівняння цін публічного сектора (PSC) та ціни ППП, аналізу ризиків та чутливості проєкту [104].

2. Фіскальний вплив – наслідки реалізації проєктів ППП для бюджетів різних рівнів (державного, регіональних, місцевих) у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Йдеться про прямі та непрямі надходження від проєкту (концесійні платежі, податки, збори), а також прямі та умовні зобов'язання публічного партнера (компенсації, гарантії, субсидії тощо). Оцінювання фіскального впливу дозволяє визначити доцільність надання державної підтримки проєкту ППП, її форми та обсяги, а також розрахувати фіскальні ризики та способи їх мінімізації [86].

3. Суспільна цінність (Value for Money) – системна оцінка соціальних, економічних та екологічних вигод від реалізації проєкту ППП порівняно з традиційними методами (держзакупівлі, пряме бюджетне фінансування). Методика VfM передбачає комплексну оцінку вартості (ціни) та якості створеного інфраструктурного об'єкта чи наданих публічних послуг протягом усього життєвого циклу, а також додаткових переваг, що не мають грошового виразу (підвищення доступності, комфорту, безпеки, надійності послуг тощо). В основі методики – порівняння показників проєкту ППП з публічним компаратором (еталоном) [263].

4. Якість публічних послуг – відповідність функціональних та експлуатаційних характеристик інфраструктурних об'єктів, створених на основі ППП, запитам та очікуванням кінцевих споживачів (домогосподарств, бізнесу). Оцінювання якості послуг ППП може здійснюватися на основі як об'єктивних

індикаторів (безперебійність постачання, безпечність, своєчасність, технічна надійність тощо), так і суб'єктивних оцінок споживачів, отриманих шляхом опитувань, фокус-груп, скарг та пропозицій. Такі оцінки мають порівнюватися з початковими вимогами до якості послуг, закладеними в угодах ППП [171].

5. Інноваційність – здатність проєктів ППП впроваджувати нові технології, процеси та моделі для створення доданої вартості та покращення якості послуг. Про інноваційність проєкту можуть свідчити використання сучасних інженерно-технічних рішень, методів управління активами та проєктного менеджменту, нових джерел та інструментів фінансування, цифрових платформ взаємодії з клієнтами тощо. Інноваційність також передбачає вдосконалення інституційних механізмів співпраці публічного та приватного партнерів, поширення та масштабування кращих практик ППП [98].

6. Сталість – спроможність проєктів ППП сприяти сталому територіальному розвитку в соціальному, економічному та екологічному вимірах, забезпечувати інклюзивність та доступність інфраструктури та послуг для різних груп населення, мінімізувати негативні впливи та примножувати позитивні ефекти в довгостроковій перспективі. Оцінювання сталості проєктів ППП має враховувати їхню відповідність цілям та завданням стратегій сталого розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях, застосовувати кількісні та якісні індикатори в екологічній, економічній та соціальній площині [147].

Вибір конкретних критеріїв та індикаторів для оцінювання ефективності та результативності проєктів ППП залежить як від сфери реалізації (транспорт, енергетика, охорона здоров'я, освіта тощо), так і від стадії життєвого циклу (проєктування, будівництво, експлуатація, передача активів). Наприклад, для транспортних проєктів ключовими індикаторами ефективності можуть бути інтенсивність руху, пропускна здатність, рівень завантаженості, безпека, комфортність пересувань, вартість та час у дорозі для споживачів. Тоді як для проєктів у сфері охорони здоров'я головними індикаторами будуть доступність та своєчасність медичної допомоги, рівень захворюваності та смертності,

задоволеність пацієнтів, ефективність використання ресурсів [166].

Процес оцінювання ефективності та результативності проєктів ППП передбачає кілька послідовних етапів:

1. Ідентифікація цілей та очікуваних результатів проєкту на основі аналізу угоди ППП, техніко-економічного обґрунтування, стратегічних та програмних документів у відповідній сфері.

2. Визначення критеріїв та індикаторів оцінювання, що відповідають цілям проєкту та дозволяють виміряти прогрес у їх досягненні. Індикатори мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та визначеними в часі (SMART).

3. Збір первинних даних щодо перебігу та результатів реалізації проєкту з використанням кількісних та якісних методів (аналізу документів, опитувань, спостережень тощо).

4. Обробка та аналіз даних з використанням статистичних, економіко-математичних та інших методів для розрахунку значень індикаторів та виявлення закономірностей.

5. Порівняння фактичних показників проєкту з початковими цілями, планами та стандартами для визначення рівня їх досягнення, а також з показниками аналогічних проєктів (бенчмаркінг).

6. Виявлення факторів, що сприяли чи перешкоджали досягненню цілей проєкту, аналіз причинно-наслідкових зв’язків між ресурсами, діяльністю та результатами.

7. Формулювання висновків та рекомендацій щодо підвищення ефективності реалізації проєкту ППП, поширення кращих практик, інституційних змін у сфері ППП [142].

При цьому оцінювання не має обмежуватися ретроспективним поглядом на вже реалізовані проєкти, а здійснюватися на всіх стадіях проєктного циклу – від попереднього аналізу доцільності та ризиків проєкту (ex-ante оцінювання) до поточного моніторингу та підсумкового оцінювання досягнутих результатів (ex-post оцінювання). Це дозволить вчасно виявляти відхилення та коригувати

реалізації проектів, а також для порівняння запланованих і фактичних результатів.

Важливою вимогою до оцінювання є його незалежність та об'єктивність, що може бути забезпечено шляхом залучення до процесу оцінювання зовнішніх експертів, наукових установ, представників громадянського суспільства. Результати оцінки мають бути загальнодоступними та обговорюватися з усіма зацікавленими сторонами для забезпечення прозорості та підзвітності проектів ППП.

В Україні практика оцінювання результативності та ефективності проектів ППП перебуває на стадії становлення. Незважаючи на те, що законодавство передбачає обов'язкове ТЕО та оцінку ризиків проектів ППП, чітких вимог та методологій для оцінки їх результатів та впливу немає. Більшість оцінок проводяться самими органами державної влади або приватними консультантами, яких вони замовляють, що викликає сумніви щодо їх неупередженості та довіри.

Для покращення оцінки проектів ППП в Україні, на наш погляд, необхідно:

- розробити та прийняти уніфіковану з міжнародними стандартами та адаптовану до українських реалій методику оцінки ефективності та ефективності проектів ППП;
- посилити спроможність органів державної влади проводити якісні попередні та фактичні оцінки проектів ППП шляхом навчання, обміну досвідом та залучення незалежних експертів;
- забезпечити публічність та доступність інформації про хід та результати проектів ППП, а також результати їх оцінок, шляхом створення порталів відкритих даних та регулярного звітування;
- стимулювати участь громадськості в оцінці проектів ППП через громадські слухання, опитування та механізми зворотного зв'язку, а також через залучення організацій громадянського суспільства до моніторингу та оцінки;
- використовувати результати оцінювання для покращення розробки та

впровадження майбутніх проектів ППП, поширення передового досвіду та прийняття політичних рішень у сфері ППП, що базуються на фактах.

Вирішення цих викликів сприятиме формуванню в Україні культури оцінювання у сфері ППП, орієнтованої на досягнення цілей сталого розвитку та створення суспільної цінності. Це дозволить підвищити ефективність використання державних ресурсів, залучити відповідальних приватних інвесторів, сформувати довіру населення до ППП як механізму модернізації інфраструктури та підвищення якості публічних послуг.

Для отримання обґрунтованих висновків щодо впливу публічно-приватного партнерства на сталий територіальний розвиток на макро-, мезо- та мікрорівні доцільно використовувати методи економіко-математичного моделювання. Вони дозволяють описати та кількісно оцінити взаємозв’язки між ключовими параметрами проєктів ППП (обсяги інвестицій, тривалість угод, розподіл ризиків та доходів тощо) та індикаторами соціального, економічного та екологічного розвитку територій (динаміка ВРП, зайнятості, доходів населення, стану довкілля тощо).

Економіко-математичне моделювання ППП може здійснюватися на основі різних класів моделей:

1. Оптимізаційні моделі, що дозволяють знайти найкращі (оптимальні) варіанти реалізації проєктів ППП за обраними критеріями (максимізація суспільної вигоди, мінімізація витрат, досягнення цільових показників тощо) з урахуванням ресурсних, технологічних, екологічних та інших обмежень. Прикладами таких моделей є лінійні та нелінійні моделі оптимального розподілу інвестиційних ресурсів між альтернативними проєктами ППП, моделі оптимізації тарифної політики та субсидування проєктів ППП, мережеві моделі оптимізації маршрутів та графіків будівництва інфраструктурних об’єктів на засадах ППП [62].

2. Імітаційні моделі, що відтворюють реальні процеси підготовки, реалізації та функціонування проєктів ППП з урахуванням взаємодії різних агентів (органів влади, приватних партнерів, фінансових установ, споживачів

послуг), стохастичних впливів зовнішнього середовища, зворотних зв'язків та динаміки розвитку. За допомогою імітаційних експериментів можна програвати різні сценарії реалізації проєктів ППП та оцінювати їх наслідки в багатовимірному просторі цілей сталого розвитку. Найбільш поширеними методами імітаційного моделювання ППП є системна динаміка, агентне моделювання та дискретно-подієве моделювання [83].

3. Економетричні моделі, що дозволяють виявити та оцінити статистично значущі взаємозв'язки між параметрами проєктів ППП та показниками територіального розвитку на основі ретроспективних даних. Такі моделі можуть будуватися як для окремих проєктів (мікрорівень), так і для вибірки проєктів у межах країни, регіону чи сектора (макро- та мезорівень). Найчастіше використовуються моделі множинної регресії, панельної регресії, авторегресії, коінтеграції та корекції помилок, які дозволяють оцінити короткострокові та довгострокові ефекти ППП, а також причинно-наслідкові зв'язки між змінними [233].

4. Моделі загальної рівноваги, що описують функціонування економіки як єдиної системи взаємопов'язаних ринків, на яких досягається баланс попиту та пропозиції. Такі моделі дозволяють оцінити вплив реалізації проєктів ППП на макроекономічні показники (ВВП, інфляцію, платіжний баланс тощо), галузеву структуру економіки, доходи та витрати економічних агентів (домогосподарств, фірм, держави). Розрізняють моделі загальної рівноваги в статичній та динамічній постановці, а також мультирегіональні та мультисекторні моделі, які враховують просторову неоднорідність та міжгалузеві взаємодії [42].

5. Моделі міжгалузевого балансу (модель «витрати-випуск»), що відображають процеси формування та використання ресурсів в економіці у галузевому розрізі. За допомогою таблиць «витрати-випуск» можна оцінити прямі, непрямі та індуковані ефекти реалізації проєктів ППП на випуск продукції, створення доданої вартості, зайнятість та доходи в різних галузях економіки з урахуванням міжгалузевих зв'язків. Крім того, на основі моделі міжгалузевого балансу можна досліджувати екологічні наслідки проєктів ППП,

пов’язані з використанням природних ресурсів та утворенням відходів і забруднень на всіх етапах виробничого циклу [39].

6. Баєсівські мережі – імовірнісні графічні моделі, що дозволяють описувати причинно-наслідкові зв’язки між різними подіями та факторами у формі орієнтованого ациклічного графу. Вершини графу відповідають змінним (наприклад, параметрам проєктів ППП та індикаторам сталого розвитку), а дуги відображають умовні залежності між ними. Кожній вершині мережі ставиться у відповідність таблиця умовних ймовірностей, що характеризує ймовірність реалізації події за різних комбінацій станів її батьківських вершин. Це дозволяє оцінювати сценарії розвитку подій та оновлювати ймовірності подій в міру надходження нових даних за формулою Баєса. Баєсівські мережі є ефективним інструментом моделювання та оцінювання ризиків проєктів ППП з урахуванням невизначеності та неповноти інформації [29].

Вибір конкретних методів та інструментів економіко-математичного моделювання впливу ППП на сталий територіальний розвиток залежить від специфіки досліджуваної проблеми, якості та повноти вихідних даних, доступних обчислювальних ресурсів та кваліфікації дослідників.

При цьому важливо забезпечити коректність специфікації моделей, адекватність використовуваних припущень та обмежень, надійність оцінювання невідомих параметрів, а також верифікацію та валідацію отриманих результатів на реальних даних. Необхідно також дотримуватися принципу KISS (Keep it simple, stupid) – віддавати перевагу більш простим та зрозумілим моделям, уникати невиправданого ускладнення, яке може знизити надійність та обґрунтованість висновків.

Результати економіко-математичного моделювання впливу ППП на сталий територіальний розвиток мають практичну цінність для різних стейкхолдерів, а саме:

- для органів влади вони дозволяють обґрунтувати доцільність реалізації проєктів ППП, визначити їх оптимальні параметри (масштаб, тривалість, модель розподілу ризиків і доходів), оцінити бюджетні та соціально-

економічні ефекти, розробити заходи з управління ризиками;

- для приватних інвесторів моделі дають можливість оцінити комерційну ефективність та ризики проєктів ППП, обрати найбільш вигідні форми та умови участі, розробити стратегії взаємодії з публічним партнером та іншими стейкхолдерами;

- для фінансових установ результати моделювання є основою для оцінки кредитоспроможності та інвестиційної привабливості проєктів ППП, визначення умов та обсягів їх фінансування, розробки схем мінімізації фінансових ризиків;

- для територіальних громад моделі дозволяють оцінити вплив проєктів ППП на якість життя та добробут населення, визначити пріоритети та механізми узгодження інтересів різних соціальних груп, розробити механізми громадського контролю за реалізацією проєктів;

- для науковців та експертів економіко-математичні моделі є інструментом перевірки теоретичних гіпотез, виявлення емпіричних закономірностей, обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення політики та практики ППП на різних рівнях управління.

У цілому, як показує практика, економіко-математичне моделювання є потужним інструментом дослідження впливу публічно-приватного партнерства на сталий територіальний розвиток, який дозволяє отримувати кількісно обґрунтовані оцінки та прогнози, генерувати та перевіряти гіпотези, розробляти сценарії та формувати науково обґрунтовані рекомендації. Однак ефективність цього інструменту критично залежить від якості інформаційного та кадрового забезпечення, а також від готовності стейкхолдерів сприймати та використовувати результати моделювання в процесі ухвалення рішень.

В умовах високої невизначеності та мінливості середовища, в якому реалізуються проєкти публічно-приватного партнерства, особливої ваги також набувають експертні методи дослідження. Вони дозволяють отримати якісні оцінки та прогнози щодо перспектив розвитку ППП на основі узагальнення та синтезу знань, досвіду та інтуїції компетентних фахівців у цій сфері.

Експертні методи базуються на науково обґрунтованих процедурах збору, аналізу та узгодження суджень експертів щодо проблемних ситуацій, для яких неможливо або недоцільно застосовувати більш формалізовані методи дослідження. Вони дозволяють структурувати та систематизувати якісну інформацію, виявляти приховані закономірності та тенденції, будувати сценарії розвитку подій та обґрунтовувати управлінські рішення [15].

У дослідженні перспектив розвитку ППП експертні методи можуть застосовуватись для вирішення таких завдань:

1. Ідентифікація та оцінювання ризиків і можливостей розвитку ППП на глобальному, національному, регіональному та галузевому рівнях з урахуванням політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів (PESTEL-аналіз).

2. SWOT-аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку ринку ППП в Україні порівняно з іншими країнами, виявлення ключових факторів успіху та обмежень.

3. Визначення пріоритетних сфер та форм реалізації проєктів ППП на національному та регіональному рівнях з урахуванням стратегічних потреб розвитку територій та інтересів стейкхолдерів.

4. Оцінювання інституційної спроможності та готовності органів влади до ефективного управління проєктами ППП, виявлення прогалин та шляхів їх усунення.

5. Розробка сценаріїв розвитку ринку ППП в Україні на довгострокову перспективу з урахуванням різних траєкторій зміни ключових факторів та їх взаємовпливу.

6. Побудова дорожніх карт реалізації проєктів ППП на національному, регіональному та місцевому рівнях із визначенням етапів, заходів, індикаторів прогресу та необхідних ресурсів.

7. Проведення форсайт-досліджень для визначення імовірних трендів розвитку інфраструктури та публічних послуг, виявлення критичних технологій та інновацій, що можуть бути впроваджені на основі ППП [70].

Ключовими суб'єктами експертних досліджень ППП є фахівці, що мають глибокі знання, практичний досвід, аналітичні та прогностичні здібності у відповідній предметній галузі. Це можуть бути представники органів влади, що відповідають за формування та реалізацію політики ППП, топ-менеджери приватних компаній-учасників проєктів, фінансисти та юристи, що спеціалізуються на структуруванні угод ППП, галузеві експерти та консультанти, науковці, що досліджують проблематику ППП.

Серед найбільш поширених експертних методів, що можуть застосовуватися для дослідження перспектив розвитку ППП, можна виділити:

1. Метод Делфі – багатоетапна процедура анкетування експертів з керованим зворотним зв'язком. Експерти відповідають на питання анкети, не спілкуючись один з одним. Після кожного туру анкетування вони отримують узагальнену інформацію про оцінки інших експертів та можуть скоригувати свої відповіді. Тури повторюються до досягнення прийнятного рівня узгодженості оцінок.

2. Метод аналізу ієрархій – математична процедура для ієрархічного представлення та аналізу складних проблем. Передбачає декомпозицію проблеми на простіші складові, попарні порівняння елементів кожного рівня ієрархії та синтез пріоритетів альтернативних рішень. Може використовуватись для обґрунтування пріоритетних форм та моделей ППП.

3. Метод сценаріїв – побудова багатоваріантних описів можливих станів та траєкторій розвитку ППП у майбутньому. Базується на ідентифікації ключових невизначеностей та рушійних сил, генеруванні альтернативних гіпотез щодо їх взаємовпливів, формуванні сценарних просторів та інтерпретації отриманих сценаріїв.

4. PEST-аналіз – інструмент оцінки впливу політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів зовнішнього середовища на перспективи розвитку ППП. Передбачає складання переліку релевантних факторів за кожним виміром, їх якісну оцінку експертами за силою та спрямованістю впливу, а також розробку стратегій реагування на виклики та

можливості.

5. Метод критичних технологій – виявлення та оцінювання пріоритетності технологій (продуктових, процесних, управлінських), що матимуть найбільший вплив на розвиток ППП у довгостроковій перспективі. Базується на систематизації інформації про світові технологічні тренди, експертному оцінюванні їх потенційного ефекту та ризиків, формуванні переліків критичних технологій за сферами ППП.

Слід підкреслити, що, попри методологічні труднощі та обмеження, експертні методи відіграють важливу роль у дослідженні та прогнозуванні перспектив розвитку публічно-приватного партнерства. Вони дозволяють мобілізувати неявні знання та досвід, нагромаджені професійною спільнотою, виявити більш тонкі нюанси та взаємозв'язки, непомітні для формалізованих моделей, запропонувати інноваційні ідеї та рішення.

Водночас, щоб експертні дослідження давали надійні та суспільно значущі результати, вони мають відповідати критеріям наукової обґрунтованості, методологічної коректності, транспарентності та підзвітності. Необхідно забезпечити належні компетентності експертів, їх реальну незалежність і водночас координацію, застосовувати процедури контролю якості експертиз, верифікувати експертні судження із залученням широкого кола стейкхолдерів.

Висновки до першого розділу

Проведений у першому розділі дисертації аналіз теоретико-методологічних засад дослідження публічно-приватного партнерства в контексті сталого територіального розвитку дозволяє зробити наступні висновки.

1. Публічно-приватне партнерство (ППП) є інноваційним механізмом взаємодії держави та бізнесу, що дозволяє залучити приватні інвестиції,

управлінський досвід та технології для реалізації суспільно важливих проектів. Ключовими характеристиками ППП є довготривалість співпраці, розподіл ризиків та відповідальності між партнерами, орієнтація на кінцеві результати. Аналіз світового досвіду показує, що ППП найбільш ефективне у сферах, де існує значний потенціал для інновацій та підвищення ефективності, але водночас зберігається необхідність державного контролю. Це стосується насамперед розвитку транспортної, енергетичної, комунальної інфраструктури, а також надання соціально значущих послуг у сферах охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення. Важливою передумовою успішності ППП є наявність розвиненого інституційного середовища, що включає відповідну нормативно-правову базу, компетентні органи управління, механізми захисту прав інвесторів та споживачів.

2. Концепція сталого територіального розвитку передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної рівноваги на рівні окремих територій. Вона вимагає інтегрованого підходу до управління розвитком, що враховує взаємозв'язки між економічними, соціальними та екологічними аспектами. Ключовими принципами сталого територіального розвитку є: орієнтація на потреби нинішнього та майбутніх поколінь; раціональне використання природних ресурсів; збереження біорізноманіття та екосистем; забезпечення соціальної згуртованості та інклюзивності; розвиток людського потенціалу; підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки; впровадження ресурсоефективних та екологічно чистих технологій; розвиток партисипативного управління. Реалізація цих принципів вимагає системних змін у підходах до планування та управління розвитком територій, зокрема посилення міжсекторальної та міжрівневої координації, розвитку механізмів участі громадськості, впровадження інструментів моніторингу та оцінки сталості розвитку.

3. ППП має значний потенціал як інструмент досягнення Цілей сталого розвитку на місцевому та регіональному рівнях, особливо в сферах розвитку

інфраструктури, надання якісних публічних послуг, впровадження інновацій та ресурсоефективних технологій. Водночас реалізація цього потенціалу вимагає врахування принципів сталості при підготовці та реалізації проектів ППП. Зокрема, це передбачає: проведення комплексної оцінки впливу проектів на економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку території; забезпечення доступності та інклюзивності створюваної інфраструктури та послуг для всіх груп населення; застосування енерго- та ресурсоефективних технологій, мінімізацію негативного впливу на довкілля; створення механізмів участі місцевих громад у плануванні та моніторингу проектів; справедливий розподіл вигод від реалізації проектів між різними стейкхолдерами. Важливим є також узгодження проектів ППП зі стратегіями сталого розвитку територій, секторальними програмами та планами адаптації до зміни клімату.

4. Стратегічне планування є ключовим інструментом забезпечення сталого територіального розвитку, що дозволяє визначити довгострокові пріоритети, узгодити інтереси різних стейкхолдерів та мобілізувати ресурси для їх досягнення. Інтеграція механізмів ППП у стратегії розвитку територій підвищує їх реалістичність та ресурсну забезпеченість. Ефективне стратегічне планування з урахуванням потенціалу ППП передбачає: проведення комплексного аналізу соціально-економічного та екологічного стану території, виявлення ключових проблем та можливостей розвитку; формування спільного бачення майбутнього території за участю всіх зацікавлених сторін; визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку, узгоджених з Цілями сталого розвитку; розробку портфелю проектів для досягнення визначених цілей з оцінкою можливостей застосування механізмів ППП; створення системи моніторингу та оцінки реалізації стратегії з використанням індикаторів сталого розвитку. Важливим аспектом є також забезпечення гнучкості та адаптивності стратегій, їх періодичний перегляд та актуалізація з урахуванням змін зовнішнього середовища та результатів реалізації проектів ППП.

5. Оцінювання ефективності та результативності проектів ППП у контексті сталого розвитку вимагає комплексного підходу, що враховує не лише

економічні, але й соціальні та екологічні ефекти в довгостроковій перспективі. Важливим є розвиток методології та інструментарію такого оцінювання з урахуванням міжнародних стандартів та локального контексту. Ключовими аспектами оцінювання мають бути: аналіз відповідності проекту стратегічним цілям сталого розвитку території; оцінка економічної ефективності проекту з урахуванням прямих та непрямих ефектів; аналіз соціальних наслідків, включаючи вплив на якість та доступність послуг, створення робочих місць, розвиток людського капіталу; оцінка екологічних наслідків, зокрема впливу на стан довкілля, використання ресурсів, адаптацію до зміни клімату; аналіз фіскальних наслідків та ризиків для бюджетів різних рівнів; оцінка інноваційності та потенціалу для трансферу технологій. Важливо забезпечити залучення всіх зацікавлених сторін до процесу оцінювання, а також прозорість та доступність його результатів для громадськості.

6. Дослідження впливу ППП на сталий територіальний розвиток потребує застосування міждисциплінарного підходу та поєднання різних методів – від економіко-математичного моделювання до експертних оцінок. Це дозволяє отримати комплексне розуміння складних взаємозв’язків між параметрами проектів ППП та індикаторами сталого розвитку територій. Перспективними напрямами розвитку методології таких досліджень є: розробка інтегрованих моделей оцінки впливу ППП на соціально-економічні та екологічні системи територій; застосування методів просторового аналізу для оцінки територіальних ефектів проектів ППП; використання методів аналізу великих даних для моніторингу результатів проектів в режимі реального часу; розвиток партисипативних методів дослідження із залученням місцевих громад та стейкхолдерів; застосування методів сценарного аналізу та форсайту для прогнозування довгострокових наслідків ППП. Важливим є також розвиток міждисциплінарної співпраці дослідників, створення спільних дослідницьких платформ та баз даних для накопичення та обміну знаннями у сфері ППП та сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

2.1. Успішні практики сталого територіального розвитку на засадах публічно-приватного партнерства

Реалізація концепції сталого територіального розвитку вимагає не лише теоретичного обґрунтування та стратегічного планування, а й практичного впровадження відповідних механізмів та інструментів. У цьому контексті важливим є вивчення та поширення кращих практик забезпечення сталого розвитку на рівні окремих країн, регіонів та громад. Такі практики демонструють успішні приклади інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку територій, досягнення синергії між різними секторами та стейкхолдерами, використання інноваційних підходів та технологій.

Кращі практики сталого територіального розвитку можуть стосуватися різних сфер та напрямів, таких як:

1. Стале управління ресурсами та відходами. Сюди відносяться практики ефективного використання енергії, води, земель, мінімізації та переробки відходів, розвитку циркулярної економіки. Наприклад, в Австрії реалізується національна програма «Ресурсоефективна Австрія», що передбачає комплекс заходів з підвищення продуктивності ресурсів, зниження матеріаломісткості та відходоємності економіки, стимулювання екоінновацій [223].

Зокрема, в рамках цієї програми здійснюються такі ініціативи:

- Розвиток мереж промислового симбіозу, де відходи одних виробництв стають сировиною для інших. Прикладом є індустріальний парк Енс, де функціонує біоенергетична станція, що виробляє електроенергію та тепло з деревних відходів місцевої целюлозно-паперової фабрики.
- Впровадження принципів еко-дизайну при розробці продуктів та

упаковки, що передбачає мінімізацію використання матеріалів, подовження життєвого циклу, полегшення ремонту та переробки. Наприклад, австрійська компанія Vöslauer Mineralwasser зменшила вагу своїх ПЕТ-пляшок на 11%, що дозволило заощадити 400 тонн пластику на рік.

- Розвиток системи роздільного збору та переробки відходів, зокрема через запровадження депозитно-залогової системи для тари напоїв. Завдяки цьому рівень переробки пластикових пляшок в Австрії перевищує 70%.

- Стимулювання бізнесу до впровадження енерго- та ресурсоефективних технологій через надання грантів, пільгових кредитів, податкових знижок. Зокрема, Австрійський фонд клімату та енергетики надає компаніям компенсацію 30% витрат на реалізацію заходів з підвищення енергоефективності [223].

2. Низьковуглецевий розвиток та адаптація до зміни клімату. Ці практики спрямовані на скорочення викидів парникових газів, розвиток відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності, адаптацію інфраструктури та систем життєзабезпечення до кліматичних ризиків. Місто Копенгаген (Данія) є одним зі світових лідерів у цій сфері, маючи на меті досягти вуглецевої нейтральності до 2025 року через розвиток «зеленого» транспорту, енергоефективних будівель, використання альтернативних джерел енергії [110].

План кліматичних дій Копенгагена передбачає, зокрема, такі амбітні цілі та заходи:

- Скорочення викидів CO2 на 100% до 2025 року порівняно з 2005 роком за рахунок переходу на відновлювані джерела енергії (вітрову, сонячну, геотермальну, біомасу), підвищення енергоефективності будівель, промисловості, транспорту.

- Перехід на 100% «зелену» електроенергію в системах опалення та охолодження будівель, електропостачання транспорту до 2035 року. Місто інвестує в будівництво нових офшорних вітропарків, розширення мережі централізованого теплопостачання на основі біомаси та відходів, інтелектуальні енергомережі.

- Зниження енергоспоживання в комунальному секторі на 40% до 2025 року через енергоефективну реновацію будівель, встановлення LED-освітлення, оптимізацію енергоменеджменту за допомогою «розумних» лічильників та систем автоматизації.

- Розвиток велосипедної інфраструктури з метою збільшення частки поїздок на велосипедах до 50% до 2025 року. Копенгаген вже має понад 400 км велодоріжок та «зелених» велосмуг, систему велопрокату, мережу велопаркінгів та сервісних станцій.

- Електрифікація громадського транспорту, зокрема автобусного парку, поширення зарядної інфраструктури для електромобілів. До 2025 року весь громадський транспорт Копенгагена має стати «вуглецево-нейтральним».

- Створення нових «зелених» зон та коридорів, збільшення площі зелених дахів та фасадів для адаптації до підвищення температур, ризиків підтоплення та покращення якості повітря в місті. До 2025 року 100% копенгагенців матимуть доступ до «зеленої» зони в межах 15 хвилин ходьби [110].

3. Збереження біорізноманіття та екосистемних послуг. Такі практики передбачають сталий розвиток сільського та лісового господарства, рибальства, створення природоохоронних територій, відновлення деградованих земель, впровадження платежів за екосистемні послуги. Цікавим прикладом є досвід Коста-Ріки, яка запровадила національну програму платежів за екосистемні послуги, що дозволило скоротити темпи вирубки лісів і збільшити лісистість країни з 21% до 52% протягом 1987-2010 років [184].

Програма платежів за екосистемні послуги в Коста-Ріці (Pago por Servicios Ambientales) була започаткована в 1997 році та передбачає компенсацію власникам земель за такі види діяльності:

- Збереження лісових екосистем, що забезпечують водорегулюючі, ґрунтозахисні, кліматорегулюючі та інші екосистемні послуги. Землевласники отримують щорічну плату в розмірі близько 50-70 дол. Сша за гектар лісу, що перебуває під охороною.

- Відновлення деградованих лісів та залісення територій. Фермери, які висаджують нові ліси на своїх землях, отримують компенсацію близько 200-300 дол. Сша за гектар протягом перших 5 років.
- Впровадження агролісомеліоративних систем, що поєднують дерева з сільськогосподарськими культурами або пасовищами. Розмір платежів становить близько 200-350 дол. Сша за гектар протягом перших 3-5 років.
- Стала заготівля деревини в лісах, сертифікованих за міжнародними стандартами (наприклад, fsc). Розмір платежів варіюється залежно від обсягів заготівлі та цін на деревину.

Фінансування програми здійснюється за рахунок надходжень від податку на викопне паливо (3,5% від вартості), платежів гідроелектростанцій та водоканалів (за користування водними ресурсами), грантів міжнародних організацій та добровільних внесків бізнесу. Управління програмою здійснює спеціальний фонд FONAFIFO при Міністерстві навколишнього середовища, який укладає контракти з власниками земель та моніторить виконання зобов'язань.

За період 1997-2020 років у програмі взяли участь понад 18 тисяч землевласників, а площа лісів під охороною або відновленням перевищила 1,3 млн га, що становить чверть території країни. Коста-Ріка досягла найвищого рівня лісистості в Центральній Америці (52%) та однієї з найбільших площ природоохоронних територій відносно площі країни (27%) [184].

4. Стале містобудування та просторове планування. Ці практики орієнтовані на створення компактних, мультифункціональних, інклюзивних міських просторів з якісною та доступною інфраструктурою, розвиненою системою громадського транспорту, зеленими зонами, змішаним землекористуванням. Зразковим у цьому відношенні є район Хаммарбю Шестад у Стокгольмі (Швеція), який демонструє принципи сталого містобудування – від використання відновлюваної енергії та утилізації відходів до створення зручного та безпечного публічного простору [236].

Хаммарбю Шестад є одним із найбільших проєктів міської регенерації та

еко-сталого розвитку в Європі. На території колишньої промислової зони площею 200 га протягом 1990-2020 років було створено сучасний мультифункціональний район для проживання та роботи 25 тисяч людей. Ключовими принципами та рішеннями Хаммарбю Шестад є:

- Енергоефективні будівлі, що споживають на 50% менше енергії на опалення та електропостачання порівняно з традиційними. Всі будинки підключені до системи централізованого опалення та охолодження на основі відновлюваних джерел (біомаса, біогаз, сонячна енергія, відходи).
- Інтегрована система управління відходами, що передбачає їх роздільний збір (скло, папір, пластик, метал, органіка, небезпечні відходи), переробку та використання для виробництва енергії та добрив. Завдяки цьому 95% відходів у районі переробляється або утилізується з мінімальними викидами.
- Розвинена мережа громадського транспорту (трамваї, автобуси, водні трамвайчики), велосипедних доріжок та пішохідних зон, що забезпечує зручну мобільність та зменшує потребу в автомобілях. Щільність забудови та поєднання житлових, комерційних та рекреаційних функцій дозволяє задовольняти більшість потреб у межах пішохідної доступності.
- Ефективне управління водними ресурсами та стічними водами. Дощова вода збирається через систему зелених дахів, біодренажних каналів та ставків і використовується для поливу зелених насаджень. Стічні води очищаються на локальних біостанціях та повертаються в кругообіг. Завдяки цьому споживання питної води в районі на 50% менше за середній рівень у Стокгольмі.
- Розвинена система озеленення та благоустрою, що включає парки, сквери, набережні, громадські городи, дитячі та спортивні майданчики. Зелені насадження займають близько 40% території району та виконують рекреаційні, кліматорегулюючі, естетичні функції.

Досвід Хаммарбю Шестад показує, як принципи сталого розвитку можуть бути інтегровані в процес містобудування та створювати комфортне, здорове та

привабливе середовище для життя людей. Багато рішень, апробованих у цьому районі, зараз тиражуються в інших проєктах міського розвитку в Швеції та за кордоном [236].

5. Соціальна інклюзія та партисипативне врядування. Ці практики спрямовані на забезпечення рівних можливостей та доступу до суспільних благ для всіх верств населення, розвиток механізмів участі громадян у прийнятті рішень, підтримку місцевих ініціатив та соціальних інновацій. Наприклад, у місті Медельїн (Колумбія) реалізується програма «Соціальний урбанізм», що передбачає розвиток громадського транспорту, освітньої та медичної інфраструктури в найбідніших районах, створення публічних просторів та центрів розвитку громад [164].

Медельїн, друге за величиною місто Колумбії, ще в 1990-х роках було одним із найнебезпечніших у світі через високий рівень злочинності, наркоторгівлі та соціальної ізоляції бідних районів (комун). Для подолання цих проблем муніципалітет започаткував політику «соціального урбанізму», спрямовану на інтеграцію маргіналізованих спільнот у міське життя та покращення якості їхнього середовища. Ключовими проєктами та ініціативами в рамках цієї політики стали:

- Будівництво метрокабельних ліній, що з’єднали віддалені та густонаселені комуни на пагорбах з центром міста. Це дозволило мешканцям цих районів отримати швидкий та безпечний доступ до місць праці, освіти, медицини, дозвілля. Крім того, станції метрокабелю стали центрами громадського життя з бібліотеками, інтернет-центрами, спортивними майданчиками.

- Створення мережі публічних бібліотек-парків у найбідніших районах міста. Ці сучасні та привабливі простори поєднують функції бібліотек, культурних та освітніх центрів, місць зустрічей та дозвілля. Вони пропонують безкоштовні послуги та програми для всіх категорій населення – від дітей до людей похилого віку. Найвідомішим прикладом є бібліотека-парк «Іспанія», збудована на вершині пагорба в комуні Санто-Домінго.

- Розвиток системи громадських шкіл високої якості в депривованих районах. Ці школи відрізняються інноваційними підходами до навчання, залученням громади та бізнесу, сучасною архітектурою та обладнанням. Яскравим взірцем є школа «Сантандер», розташована в районі, що колись контролювався наркокартелями. Зараз у цій школі навчаються понад 2,5 тисячі дітей з вразливих сімей та досягають високих освітніх результатів.

- Впровадження практики громадського бюджету, коли частина коштів міського бюджету розподіляється за пріоритетами, визначеними самими мешканцями через процес обговорень та голосування. Це дозволяє реалізовувати проєкти, що відповідають реальним потребам громад, – від облаштування парків та дитячих майданчиків до створення центрів професійного навчання та розвитку бізнесу.

- Реалізація урбаністичних інтервенцій та тактичного урбанізму із залученням місцевих спільнот. Це передбачає швидкі та низьковитратні перетворення публічних просторів (вулиць, площ, парків) за допомогою озеленення, мистецтва, вуличних меблів для створення комфортних та безпечних місць соціальної взаємодії. Один із прикладів – проєкт «Сади моєї околиці», в рамках якого занедбані ділянки в бідних районах перетворюються на громадські городи та сади силами місцевих жителів.

Завдяки цим та іншим ініціативам Медельїн зміг суттєво зменшити рівень просторової сегрегації, покращити якість життя в найпроблемніших районах, посилити соціальну згуртованість та залученість громадян. Досвід міста став взірцем соціально орієнтованої політики міського розвитку, що отримав численні міжнародні нагороди та визнання [164].

6. Стале виробництво та споживання. Такі практики охоплюють розвиток «зеленого» бізнесу та соціального підприємництва, впровадження стандартів та систем екологічного менеджменту, просування принципів корпоративної соціальної відповідальності, стале державне замовлення, інформування та освіту споживачів. Японія є одним зі світових лідерів у цій сфері, маючи розвинену законодавчу базу та систему стимулів для розвитку еко-ефективних

виробництв, «зелених» закупівель, екомаркування продукції [182].

Японська політика сталого виробництва та споживання спирається на Основний закон про встановлення циркулярного суспільства (2000), який визначає ієрархію пріоритетів поводження з ресурсами (скорочення, повторне використання, переробка, відновлення, належна утилізація) та принцип розширеної відповідальності виробника. На виконання цього закону було прийнято низку галузевих актів щодо переробки тари та упаковки, побутової техніки, будівельних матеріалів, продовольчих відходів тощо.

Для стимулювання екологічно дружніх продуктів та послуг в Японії широко використовуються добровільні інструменти інформування споживачів, зокрема:

- Програма екомаркування «EcoMark», заснована в 1989 році. Цей знак присвоюється товарам, що відповідають встановленим екологічним критеріям протягом усього життєвого циклу. Зараз він охоплює 64 категорії продукції – від канцтоварів та меблів до автомобілів та туристичних послуг.
- Вуглецеве маркування «Carbon Footprint», що вказує на обсяг викидів парникових газів, пов’язаних з виробництвом, використанням та утилізацією продукту. Воно дозволяє споживачам обирати товари з меншим кліматичним впливом, а виробникам – вдосконалювати процеси та технології.
- Енергетичне маркування електроприладів за класами енергоефективності від ★ до ★★★★★. Завдяки цьому частка енергоефективних моделей на ринку Японії за деякими групами (холодильники, кондиціонери) перевищує 90%.

Для просування сталих державних закупівель з 2001 року діє закон, що зобов’язує всі державні установи враховувати екологічні критерії при закупівлі 270 видів товарів та послуг. Для кожної категорії визначено вимоги щодо екологічної ефективності, вмісту переробленої сировини, відсутності небезпечних речовин, біорозкладаності тощо. Завдяки цьому «зелені» закупівлі в державному секторі Японії досягли 95-100% для більшості цільових груп.

На рівні бізнесу поширеною є практика впровадження систем екологічного менеджменту за стандартами ISO 14001. Зараз в Японії сертифіковано понад 25 тисяч компаній та організацій, що є другим показником у світі після Китаю. Багато японських корпорацій також впроваджують власні стандарти та цілі екологічної та соціальної відповідальності, що часто є більш амбітними, ніж вимоги законодавства.

Нарешті, в Японії велика увага приділяється екологічній освіті та вихованню громадян. Зокрема, з 2003 року в календар введено День навколишнього середовища (Environment Day), під час якого проводяться численні заходи, спрямовані на підвищення обізнаності про проблеми довкілля та популяризацію екологічних практик – від прибирання територій до майстер-класів з роздільного збору сміття та садівництва [182].

7. Збереження культурної спадщини та розвиток креативних індустрій. Ці практики спрямовані на охорону та відновлення пам’яток історії та культури, розвиток традиційних ремесел та промислів, підтримку культурного розмаїття, стимулювання креативної економіки. Показовим є досвід історичного центру Кракова (Польща), включеного до списку Світової спадщини ЮНЕСКО, де реалізується комплексна програма збереження архітектурної спадщини, розвитку культурних та креативних індустрій, залучення мешканців до активізації публічних просторів [148].

Краків є одним із найстаріших та найкраще збережених міст Польщі з унікальним середньовічним плануванням та архітектурним ансамблем, що включає Вавельський замок, Ринкову площу, Маріацький собор, Ягеллонський університет та інші цінні об’єкти. Після занесення історичного центру Кракова до списку Світової спадщини ЮНЕСКО в 1978 році місто запровадило інтегрований підхід до управління культурною спадщиною, що передбачає:

- Дотримання суворих режимів охорони та регламентів забудови на території історичного центру та буферної зони. Всі архітектурні та містобудівні перетворення мають відповідати вимогам збереження автентичності та цілісності середовища.

- Реалізацію масштабної програми реставрації пам’яток з використанням традиційних матеріалів та технологій. За період 1990-2020 років було відновлено фасади понад 700 історичних будівель, модернізовано інженерні мережі, впорядковано публічні простори.

- Підтримку традиційних ремесел та промислів, пов’язаних з історичним середовищем Кракова – ковальства, гончарства, різьблення по дереву, виготовлення вітражів, музичних інструментів тощо. Для цього створено центри ремісничої освіти, проводяться фестивалі та ярмарки, надаються гранти та стипендії.

- Розвиток культурної інфраструктури та кластеру креативних індустрій. В історичних будівлях розміщено численні музеї, галереї, театри, арт-центри, дизайн-студії, що пропонують новий культурний досвід та генерують економічну активність. Знаковим проєктом стало створення Кварталу музеїв на території колишньої фабрики Шіндлера.

- Організацію масових культурних заходів, що залучають мешканців та гостей міста до історичного середовища – від традиційних процесій та ярмарків до сучасних фестивалів та перформансів. Прикладами є Фестиваль єврейської культури, Ніч музеїв, Фестиваль молодіжної творчості «Lato w Plenerze».

- Впровадження різноманітних форм культурної освіти та інтерпретації спадщини – екскурсій, квестів, інтерактивних виставок, мультимедійних гідів тощо. Це дозволяє відвідувачам глибше пізнати та «пережити» історію міста, а мешканцям – відчути гордість та відповідальність за збереження надбання.

Досвід Кракова свідчить, що культурна спадщина може бути не лише об’єктом охорони, а й драйвером сталого розвитку, джерелом креативності та інновацій, платформою для діалогу та взаємозбагачення різних спільнот. Інтеграція політик збереження спадщини, культурних індустрій та урбаністичного розвитку дозволяє створювати міста, привабливі для життя, роботи та відвідування.

Важливо підкреслити, що кращі практики сталого розвитку територій мають відповідати певним критеріям, серед яких [240]:

– наявність чіткої концепції та стратегії сталого розвитку, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні цілі;

– застосування інноваційних підходів та технологій, що дозволяють досягати кращих результатів з меншими витратами ресурсів;

– залучення широкого кола стейкхолдерів (влади, бізнесу, громадськості, науковців) до розробки та реалізації рішень;

– наявність ефективної системи моніторингу та оцінки прогресу на основі якісних та кількісних індикаторів;

– забезпечення інклюзивності, справедливості та недискримінації в розподілі благ та можливостей розвитку;

– врахування місцевого контексту та унікальних особливостей території, спирання на ендогенний потенціал;

– наявність механізмів масштабування та тиражування досвіду, обміну знаннями та ноу-хау;

– стійкість результатів, здатність практик функціонувати в довгостроковій перспективі, адаптуватися до змін.

Процес виявлення, вивчення та поширення кращих практик сталого територіального розвитку є важливим напрямом діяльності міжнародних організацій, урядових та неурядових інституцій, експертних мереж. Зокрема, активну роль у цьому відіграють такі структури, як Департамент з економічних і соціальних питань ООН (UNDESA), Програма ООН з населених пунктів (ООН-Хабітат), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Рада європейських муніципалітетів та регіонів (CEMR), мережа ICLEI – Local Governments for Sustainability, Платформа зеленого зростання (GGP) та ін. Вони акумулюють, систематизують та розповсюджують інформацію про успішний досвід локалізації цілей сталого розвитку за допомогою онлайн-баз даних, аналітичних доповідей, навчальних матеріалів, конференцій та воркшопів [188].

Наприклад, Глобальна платформа сталого розвитку міст (Global Platform for Sustainable Cities), ініційована Світовим банком, об’єднує 28 міст з 11 країн

для обміну знаннями, розбудови потенціалу та реалізації демонстраційних проєктів у сферах інтегрованого міського планування, низьковуглецевого розвитку, кліматичної стійкості, «розумних» технологій тощо. Платформа пропонує онлайн-ресурси (Urban Sustainability Framework, Urban Sustainability Assessment Tool, каталог кращих практик), навчальні програми (City Academy, City-to-City Learning), грантову та експертну підтримку.

Мережа сталих міст ICLEI з 1991 року підтримує тисячі муніципалітетів по всьому світу в розробці та реалізації стратегій сталого розвитку через поширення методологій, інструментів та кращих практик у таких сферах як низьковуглецевий розвиток, адаптація до зміни клімату, стале управління ресурсами, біорізноманіття, еко-мобільність, зелені закупівлі тощо. ICLEI пропонує своїм членам технічну підтримку, доступ до грантів та інвестицій, можливості навчання та обміну досвідом через мережеві заходи.

Заслуговує на увагу досвід Сінгапуру у створенні комплексної системи сталого міського розвитку. Це місто-держава, незважаючи на обмеженість території та природних ресурсів, змогло досягти вражаючих результатів у забезпеченні високої якості життя населення при мінімальному впливі на довкілля. В основі сінгапурської моделі лежить концепція «City in a Garden» («Місто в саду»), що передбачає гармонійну інтеграцію природних елементів у міське середовище [52].

Ключовими елементами сінгапурського підходу є:

- Система комплексного планування землекористування, що забезпечує баланс між забудовою, зеленими зонами та транспортною інфраструктурою. Зокрема, впроваджено вимогу щодо обов’язкового озеленення дахів та фасадів нових будівель, створення «зелених коридорів» між парками та природними резерватами.

- Інноваційні технології управління водними ресурсами, включаючи збір дощової води, очищення та повторне використання стічних вод (NEWater), опріснення морської води. Це дозволило знизити залежність від імпорту води з Малайзії та забезпечити водну безпеку міста.

- Розвинена система громадського транспорту та політика обмеження використання приватних автомобілів через високі податки, платний в'їзд до центру міста, квотування реєстрації нових машин. Завдяки цьому Сінгапур має один з найнижчих рівнів автомобілізації серед розвинених країн.
- Програма «Green Mark» для сертифікації екологічно дружніх будівель, що включає вимоги щодо енергоефективності, водозбереження, якості внутрішнього середовища, використання екологічних матеріалів. До 2030 року планується сертифікувати 80% будівель міста.

Особливу роль у реалізації концепції «City in a Garden» відіграють інноваційні проєкти, такі як Gardens by the Bay – парк площею 101 га з футуристичними оранжереями, «супердеревами» – вертикальними садами висотою до 50 метрів, що генерують сонячну енергію та збирають дощову воду. Цей проєкт демонструє можливості поєднання екологічних функцій з рекреаційними та освітніми, створення нових туристичних атракцій [52].

Важливим аспектом впровадження кращих практик сталого територіального розвитку є використання інноваційних фінансових інструментів. Показовим у цьому контексті є досвід міста Гетеборг (Швеція), яке стало піонером у випуску «зелених» муніципальних облігацій. Започаткована у 2013 році програма Green Bonds дозволила залучити значні інвестиції для реалізації проєктів у сфері відновлюваної енергетики, енергоефективності будівель, сталого транспорту та адаптації до зміни клімату [10].

Механізм «зелених» облігацій Гетеборга передбачає чітку систему відбору та моніторингу проєктів:

- Проєкти мають відповідати критеріям екологічної стійкості та сприяти досягненню цілей міської кліматичної стратегії.
- Незалежні експерти проводять оцінку очікуваних екологічних ефектів та верифікацію результатів.
- Щорічно публікується детальний звіт про використання коштів та досягнуті результати.

- Створено спеціальний Green Bond Committee для управління програмою та взаємодії з інвесторами.

За перші сім років реалізації програми було випущено «зелених» облігацій на суму понад 7 млрд шведських крон, що дозволило профінансувати такі проєкти:

- Будівництво найбільшої у Скандинавії вітрової електростанції потужністю 75 МВт.
- Модернізація системи district heating з переходом на біопаливо та утилізацію відходів.
- Створення мережі зарядних станцій для електромобілів та оновлення парку електробусів.
- Термомодернізація муніципальних будівель з досягненням стандарту nearly zero-energy.
- Розвиток системи велоінфраструктури та пішохідних зон.

Досвід Гетеборга став моделлю для інших міст Швеції та Європи. Зараз «зелені» муніципальні облігації активно використовують Стокгольм, Мальме, Осло, Амстердам та інші міста для фінансування своїх стратегій сталого розвитку [10].

Заслуговує на увагу також досвід міста Портленд (США), яке впровадило інноваційний підхід до сталого розвитку через створення «еко-районів» (EcoDistricts). Ці райони є своєрідними лабораторіями для тестування та масштабування рішень у сфері енергоефективності, управління відходами, сталої мобільності, зеленої інфраструктури. Кожен еко-район має власну стратегію розвитку, розроблену за участі місцевої громади, та систему показників для моніторингу прогресу [72].

Ключовими принципами створення еко-районів у Портленді є:

- Інтегрований підхід до планування та управління, що поєднує екологічні, соціальні та економічні цілі.
- Активне залучення мешканців та локального бізнесу до прийняття рішень через district councils.

- Використання інноваційних технологій та бізнес-моделей для досягнення цілей сталого розвитку.

- Створення демонстраційних проєктів та освітніх програм для поширення успішного досвіду.

Найбільш успішним прикладом є еко-район Lloyd, де реалізовано такі ініціативи:

- Створення district energy system на основі геотермальної енергії, що забезпечує опалення та охолодження будівель.

- Впровадження програми shared parking та системи управління мобільністю, що дозволила скоротити використання приватних автомобілів на 30%.

- Реалізація проєкту Green Streets з використанням біодренажних систем для управління дощовими стоками.

- Створення мережі зелених дахів та вертикальних садів загальною площею понад 5000 м2.

- Розвиток локальної економіки через підтримку малого бізнесу та соціального підприємництва.

Модель еко-районів Портленда була адаптована багатьма містами США та інших країн як ефективний інструмент трансформації міських територій на засадах сталого розвитку [72].

Цікавим прикладом інтеграції принципів сталого розвитку у процеси відновлення постконфліктних територій є досвід міста Мостар (Боснія і Герцеговина). Після завершення громадянської війни 1992-1995 років місто започаткувало програму «Відбудова для сталого майбутнього», що поєднала фізичну реконструкцію з соціальним примиренням та економічним відродженням [215].

Ключовими компонентами програми стали:

- Відновлення історичного мосту та старого міста як символів міжкультурного діалогу та примирення. Проєкт, реалізований за підтримки ЮНЕСКО та Світового банку, став каталізатором розвитку туризму та

креативних індустрій.

- Створення спільних публічних просторів та культурних центрів, де представники різних громад можуть взаємодіяти та реалізовувати спільні ініціативи.
- Розвиток соціального підприємництва та кооперативів, що забезпечують працевлаштування вразливих груп населення.
- Впровадження програм екологічної реабілітації та озеленення міста за участі молоді з різних громад.
- Створення платформи «Мостар 2040» для спільного планування майбутнього міста за принципами сталого розвитку.

Досвід Мостара демонструє, як принципи сталого розвитку можуть бути інтегровані у процеси постконфліктного відновлення та сприяти соціальній згуртованості. Це особливо актуально для України в контексті майбутньої відбудови територій, постраждалих від військової агресії [215].

Досвід цих та інших громад свідчить про важливість локальних ініціатив у просуванні принципів сталого розвитку. Успішні практики демонструють, що навіть невеликі спільноти можуть досягати амбітних цілей через інновації, співпрацю та активне залучення мешканців.

В Україні також є окремі приклади кращих практик сталого територіального розвитку. Зокрема, можна відзначити:

- Досвід Вінниці у запровадженні системи енергоменеджменту в бюджетних установах, термомодернізації будівель, розвитку велоінфраструктури та електротранспорту.
- Практику Тростянецької ОТГ (Сумська обл.) зі створення кооперативу з вирощування енергетичної верби на малопродуктивних землях.
- Досвід Миколаєва з розвитку мережі центрів послуг для внутрішньо переміщених осіб та впровадження бюджету участі.
- Практику Баранівської ОТГ (Житомирська обл.) з розвитку місцевої економіки на основі кластерного підходу (кластери лляного та льонопереробного виробництва, туризму та рекреації).

- Досвід Чорткова (Тернопільська обл.) із створення індустріального парку «Сонячний» для розвитку відновлюваної енергетики та залучення «зелених» інвестицій [19].

Цей перелік можна доповнити багатьма іншими прикладами, що демонструють зростання зацікавленості та спроможності українських громад до реалізації проєктів сталого розвитку в умовах реформи децентралізації. Низка міст (Київ, Львів, Житомир, Вінниця, Рівне, Кривий Ріг, Полтава, Чернівці та ін.) приєдналися до Європейської ініціативи «Угода мерів», що передбачає розробку та виконання Планів дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату. ОТГ активно розробляють стратегії місцевого розвитку та співпрацюють з проєктами міжнародної технічної допомоги (DOBRE, U-LEAD, DESPRO, UNDP та ін.) для впровадження підходів участі, інклюзивного врядування, «розумних» рішень.

Водночас рівень поширення кращих практик сталого розвитку територій в Україні залишається недостатнім з огляду на домінування традиційних підходів та браку інституційної, фінансової, кадрової спроможності багатьох громад. Для подолання цих обмежень необхідні цілеспрямовані зусилля держави та інших стейкхолдерів щодо створення сприятливого середовища для локалізації ЦСР – удосконалення нормативно-правової бази, розвитку місцевого потенціалу, запровадження фінансових та фіскальних стимулів, налагодження ефективної вертикальної та горизонтальної координації.

Зокрема, важливими напрямами політики просування кращих практик сталого розвитку в Україні можуть бути:

– створення національної онлайн-платформи сталого місцевого розвитку для акумуляції, систематизації та поширення знань і досвіду у форматі бази даних проєктів, бібліотеки ресурсів, професійної мережі практиків;

– запровадження програми обміну досвідом та навчальних візитів для представників органів місцевого самоврядування, громадських активістів, місцевого бізнесу для ознайомлення з кращими українськими та зарубіжними

практиками;

– розвиток системи методичної, консультаційної та проєктної підтримки громад, що прагнуть запроваджувати інноваційні підходи до сталого розвитку, через мережу регіональних Центрів розвитку місцевого самоврядування та Агенцій регіонального розвитку;

– запровадження фінансових стимулів для громад, що реалізують проєкти, спрямовані на досягнення ЦСР, через цільові субвенції, гранти, пільгове кредитування, залучення «зелених» інвестицій тощо;

– налагодження системи моніторингу та оцінки прогресу досягнення ЦСР на місцевому рівні, що дозволить виявляти та заохочувати кращі практики, коригувати політики та заходи на основі фактичних даних.

Особлива роль у цьому процесі належить механізмам публічно-приватного партнерства, які дозволяють об'єднати ресурси, компетенції та мотивацію держави, бізнесу та громадянського суспільства для реалізації проєктів сталого розвитку на місцевому рівні. ППП може стати дієвим інструментом тиражування кращих практик – від модернізації інфраструктури та надання публічних послуг до розвитку «зеленої» економіки та соціальних інновацій. При цьому важливо, щоб проєкти ППП базувалися на принципах сталості, інклюзивності та підзвітності, враховували інтереси та потреби місцевих громад [81].

Для цього необхідно запровадити обов'язкову оцінку проєктів ППП на відповідність Цілям сталого розвитку, передбачити механізми залучення громадськості до обговорення та контролю проєктів, включити екологічні та соціальні критерії до тендерних процедур, розробити гнучкі інструменти ППП (концесії, енергосервісні контракти, «зелені» облігації тощо), адаптовані до потреб та можливостей громад (рис. 2.1).

Перспективними сферами для реалізації «сталих» ППП в Україні є модернізація транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури, розвиток відновлюваної енергетики та енергоефективності, переробка відходів та

рекультивація земель, ревіталізація занедбаних промислових зон, реставрація пам'яток архітектури, розвиток туристично-рекреаційних кластерів та креативних хабів тощо.

Отже, кращі практики забезпечення сталого територіального розвитку демонструють можливості та шляхи імплементації глобальних та національних цілей сталого розвитку на місцевому рівні. Вони охоплюють широкий спектр напрямів – від сталого управління ресурсами до соціальної інклюзії та партиципаторного управління, ґрунтуються на інноваційних підходах та технологіях, залученні всіх стейкхолдерів. Поширення кращих практик вимагає налагодження ефективних механізмів обміну знаннями та досвідом, розвитку інституційної спроможності територій, створення сприятливого регуляторного та інвестиційного середовища. ППП відіграє важливу роль у цьому процесі, дозволяючи мобілізувати додаткові ресурси та компетенції для локалізації ЦСР.

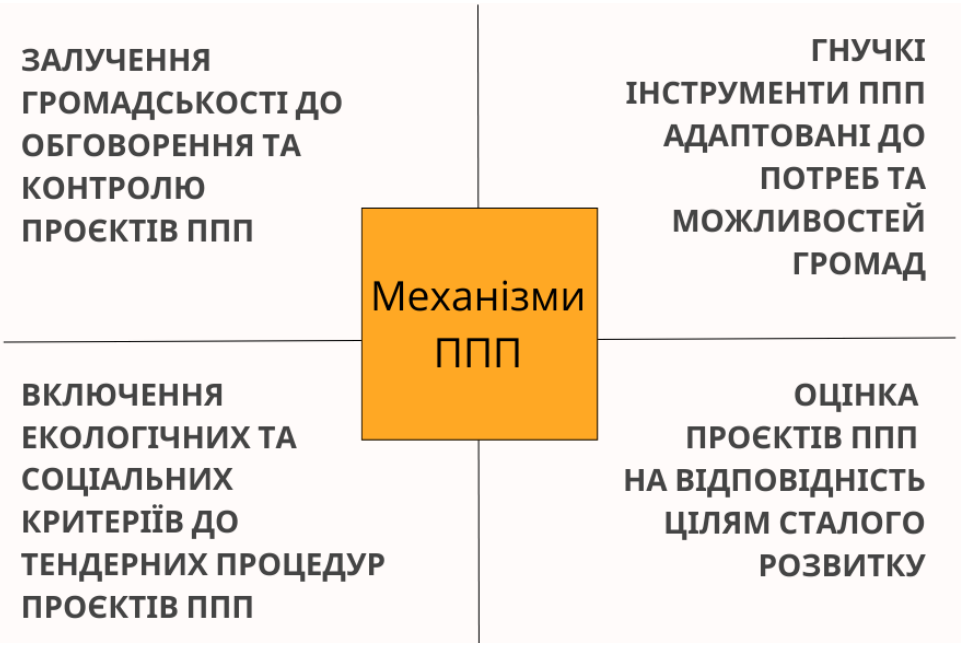

Рис. 2.1. Формування дієвих механізмів ППП в Україні

В Україні, попри наявність окремих успішних прикладів, масштаби впровадження кращих практик сталого розвитку територій залишаються обмеженими. Для їх розширення необхідно вдосконалювати національну та

локальні політики сталого розвитку з урахуванням провідного міжнародного досвіду, розвивати спроможність органів місцевого самоврядування та інших місцевих акторів, запроваджувати дієві механізми стимулювання та підтримки ініціатив знизу, використовувати потенціал ППП для реалізації інноваційних проєктів. Важливу роль у цьому можуть відіграти національні та регіональні платформи сталого розвитку, які сприятимуть акумуляції, обміну та тиражуванню кращих практик на засадах партнерства влади, бізнесу, громадськості та експертного середовища.

Подальші дослідження в цьому напрямі можуть бути пов'язані з розробкою методології бенчмаркінгу сталого розвитку територій та виявлення факторів успіху кращих практик, вдосконаленням механізмів вертикальної та горизонтальної координації в процесі локалізації ЦСР, розвитком інструментів ППП для підтримки місцевих ініціатив сталого розвитку, оцінкою ефектів та впливів імплементації кращих практик на соціальні, екологічні та економічні показники розвитку громад.

2.2. Інституційне середовище розвитку публічно-приватного партнерства в Україні

Ефективність реалізації проєктів публічно-приватного партнерства (ППП) в Україні значною мірою залежить від якості інституційного середовища, ключовим елементом якого є система публічного управління. Вона охоплює сукупність органів державної влади та місцевого самоврядування, які формують та реалізують політику у сфері ППП, а також принципи, форми та методи їхньої діяльності.

Правовою основою функціонування системи публічного управління ППП в Україні є Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI (далі – Закон про ППП), який визначає організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи

державно-приватного партнерства [17]. Згідно зі ст. 7 цього Закону, відносини, що виникають у рамках ППП, регулюються також іншими законодавчими актами України, зокрема Цивільним та Господарським кодексами України, законами України «Про концесію», «Про угоди про розподіл продукції», «Про управління об'єктами державної власності», «Про ліцензування видів господарської діяльності» та ін.

Сутнісними ознаками ППП, які визначають специфіку публічного управління у цій сфері, є:

– забезпечення вищих техніко-економічних показників ефективності діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності державним партнером без залучення приватного партнера;

– довготривалість відносин (від 5 до 50 років);

– передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення ППП;

– внесення приватним партнером інвестицій в об'єкти партнерства із джерел, не заборонених законодавством [17].

Законом про ППП визначено основні принципи здійснення ППП в Україні:

– рівність перед законом державних та приватних партнерів;

– заборона будь-якої дискримінації прав державних чи приватних партнерів;

– узгодження інтересів державних та приватних партнерів з метою отримання взаємної вигоди;

– незмінність протягом усього строку дії договору, укладеного в рамках ППП, цільового призначення та форми власності об'єктів, що перебувають у державній або комунальній власності чи належать Автономній Республіці Крим, переданих приватному партнеру;

– визнання державними та приватними партнерами прав і обов’язків, передбачених законодавством України та визначених умовами договору, укладеного у рамках ППП;

– справедливий розподіл між державним та приватним партнерами ризиків, пов’язаних з виконанням договорів, укладених у рамках ППП;

– визначення приватного партнера на конкурсних засадах, крім випадків, встановлених законом [17].

Закон про ППП (ст. 5) передбачає, що ППП може застосовуватися в таких сферах:

– пошук, розвідка родовищ корисних копалин та їх видобування;

– виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу;

– будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури;

– машинобудування; збір, очищення та розподілення води;

– охорона здоров’я; туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт;

– забезпечення функціонування зрошувальних і осушувальних систем;

– оброблення відходів; виробництво, розподілення та постачання електричної енергії;

– управління нерухомістю;

– надання соціальних послуг, управління соціальною установою, закладом;

– виробництво та впровадження енергозберігаючих технологій, будівництво та капітальний ремонт житлових будинків, повністю чи частково зруйнованих внаслідок бойових дій на території проведення антитерористичної операції;

– встановлення модульних будинків та будівництво тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб;

– надання освітніх послуг та послуг у сфері охорони здоров’я;

– управління пам’ятками архітектури та культурної спадщини [17].

Ключовими суб’єктами публічного управління у сфері ППП є:

1. Кабінет Міністрів України, який є вищим органом у системі органів виконавчої влади та здійснює загальне керівництво реалізацією державної політики у сфері ППП. Уряд затверджує концептуальні засади розвитку ППП, приймає рішення щодо здійснення ППП стосовно об’єктів державної власності, визначає перелік об’єктів права державної власності, щодо яких здійснюється ППП, порядок заміни приватного партнера та ін. [66].

2. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (Мінекономіки), яке є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері ППП. Мінекономіки є спеціально уповноваженим органом з питань державно-приватного партнерства, до повноважень якого віднесено:

– організацію перевірки виконання договорів, укладених у рамках ППП;

– підготовку пропозицій та здійснення заходів щодо формування та реалізації єдиної державної політики у сфері ППП;

– проведення моніторингу ефективності діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері ППП;

– розроблення концепції та проектів державних цільових програм щодо сприяння розширенню ППП, вжиття заходів для їх виконання;

– сприяння захисту законних прав та інтересів державних і приватних партнерів у процесі здійснення ППП;

– ведення обліку договорів, укладених у рамках ППП;

– проведення моніторингу, узагальнення та оприлюднення в установленому порядку результатів здійснення ППП, у тому числі оцінки та моніторингу загального рівня ризиків державного партнера в договорах, укладених у рамках ППП;

– проведення моніторингу дотримання вимог законодавства у сфері ППП, у тому числі під час проведення конкурсів з визначення приватного партнера;

– проведення в межах своїх повноважень інформаційно-роз'яснювальної і консультаційної роботи;

– участь в організації навчання і підвищення кваліфікації фахівців у сфері ППП;

– ведення обліку оголошених конкурсів з визначення приватного партнера та визначених за їх результатами приватних партнерів;

– подання позовів про розірвання договорів, укладених у рамках ППП, об'єктами яких є об'єкти державної власності, у разі порушення приватними партнерами умов таких договорів;

– здійснення інших повноважень, визначених законодавством [21].

3. Галузеві міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, які виступають державними партнерами у проєктах ППП відповідно до своїх повноважень. Вони подають пропозиції щодо здійснення ППП, приймають рішення про доцільність його здійснення, проводять конкурс з визначення приватного партнера, укладають та виконують договори ППП, здійснюють контроль за їх реалізацією [17].

4. Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, які виступають державними партнерами щодо об'єктів комунальної власності. Вони формують та забезпечують реалізацію політики розвитку ППП на місцевому рівні, приймають рішення щодо здійснення ППП, проводять конкурси з визначення приватного партнера, укладають та виконують договори ППП щодо об'єктів комунальної власності [17].

5. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), яка бере участь у підготовці рішень про доцільність здійснення ППП щодо об'єктів електроенергетики та

житлово-комунального господарства, які перебувають у державній або комунальній власності чи належать Автономній Республіці Крим [17].

НКРЕКП розробляє методологію та порядок визначення тарифів на товари (роботи, послуги) приватного партнера у випадках, передбачених ч. 5 ст. 21 Закону про ППП, а також методологію розрахунку платежів, що здійснюються у рамках ППП щодо об'єктів електроенергетики та житлово-комунального господарства, які перебувають у державній або комунальній власності чи належать Автономній Республіці Крим.

Окрему роль у системі публічного управління ППП відіграє Міжвідомча координаційна комісія з питань державно-приватного партнерства, яка є тимчасовим консультативно-дорадчим органом Кабінету Міністрів України. До її повноважень належить підготовка пропозицій щодо формування та реалізації державної політики у сфері ППП, визначення пріоритетних напрямів та форм здійснення ППП, координація роботи органів виконавчої влади у процесі підготовки та реалізації проєктів ППП, моніторинг стану розвитку ППП, вивчення міжнародного досвіду та підготовка пропозицій щодо його адаптації в Україні [48].

Попри наявність розгалуженої системи публічного управління ППП, її ефективність в Україні залишається низькою через низку інституційних проблем та недоліків:

1. Фрагментарність та недосконалість законодавства у сфері ППП, що містить прогалини, колізії та застарілі норми, не повною мірою враховує галузеву специфіку та кращі світові практики. Це створює правову невизначеність для учасників проєктів ППП та перешкоджає залученню приватних інвестицій.

2. Розпорошеність повноважень щодо формування та реалізації політики ППП між різними органами влади, брак чіткого розподілу функцій та відповідальності між ними. Це призводить до дублювання, конфліктів компетенцій та ускладнює координацію діяльності у сфері ППП.

3. Низький інституційний потенціал спеціально уповноваженого органу з питань ППП (Мінекономіки), який не має достатніх фінансових, кадрових та технічних ресурсів для ефективного виконання своїх функцій. Він не володіє реальними повноваженнями щодо ініціювання та супроводу проєктів ППП, а здебільшого виконує реєстраційно-облікові функції.

4. Відсутність спеціалізованого підрозділу (агенції, центру, фонду) з питань ППП, який би здійснював методичну, консультаційну, інформаційну підтримку учасників проєктів ППП, розробляв уніфіковані процедури та стандарти, здійснював промоцію проєктів ППП та поширення кращих практик. Функціонування такого «єдиного вікна» значно спростило б комунікацію держави з приватними партнерами.

5. Брак професійних компетентностей та досвіду у сфері ППП серед публічних службовців, задіяних у підготовці та реалізації проєктів. Вони часто не володіють специфічними знаннями щодо проєктного менеджменту, договірного права, фінансового моделювання, оцінки ризиків ППП, що негативно позначається на якості прийнятих рішень.

Для подолання цих проблем та підвищення спроможності системи публічного управління у сфері ППП в Україні необхідно здійснити низку інституційних реформ:

1. Удосконалити законодавство у сфері ППП шляхом прийняття нової редакції профільного закону та підзаконних актів, їх гармонізації з галузевим законодавством та міжнародними стандартами, чіткого визначення принципів, форм та процедур реалізації ППП.

2. Оптимізувати розподіл повноважень між органами влади у сфері ППП, забезпечити чітке розмежування їх функцій та відповідальності на кожному етапі життєвого циклу проєктів. Налагодити ефективні механізми міжвідомчої координації та співпраці.

3. Посилити інституційну спроможність Мінекономіки як спеціально уповноваженого органу з питань ППП шляхом розширення його повноважень,

збільшення фінансування та кадрового забезпечення, налагодження співпраці з міжнародними організаціями та донорами у сфері ППП.

4. Створити національний центр ППП як спеціалізовану інституцію, що надаватиме комплексну підтримку учасникам проєктів ППП та сприятиме розвитку ринку ППП. Визначити його організаційно-правову форму, функції, структуру та ресурсне забезпечення.

5. Розвивати професійні компетентності публічних службовців у сфері ППП через систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, проведення навчальних заходів, стажувань та обмінів досвідом, сертифікації фахівців за міжнародними стандартами (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Шляхи підвищення спроможності системи публічного управління у сфері ППП в Україні

Важливим елементом інституційного середовища є інфраструктура підтримки публічно-приватного партнерства, що забезпечує ефективну взаємодію державного та приватного секторів у реалізації суспільно значущих проєктів. В Україні формування такої інфраструктури відбувається поступово, з урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей розвитку економіки та державного управління.

Дослідження показують, що ефективна інфраструктура підтримки ППП має включати кілька ключових компонентів: спеціалізовані інституції з питань ППП, фінансові установи та механізми, експертно-консультативні організації, платформи для комунікації між стейкхолдерами та системи моніторингу проєктів [113]. В Україні ця інфраструктура перебуває на етапі становлення та потребує подальшого розвитку для забезпечення належної підтримки проєктів ППП.

Центральним елементом інфраструктури підтримки ППП в Україні є Агенція з питань державно-приватного партнерства, створена у 2019 році. Ця установа виконує функції єдиного офісу супроводу проєктів ППП та забезпечує методологічну, консультативну та організаційну підтримку органам державної влади та місцевого самоврядування у підготовці та реалізації проєктів. Агенція також відповідає за формування єдиної бази даних проєктів ППП, проведення аналітичних досліджень та розробку рекомендацій щодо вдосконалення механізмів ППП [18].

Важливу роль у розвитку інфраструктури підтримки ППП відіграють міжнародні фінансові організації та донори. Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародна фінансова корпорація активно підтримують розвиток ППП в Україні через надання технічної допомоги, консультативної підтримки та фінансування підготовки проєктів. Ці організації сприяють впровадженню міжнародних стандартів та кращих практик у сфері ППП, проводять навчальні заходи та надають експертну підтримку в розробці проєктної документації.

Суттєвим компонентом інфраструктури підтримки ППП є фінансові установи та механізми. В Україні важливу роль у фінансуванні проєктів ППП відіграють державні банки, зокрема АТ «Укрексімбанк» та АТ «Ощадбанк», які мають спеціалізовані програми кредитування проєктів ППП. Також активно розвивається співпраця з міжнародними фінансовими установами у форматі синдикованого кредитування та випуску проєктних облігацій. Важливим елементом фінансової інфраструктури є Державний фонд регіонального розвитку, який може надавати співфінансування для реалізації проєктів ППП на регіональному та місцевому рівнях.

Експертно-консультативна складова інфраструктури підтримки ППП представлена мережею спеціалізованих консалтингових компаній, юридичних фірм та експертних організацій, які надають послуги з підготовки техніко-економічних обґрунтувань, розробки конкурсної документації, структурування проєктів та юридичного супроводу. В Україні працюють як міжнародні консалтингові компанії з досвідом реалізації проєктів ППП у різних країнах світу, так і національні експертні організації, які добре розуміють специфіку місцевого ринку та регуляторного середовища.

Особливе значення має розвиток регіональної інфраструктури підтримки ППП. У багатьох областях України створені регіональні агенції розвитку, які виконують функції проєктних офісів з питань ППП на місцевому рівні. Ці установи забезпечують взаємодію між потенційними партнерами, надають консультативну підтримку органам місцевого самоврядування, проводять попередню оцінку проєктних пропозицій та сприяють формуванню регіональних портфелів проєктів ППП. Також на регіональному рівні діють центри розвитку місцевого самоврядування, які надають методологічну підтримку громадам у питаннях підготовки та реалізації проєктів ППП [2].

Важливим елементом інфраструктури підтримки ППП є платформи для комунікації та обміну досвідом між учасниками ринку. В Україні функціонує кілька професійних асоціацій та бізнес-об’єднань, які сприяють розвитку ППП. Зокрема, Український центр сприяння розвитку публічно-приватного

партнерства організовує регулярні форуми, конференції та семінари, де представники державного та приватного секторів можуть обговорювати актуальні питання розвитку ППП, обмінюватися досвідом та встановлювати партнерські відносини. Також діє онлайн-платформа «ProPPP», яка забезпечує доступ до бази даних проєктів ППП, методичних матеріалів та експертних рекомендацій.

Система моніторингу та оцінки проєктів ППП є невід'ємною частиною інфраструктури підтримки. В Україні ця функція розподілена між кількома інституціями. Міністерство економіки України здійснює загальний моніторинг реалізації проєктів ППП та веде державний реєстр договорів ППП. Агенція з питань ППП проводить регулярний аналіз ефективності реалізації проєктів та готує відповідні аналітичні звіти. На регіональному рівні моніторинг здійснюють місцеві органи влади та регіональні агенції розвитку. Важливу роль у забезпеченні прозорості та підзвітності проєктів ППП відіграють громадські організації та експертні спільноти, які здійснюють незалежний моніторинг та оцінку результатів проєктів.

Окремої уваги заслуговує розвиток цифрової інфраструктури підтримки ППП. В рамках реалізації концепції «Держава в смартфоні» створюється єдина інформаційно-аналітична система управління проєктами ППП, яка забезпечить автоматизацію процесів підготовки та реалізації проєктів, електронний документообіг між учасниками, онлайн-моніторинг виконання договорів та аналітичну обробку даних. Система інтегруватиметься з іншими державними електронними реєстрами та базами даних, що дозволить підвищити ефективність управління проєктами та забезпечити прозорість процесів [51].

Важливим аспектом розвитку інфраструктури підтримки ППП є формування механізмів управління ризиками. В Україні створюється система страхування та гарантування інвестицій у проєкти ППП, яка включає як державні, так і приватні фінансові інструменти. Зокрема, розробляються механізми надання державних гарантій за зобов'язаннями партнерів, створюються спеціалізовані страхові продукти для проєктів ППП,

впроваджуються інструменти хеджування валютних та інших фінансових ризиків. Важливу роль у цьому процесі відіграє співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, які надають гарантії та інші інструменти підтримки для зниження ризиків інвесторів.

Інфраструктура підтримки ППП також включає науково-освітню складову. В Україні формується мережа навчальних центрів та програм підготовки фахівців у сфері ППП. Провідні університети впроваджують спеціалізовані курси та модулі з питань ППП у програми підготовки магістрів публічного управління та адміністрування. Також розвивається співпраця з міжнародними освітніми установами та експертними центрами у сфері ППП, що дозволяє забезпечити передачу знань та впровадження кращих світових практик підготовки фахівців.

Для забезпечення сталого розвитку територій особливого значення набуває формування спеціалізованої інфраструктури підтримки проєктів ППП у сфері розвитку громад. В Україні створюються муніципальні проєктні офіси, які надають підтримку органам місцевого самоврядування у підготовці та реалізації проєктів ППП, спрямованих на розвиток місцевої інфраструктури та покращення якості публічних послуг. Ці офіси забезпечують експертну підтримку на всіх етапах життєвого циклу проєктів – від ідентифікації потреб громади та формування проєктних пропозицій до моніторингу реалізації та оцінки результатів.

Одним із важливих напрямів розвитку інфраструктури підтримки ППП є створення галузевих центрів компетенцій, які спеціалізуються на підготовці та супроводі проєктів у певних секторах економіки – транспортній інфраструктурі, житлово-комунальному господарстві, охороні здоров’я, освіті тощо. Такі центри акумулюють галузеву експертизу, розробляють типові моделі та документацію для проєктів ППП у відповідних сферах, надають консультативну підтримку державним партнерам та приватним інвесторам.

Значну роль у розвитку інфраструктури підтримки ППП відіграють міжнародні програми технічної допомоги. В Україні реалізується низка проєктів

міжнародних донорів, спрямованих на розбудову інституційної спроможності у сфері ППП, зокрема проєкти USAID, GIZ, ЄБРР та інших організацій. Ці програми забезпечують передачу міжнародного досвіду, навчання фахівців, розробку методичних матеріалів та пілотних проєктів ППП у різних секторах економіки [18].

Варто наголосити на специфічних особливостях розвитку технологічної складової інфраструктури підтримки ППП. Наразі відбувається стрімка цифрова трансформація процесів управління проєктами, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних інструментів та платформних рішень. Зокрема, набуває поширення використання технологій блокчейн для забезпечення прозорості та надійності транзакцій у проєктах ППП, застосування штучного інтелекту для оцінки ризиків та прогнозування результатів проєктів, впровадження інтернету речей для моніторингу об’єктів інфраструктури.

Примітним є той факт, що розвиток інфраструктури підтримки ППП безпосередньо впливає на якість підготовки проєктів та їх інвестиційну привабливість. Досвід реалізації проєктів ППП в Україні свідчить про те, що наявність розвиненої інфраструктури підтримки суттєво скорочує терміни підготовки проєктів, знижує транзакційні витрати та підвищує ймовірність успішної реалізації проєктних ініціатив [68].

Неабияке значення для ефективного функціонування інфраструктури підтримки ППП має координація діяльності різних інституцій та забезпечення синергетичного ефекту від їх взаємодії. З цією метою створюються координаційні ради та робочі групи, які об’єднують представників різних стейкхолдерів та забезпечують узгодження їх інтересів та дій. Водночас спостерігається тенденція до формування галузевих та регіональних кластерів у сфері ППП, які концентрують експертизу та ресурси для реалізації комплексних проєктів розвитку територій.

У контексті євроінтеграційних процесів особливої актуальності набуває гармонізація інфраструктури підтримки ППП в Україні з європейськими

стандартами та практиками. Зокрема, відбувається адаптація методологічних підходів та інструментів, що використовуються Європейським експертним центром ППП (EPEC), впровадження стандартів підготовка проекту та оцінка співвідношення ціни та якості, розвиток механізмів залучення фінансування з європейських структурних фондів для підготовки та реалізації проєктів ППП [55].

Характерною особливістю сучасного етапу розвитку інфраструктури підтримки ППП є посилення уваги до питань сталого розвитку та ESG-факторів. Спеціалізовані інституції розробляють методології оцінки впливу проєктів ППП на довкілля та соціальну сферу, впроваджують механізми моніторингу відповідності проєктів цілям сталого розвитку, сприяють розвитку «зелених» та соціальних проєктів ППП. Це відповідає глобальним трендам та створює передумови для залучення відповідального інвестування у проєкти розвитку територій.

Заслуговує на увагу той факт, що інфраструктура підтримки ППП в Україні активно розвивається не лише на національному, але й на міжнародному рівні. Українські інституції беруть участь у міжнародних мережах та платформах співпраці у сфері ППП, що сприяє обміну досвідом та кращими практиками, залученню міжнародних експертів та інвесторів, просуванню українських проєктів на міжнародних ринках капіталу [2].

Під впливом глобальних викликів та змін у зовнішньому середовищі відбувається трансформація підходів до організації інфраструктури підтримки ППП. Зростає роль гнучких та адаптивних моделей управління, посилюється значення кризового менеджменту та управління безперервністю бізнесу, розвиваються механізми швидкого реагування на зміни у регуляторному середовищі та ринкових умовах.

Аналізуючи структурно-функціональні аспекти інфраструктури підтримки ППП, не можна оминути увагою питання формування екосистемного підходу до її розвитку. Йдеться про створення цілісної та взаємопов’язаної системи інституцій, механізмів та інструментів, які забезпечують повний цикл

підтримки проєктів ППП – від генерації ідей до оцінки результатів та масштабування успішних практик. При цьому ключовою характеристикою такої екосистеми є її здатність до самоорганізації та саморозвитку, що досягається через формування стійких зв’язків між учасниками та створення умов для їх ефективної взаємодії.

З точки зору інституційної архітектури, особливої уваги потребує розвиток механізмів горизонтальної та вертикальної інтеграції різних елементів інфраструктури підтримки ППП. Горизонтальна інтеграція передбачає налагодження ефективної взаємодії між інституціями одного рівня – наприклад, між різними експертними організаціями або фінансовими установами. Вертикальна інтеграція забезпечує узгодження діяльності інституцій різних рівнів – від національного до місцевого.

Важливим трендом у розвитку інфраструктури підтримки ППП стає впровадження принципів agile-методології та дизайн-мислення у процеси підготовки та супроводу проєктів. Це дозволяє забезпечити більшу гнучкість та адаптивність проєктних команд, краще враховувати потреби кінцевих користувачів інфраструктурних об’єктів та публічних послуг, швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Такий підхід особливо актуальний в умовах високої невизначеності та динамічних змін у регуляторному та ринковому середовищі.

У контексті розвитку територіальних громад набуває актуальності формування спеціалізованих інструментів та механізмів підтримки проєктів ППП на місцевому рівні. Зокрема, створюються муніципальні фонди розвитку, які можуть виступати співінвесторами у проєктах ППП, впроваджуються механізми залучення коштів територіальних громад через випуск муніципальних облігацій та інші фінансові інструменти, розвиваються платформи краудфандингу та соціального інвестування для підтримки локальних проєктів.

Окремого розгляду заслуговує питання розвитку інфраструктури підтримки інноваційних форм ППП, таких як проєкти Smart City, ініціативи

циклічної економіки, соціальні імпакт-бонди тощо. Для таких проєктів характерна висока складність структурування та потреба у специфічній експертизі, що зумовлює необхідність формування спеціалізованих центрів компетенцій та експертних мереж. Важливу роль у цьому процесі відіграє співпраця з міжнародними технологічними компаніями, стартап-акселераторами та інноваційними хабами.

Досвід розвинених країн свідчить про те, що ефективна інфраструктура підтримки ППП має базуватися на принципах інклюзивності та партисипативності. Це передбачає активне залучення всіх зацікавлених сторін до процесів прийняття рішень щодо розвитку інфраструктури, забезпечення відкритого діалогу між державним та приватним секторами, створення механізмів громадського контролю та участі громадськості у моніторингу проєктів ППП.

З метою підвищення ефективності та результативності інфраструктури підтримки ППП впроваджуються сучасні підходи до управління знаннями та розвитку організаційного потенціалу. Це включає створення систем управління знаннями, формування професійних спільнот практиків, розвиток менторських програм та систем обміну досвідом між фахівцями різних інституцій. Особлива увага приділяється розвитку soft skills та компетенцій у сфері проєктного менеджменту, що є критично важливими для успішної реалізації проєктів ППП.

Сучасний етап трансформації інфраструктури підтримки ППП позначився появою нових інноваційних форматів взаємодії між партнерами. Замість традиційних консультативних рад дедалі частіше виникають динамічні проєктні альянси, які об’єднують експертів різних галузей для вирішення конкретних завдань. Такі альянси демонструють високу ефективність завдяки можливості швидко мобілізувати необхідні компетенції та ресурси.

Інфраструктура підтримки ППП збагатилася низкою експериментальних майданчиків для тестування нових моделей співпраці. Регіональні інноваційні лабораторії стали осередками креативних рішень у сфері територіального

розвитку. Тут народжуються прогресивні ідеї, які згодом трансформуються у повноцінні проєкти ППП.

Революційні зміни торкнулися й системи фінансового забезпечення проєктів. Класичні банківські інструменти поступово доповнюються альтернативними механізмами фінансування. На ринку з'явилися спеціалізовані фінансові платформи, що поєднують елементи венчурного інвестування та проєктного фінансування. Це відкрило нові можливості для реалізації інноваційних проєктів, які раніше вважалися занадто ризикованими для традиційних фінансових установ.

Якісно новий рівень розвитку демонструють регіональні центри експертизи ППП. Їхня діяльність вийшла за межі простого консультування – вони перетворилися на справжні фабрики проєктних рішень. Унікальність таких центрів полягає у здатності адаптувати міжнародні практики до локального контексту, враховуючи специфіку конкретних територій та громад.

Масштабні зміни торкнулися й освітньої складової інфраструктури підтримки ППП. Замість стандартних навчальних програм з'явилися персоналізовані освітні траєкторії. Віртуальні тренінгові центри пропонують інтерактивні курси, які поєднують теоретичну підготовку з практичним досвідом реалізації проєктів. Особливою популярністю користуються програми менторства, де досвідчені практики діляться своїми знаннями з молодими спеціалістами [55].

Технологічні інновації суттєво змінили ландшафт інформаційно-аналітичного забезпечення ППП. Штучний інтелект активно використовується для прогнозування ризиків та моделювання сценаріїв розвитку проєктів. Big Data аналітика допомагає виявляти приховані закономірності та тренди у розвитку ринку ППП. Цифрові двійники інфраструктурних об'єктів дозволяють оптимізувати процеси управління та обслуговування [2].

Докорінні зміни відбулися у сфері комунікації між учасниками проєктів ППП. Традиційні канали обміну інформацією доповнилися інтерактивними платформами для співпраці. Віртуальні проєктні офіси забезпечують цілодобову

взаємодію між партнерами, незалежно від їх географічного розташування. Соціальні мережі професіоналів у сфері ППП стали ефективним інструментом обміну досвідом та пошуку партнерів [51].

Суттєвої трансформації зазнали механізми громадського контролю за реалізацією проєктів ППП. На зміну формальним процедурам прийшли інтерактивні формати залучення громадськості. Цифрові платформи участі дозволяють громадянам не лише спостерігати за ходом реалізації проєктів, але й активно впливати на прийняття рішень. Краудсорсингові ініціативи допомагають залучити креативні ідеї та інноваційні рішення від широкого кола зацікавлених осіб.

Завдяки впровадженню концепції смарт-спеціалізації регіонів відбулася адаптація інфраструктури підтримки ППП до специфічних потреб територій. Замість універсальних рішень з’явилися таргетовані механізми підтримки, що враховують конкурентні переваги та потенціал розвитку конкретних регіонів. Галузеві хаби концентрують експертизу у пріоритетних для регіону секторах економіки – від агропромислового комплексу до високотехнологічних виробництв. Під час модернізації систем управління проєктами ППП виникли нові підходи до оцінки їх ефективності. Класичні фінансові показники доповнилися індикаторами сталого розвитку та соціального впливу. Спеціалізовані аналітичні центри розробили методики комплексної оцінки, що враховують як економічні, так і нефінансові результати проєктів [113].

У процесі розвитку ринку ППП сформувалися нові професійні спеціалізації. З’явилися фахівці з інтеграції проєктів ППП у стратегії територіального розвитку, експерти з управління сталістю проєктів, спеціалісти з цифрової трансформації інфраструктурних об’єктів. Це збагатило кадровий потенціал інфраструктури підтримки ППП та розширило спектр доступних експертних послуг.

2.3. Оцінка результатів і соціально-економічних ефектів проєктів публічно-приватного партнерства

Оцінка кількісних показників реалізації проєктів публічно-приватного партнерства дозволяє проаналізувати динаміку розвитку цього механізму в Україні та визначити основні тенденції його використання для забезпечення сталого територіального розвитку. Аналіз статистичних даних та звітності уповноважених органів свідчить про поступове зростання інтересу до механізмів ППП з боку органів державної влади, місцевого самоврядування та бізнесу.

Станом на початок 2024 року в Україні укладено 193 договори ППП, з яких реально реалізується 87 проєктів [50]. Найбільша кількість проєктів ППП припадає на сфери житлово-комунального господарства (42%), транспортної інфраструктури (28%), енергетики (15%), соціальної інфраструктури (8%) та поводження з відходами (7%). При цьому спостерігається тенденція до диверсифікації галузевої структури проєктів та зростання частки інноваційних секторів, таких як відновлювана енергетика, smart city, електронне урядування.

Аналіз регіонального розподілу проєктів ППП демонструє значну нерівномірність. Лідерами за кількістю реалізованих проєктів є Київська (включно з м. Київ), Львівська, Харківська, Дніпропетровська та Одеська області, на які припадає близько 65% всіх проєктів [74]. Така концентрація пояснюється вищим рівнем інституційної спроможності місцевих органів влади, більшою інвестиційною привабливістю регіонів та наявністю успішного досвіду реалізації пілотних проєктів.

З точки зору форм здійснення ППП, найбільш поширеними в Україні є: концесії (42% від загальної кількості проєктів), спільна діяльність (31%), договори управління майном (18%), інвестиційні договори (9%).

При цьому спостерігається тенденція до зростання частки концесійних проєктів, що пояснюється прийняттям нового законодавства про концесії та створенням більш сприятливих умов для цієї форми ППП [1].

Динаміка кількості проєктів ППП в Україні протягом останніх років демонструє хвилеподібний характер (рис. 2.3). Якщо у 2012-2015 роках спостерігалося поступове зростання (з 15 до 45 нових проєктів щорічно), то у 2016-2018 роках відбулося певне уповільнення (20-25 проєктів на рік), пов'язане з політичною нестабільністю та економічною кризою. Новий етап активізації розпочався у 2019 році після прийняття оновленого законодавства про концесії та створення спеціалізованого офісу з питань ППП. У 2019-2021 роках було ініційовано 82 нових проєкти, з яких 58 перейшли у стадію реалізації [50].

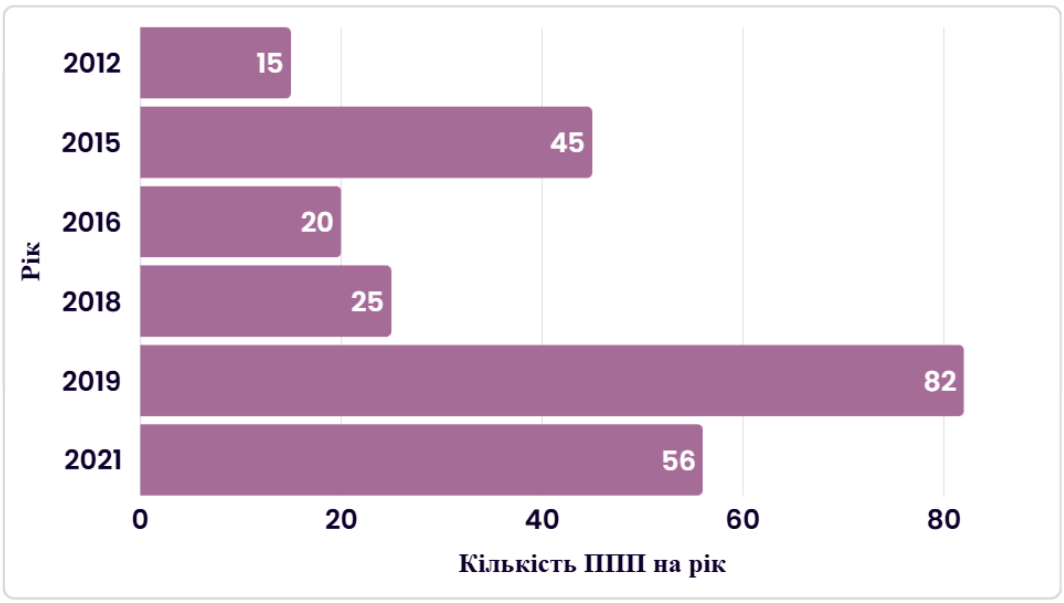

Рис. 2.3. Динаміка кількості проєктів ППП в Україні

Важливим показником розвитку ППП є обсяг інвестицій, залучених через цей механізм. За даними Міністерства економіки України, сукупна вартість проєктів ППП, що реалізуються станом на початок 2024 року, становить близько 42 млрд грн. При цьому середня вартість одного проєкту складає 483 млн грн, хоча спостерігається значна варіація – від кількох мільйонів гривень для локальних проєктів у сфері ЖКГ до кількох мільярдів для великих інфраструктурних проєктів. Найбільші за обсягом інвестицій проєкти

реалізуються у сферах портової інфраструктури, автомобільних доріг та енергетики [74].

Аналіз структури фінансування проєктів ППП показує, що основними джерелами є:

– власні кошти приватних партнерів (45%);
– кредити комерційних банків (28%);
– фінансування міжнародних фінансових організацій (15%);
– кошти державного та місцевих бюджетів (8%);
– інші джерела, включаючи облігаційні позики та інвестиційні фонди (4%).

Важливою характеристикою розвитку ППП є строки реалізації проєктів. Більшість договорів (62%) укладаються на період від 10 до 25 років, що відповідає міжнародній практиці та дозволяє забезпечити окупність інвестицій. При цьому спостерігається тенденція до збільшення частки довгострокових проєктів (понад 25 років), особливо у сфері інфраструктури та комунального господарства. Середній термін реалізації проєктів ППП в Україні становить 15,3 роки [1].

Показовою є динаміка успішності реалізації проєктів ППП. За даними моніторингу, з усіх ініційованих з 2012 року проєктів:

– 45% успішно реалізуються відповідно до планів;
– 28% реалізуються з певними відхиленнями від початкових параметрів;
– 15% призупинені або знаходяться в стадії перегляду умов;
– 12% припинені достроково.

Основними причинами невдач у реалізації проєктів є:

– недостатня якість підготовки проєктів та техніко-економічних обґрунтувань;
– зміни ринкових умов та макроекономічні фактори;
– проблеми з фінансуванням та залученням кредитних ресурсів;
– недостатня інституційна спроможність державних партнерів;

- правові та регуляторні обмеження;
- форс-мажорні обставини, включаючи військову агресію [73].

Важливим індикатором розвитку ППП є показники конкуренції при виборі приватних партнерів. Аналіз конкурсних процедур показує, що середня кількість учасників тендерів становить 2,8 компанії на один проєкт, хоча для великих інфраструктурних проєктів цей показник може досягати 5-7 учасників. При цьому спостерігається тенденція до зростання участі міжнародних компаній, особливо у проєктах вартістю понад 1 млрд грн. Частка іноземних інвесторів у загальній кількості приватних партнерів зросла з 12% у 2015 році до 28% у 2023 році [60].

Особливої уваги заслуговує аналіз секторальної динаміки реалізації проєктів ППП. У сфері житлово-комунального господарства, яка є лідером за кількістю проєктів, спостерігається стійка тенденція до збільшення масштабів та складності проєктів. Якщо у 2015-2018 роках переважали локальні проєкти з модернізації окремих об’єктів інфраструктури (котельні, насосні станції, мережі водопостачання), то з 2019 року з’явилися комплексні проєкти, що охоплюють цілі системи життєзабезпечення міст. Наприклад, у Запоріжжі реалізується проєкт модернізації системи теплопостачання вартістю 1,2 млрд грн, що включає реконструкцію 18 котелень, заміну 45 км мереж та впровадження автоматизованої системи управління [50].

У транспортному секторі найбільш динамічно розвивається сегмент портової інфраструктури, де після прийняття закону про концесії морських портів було успішно реалізовано пілотні проєкти в Херсоні та Ольвії. Загальний обсяг інвестицій у портові концесії за 2020-2023 роки склав понад 3,5 млрд грн. На стадії підготовки знаходяться ще 5 проєктів загальною вартістю близько 8 млрд грн. У секторі автомобільних доріг реалізується перший пілотний проєкт будівництва та експлуатації платної дороги Львів-Краковець, а також готуються концесійні проєкти для шести інших автомагістралей [74].

Значну динаміку демонструє сектор відновлюваної енергетики, де механізми ППП використовуються для створення сонячних та вітрових електростанцій, а також об’єктів біоенергетики. За період 2019-2023 років було реалізовано 12 таких проєктів загальною потужністю 285 МВт та вартістю 4,2 млрд грн. Характерною особливістю є активна участь територіальних громад, які надають земельні ділянки та отримують частку в доходах від генерації електроенергії [1].

У сфері поводження з відходами спостерігається тенденція до укрупнення проєктів та створення регіональних систем управління відходами. Якщо раніше проєкти обмежувалися будівництвом окремих полігонів чи сортувальних ліній, то зараз впроваджуються комплексні рішення, що включають всі етапи поводження з відходами – від збору та сортування до переробки та утилізації. Показовим є проєкт створення системи управління відходами у Вінницькій області вартістю 915 млн грн, що охоплює 63 територіальні громади [73].

Важливим трендом є розвиток проєктів ППП у соціальній сфері, особливо в охороні здоров’я та освіті. Станом на 2024 рік реалізується 7 проєктів у медичній галузі, включаючи створення центрів ядерної медицини, реабілітаційних центрів та модернізацію лікарень. В освітній сфері впроваджуються інноваційні моделі ППП, такі як створення міжшкільних ресурсних центрів, STEM-лабораторій та центрів професійної освіти. Загальний обсяг інвестицій у соціальні проєкти ППП за останні три роки склав 1,8 млрд грн [60].

Аналіз кількісних показників свідчить також про зростання ролі муніципального рівня у розвитку ППП. Частка проєктів, ініційованих органами місцевого самоврядування, зросла з 35% у 2015 році до 68% у 2023 році. Це пов’язано з процесами децентралізації та підвищенням інституційної спроможності територіальних громад. Найбільш активними у впровадженні ППП є міста обласного значення та об’єднані територіальні громади з населенням понад 50 тис. осіб, які мають достатній фінансовий та

адміністративний потенціал для підготовки та супроводу складних проєктів [50].

Військова агресія росії суттєво вплинула на динаміку реалізації проєктів ППП в Україні. З початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року близько 35% діючих проєктів були призупинені або суттєво сповільнені через безпекові ризики, пошкодження інфраструктури та економічні труднощі. Особливо постраждали проєкти у східних та південних регіонах країни, де знаходилося 28% від загальної кількості об'єктів ППП. Водночас, війна створила нові виклики та можливості для розвитку публічно-приватного партнерства, зокрема у контексті майбутньої відбудови країни [207].

У 2022-2023 роках відбулася суттєва трансформація структури нових проєктів ППП. На перший план вийшли проєкти, спрямовані на:

– відновлення критичної інфраструктури в деокупованих регіонах;

– посилення енергетичної безпеки та стійкості систем життєзабезпечення;

– створення захищених об'єктів соціальної інфраструктури (укриття, бомбосховища);

– розвиток логістичної інфраструктури для забезпечення оборонних потреб;

– будівництво тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб.

Незважаючи на складні умови, у 2023 році було ініційовано 24 нових проєкти ППП загальною вартістю 12,3 млрд грн, що свідчить про збереження інтересу інвесторів до українського ринку. Важливу роль у цьому відіграла підтримка міжнародних партнерів, які надали гарантії та страхове покриття для проєктів у безпечних регіонах України [1].

Змінилася і географічна структура проєктів ППП. Якщо до війни спостерігалася відносно рівномірна регіональна диверсифікація, то зараз 85% нових проєктів концентруються у західних та центральних областях України. Найбільш активними стали Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська,

Хмельницька та Вінницька області, які мають нижчі безпекові ризики та приймають значну кількість релокованих підприємств [73].

Суттєвих змін зазнала й структура фінансування проєктів ППП. В умовах війни зросла роль міжнародних фінансових організацій та донорів, частка яких у загальному обсязі інвестицій збільшилася до 42%. Водночас зменшилася участь комерційних банків (до 15%) через високі ризики та обмежений доступ до довгострокового фінансування. Натомість з'явилися нові інструменти підтримки проєктів ППП, такі як гарантії військових ризиків від міжнародних страхових агенцій та спеціальні кредитні лінії для відбудови [60].

Важливою тенденцією стало скорочення середніх термінів реалізації нових проєктів ППП – з 15,3 до 8,7 років. Це пов'язано з потребою у швидкому відновленні пошкодженої інфраструктури та високим рівнем невизначеності щодо довгострокових перспектив. При цьому більшість договорів містять механізми перегляду умов та можливість продовження терміну дії після завершення війни [207].

Характерною рисою воєнного періоду стало зростання ролі місцевих громад у ініціюванні та реалізації проєктів ППП. В умовах обмежених бюджетних ресурсів та необхідності швидкого реагування на потреби населення, органи місцевого самоврядування активно шукають можливості залучення приватних інвестицій для вирішення критичних проблем територій. У 2023 році 78% нових проєктів ППП були ініційовані саме на муніципальному рівні [74].

Особливу увагу привертає трансформація механізмів моніторингу та контролю за реалізацією проєктів ППП в умовах воєнного стану. Якщо раніше основний акцент робився на дотриманні фінансових показників та графіків виконання робіт, то зараз пріоритетними стали питання безпеки, захисту критичної інфраструктури та забезпечення безперервності надання публічних послуг. Міністерство економіки спільно з Агенцією з питань ППП розробили нові методичні рекомендації щодо оцінки ризиків та моніторингу проєктів в умовах війни [50].

У секторальному розрізі найбільшу стійкість до воєнних викликів продемонстрували проєкти у сферах: відновлюваної енергетики (працюють 82% проєктів); водопостачання та водовідведення (76% проєктів); поводження з відходами (71% проєктів); соціальної інфраструктури (65% проєктів).

Натомість найбільших втрат зазнали проєкти у сферах транспортної інфраструктури та промислового розвитку, де частка призупинених проєктів перевищує 50% [74].

З точки зору підготовки до післявоєнної відбудови, важливим показником є формування портфелю перспективних проєктів ППП. Станом на початок 2024 року в різних стадіях підготовки знаходяться 145 проєктних пропозицій загальною вартістю понад 85 млрд грн. Найбільша кількість пропозицій стосується: відбудови та модернізації житлового фонду (28 проєктів); відновлення транспортної інфраструктури (24 проєкти); розвитку систем енергозабезпечення (22 проєкти); створення об’єктів соціальної інфраструктури (19 проєктів); модернізації систем водопостачання та водовідведення (17 проєктів).

При цьому близько 65% проєктних пропозицій передбачають використання інноваційних технологій та рішень, спрямованих на підвищення енергоефективності, екологічності та стійкості інфраструктури [1].

Важливим аспектом кількісного аналізу є оцінка мультиплікативного ефекту проєктів ППП. За розрахунками експертів, кожна гривня приватних інвестицій у проєкти ППП генерує додатково 2,3-2,8 грн у суміжних секторах економіки через створення нових робочих місць, зростання попиту на матеріали та послуги, розвиток місцевого бізнесу. В умовах післявоєнної відбудови цей ефект може бути ще вищим за рахунок синергії з іншими програмами відновлення [73].

Аналіз динаміки зайнятості показує, що проєкти ППП забезпечують створення значної кількості робочих місць як на етапі будівництва/реконструкції об’єктів, так і під час їх експлуатації. В середньому один проєкт ППП створює 45-60 прямих робочих місць та 120-150 непрямих

робочих місць у суміжних галузях. При цьому в умовах війни особлива увага приділяється працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб та ветеранів [60].

Спостерігається також позитивна динаміка у залученні малого та середнього бізнесу до реалізації проєктів ППП через механізми субпідряду та аутсорсингу. Частка МСП у загальній вартості контрактів зросла з 12% у 2019 році до 28% у 2023 році, що сприяє розвитку місцевої економіки та створенню стійких ланцюгів постачання [207].

Оцінка економічних ефектів від реалізації проєктів публічно-приватного партнерства є важливим елементом аналізу ефективності цього механізму для забезпечення сталого територіального розвитку. В умовах військової агресії та підготовки до масштабної відбудови країни особливої актуальності набуває питання оптимізації використання обмежених ресурсів та максимізації економічних вигод від реалізації інфраструктурних проєктів.

Комплексний аналіз економічних ефектів проєктів ППП в Україні за період 2015-2023 років дозволяє виділити кілька ключових напрямів впливу на економічний розвиток територій:

1. Фіскальні ефекти:

– економія бюджетних коштів завдяки залученню приватного фінансування (в середньому 45-60% від вартості проєкту);

– додаткові податкові надходження від діяльності приватних партнерів (у 2023 році – 3,2 млрд грн.);

– зменшення навантаження на місцеві бюджети через передачу частини експлуатаційних витрат приватному партнеру;

– оптимізація структури бюджетних видатків завдяки довгостроковому плануванню зобов’язань;

– збільшення надходжень від оренди комунального майна та концесійних платежів [212].

2. Інвестиційні ефекти:

– загальний обсяг прямих інвестицій через механізми ппп за 2015-2023 роки склав понад 42 млрд грн.;

– залучення міжнародного фінансування та технічної допомоги (близько 15% від загального обсягу інвестицій);

– стимулювання реінвестування прибутку в модернізацію інфраструктури;

– каталітичний ефект для приватних інвестицій у суміжні сектори;

– покращення інвестиційного клімату територій через успішну реалізацію пілотних проєктів [205].

3. Технологічні ефекти:

– впровадження сучасних технологій та обладнання (у 75% проєктів);

– підвищення енергоефективності об’єктів інфраструктури (в середньому на 30-45%);

– зниження технологічних втрат у мережах (на 15-25%);

– автоматизація та цифровізація процесів управління;

– трансфер технологій та кращих практик від міжнародних операторів [126].

4. Операційні ефекти:

– підвищення якості управління інфраструктурними об’єктами за рахунок впровадження сучасних управлінських практик;

– оптимізація операційних витрат (в середньому на 20-35%);

– скорочення термінів реалізації проєктів порівняно з традиційними механізмами державних закупівель (на 25-40%);

– покращення показників надійності та безперервності надання послуг;

– зниження аварійності на об’єктах інфраструктури (в середньому на 45%) [212].

В умовах воєнного стану особливого значення набули економічні ефекти, пов’язані з підвищенням стійкості критичної інфраструктури:

– створення резервних потужностей та альтернативних систем енергозабезпечення;

– диверсифікація джерел постачання ресурсів та матеріалів;

– формування стратегічних запасів та систем швидкого реагування;

– впровадження захищених систем управління та контролю;

– розвиток автономних систем життєзабезпечення територій [205].

Аналіз галузевої специфіки економічних ефектів показує найбільшу ефективність проєктів ППП у таких секторах:

У сфері енергетики:

– зниження споживання енергоресурсів у модернізованих системах теплопостачання на 25-40%;

– скорочення викидів со2 на 30-50% завдяки переходу на відновлювані джерела енергії;

– зменшення втрат у теплових мережах з 25-30% до 12-15%;

– економія бюджетних коштів на оплату енергоносіїв у розмірі 180-250 млн грн щорічно на рівні середнього міста;

– створення нових потужностей з виробництва «зеленої» енергії загальною потужністю 285 мВт.

У водопровідно-каналізаційному господарстві:

– зниження аварійності мереж на 35-45%;

– скорочення непродуктивних втрат води з 40-45% до 15-20%;

– покращення якості питної води та очищення стічних вод;

– зменшення енергоспоживання насосним обладнанням на 30-40%;

– оптимізація експлуатаційних витрат водоканалів на 25-35% [126].

У транспортній інфраструктурі:

– збільшення пропускної спроможності портових терміналів на 40-60%

– скорочення часу обробки вантажів на 25-35%

– підвищення якості дорожнього покриття та зниження експлуатаційних витрат

– оптимізація логістичних маршрутів та зменшення транспортних витрат

– створення нових мультимодальних транспортних хабів.

Аналіз економічної ефективності проєктів ППП на регіональному рівні демонструє значну диференціацію показників залежно від: масштабу та складності проєктів, якості підготовки та структурування проєктів, інституційної спроможності публічних партнерів, рівня конкуренції при виборі приватних партнерів, наявності досвіду реалізації подібних проєктів.

Особливої уваги заслуговує аналіз економічних ефектів ППП у контексті розвитку місцевої економіки. Дослідження показують, що успішні проєкти ППП створюють значний мультиплікативний ефект на рівні територіальних громад:

1. Розвиток місцевого бізнесу:

– створення нових можливостей для малого та середнього підприємництва через механізми субпідряду;

– формування локальних ланцюгів постачання матеріалів та послуг;

– стимулювання розвитку суміжних галузей та сервісних компаній;

– підвищення конкурентоспроможності місцевих виробників;

– створення нових бізнес-моделей та ринкових ніш [212].

2. Вплив на ринок праці:

– створення якісних робочих місць з вищим рівнем оплати (в середньому на 25-30% вище середньої по регіону);

– підвищення кваліфікації місцевих працівників через програми навчання;

– залучення висококваліфікованих фахівців у регіон;

– розвиток нових професійних компетенцій;

– зростання податкових надходжень від оплати праці.

3. Інноваційні ефекти:

– впровадження сучасних технологічних рішень та практик управління;

– розвиток науково-технічної співпраці з університетами та дослідницькими центрами;

– створення центрів компетенцій та інноваційних хабів;

– підвищення інноваційної спроможності територій;

– формування екосистеми технологічного підприємництва.

В умовах підготовки до післявоєнної відбудови особливого значення набувають економічні ефекти, пов’язані з відновленням пошкодженої інфраструктури:

– скорочення термінів відновлення об’єктів порівняно з традиційними механізмами (на 30-45%);

– оптимізація витрат на відбудову завдяки ефективному проєктному менеджменту;

– впровадження інноваційних технологій та матеріалів при реконструкції

– підвищення енергоефективності відновлених об’єктів;

– створення нових робочих місць у процесі відбудови [126].

Значним є вплив проєктів ППП на формування конкурентних переваг територій:

– покращення якості та доступності публічних послуг;

– модернізація інфраструктури та підвищення її надійності;

– зниження екологічного навантаження;

– розвиток нових видів економічної діяльності;

– підвищення інвестиційної привабливості регіону.

Аналіз фінансових показників реалізованих проєктів ППП демонструє їх високу економічну ефективність:

– середній термін окупності інвестицій – 7-9 років;

– внутрішня норма рентабельності (IRR) – 15-22%;

– співвідношення вигод і витрат (BCR) – 1,8-2,5;

– чиста приведена вартість (NPV) – позитивна у 82% проєктів;

– рівень повернення інвестицій (ROI) – 18-25% [206].

Аналізуючи фіскальну стійкість проєктів ППП, варто відзначити, що в умовах обмежених бюджетних ресурсів цей механізм дозволяє оптимізувати державні видатки та забезпечити довгострокову економічну ефективність інфраструктурних проєктів. Досвід реалізації проєктів в Україні свідчить, що правильно структуровані проєкти ППП дозволяють досягти економії бюджетних коштів у розмірі 15-25% порівняно з традиційними механізмами державних закупівель за рахунок більш ефективного розподілу ризиків та відповідальності між партнерами [206].

В контексті післявоєнного відновлення України механізми ППП можуть стати ефективним інструментом залучення приватного капіталу та експертизи для відбудови економіки. При цьому важливо забезпечити системний підхід до оцінки економічних ефектів, враховуючи як прямі фінансові результати, так і довгострокові стратегічні вигоди для розвитку територій.

Оцінка соціальних результатів реалізації проєктів публічно-приватного партнерства також набуває особливого значення в контексті забезпечення сталого територіального розвитку та підвищення якості життя населення. Військова агресія росії загострила соціальні проблеми та створила нові виклики, що потребують інноваційних підходів до їх вирішення, зокрема через механізми ППП.

Дослідження соціальних ефектів реалізованих в Україні проєктів ППП свідчить про їх суттєвий позитивний вплив на розвиток соціальної інфраструктури та якість надання публічних послуг. Зокрема, модернізація системи теплопостачання у місті Вінниця через механізм ППП дозволила не лише підвищити надійність теплопостачання, але й забезпечити більш комфортні умови проживання для понад 200 тисяч мешканців. Важливим соціальним результатом стало зниження вартості послуг для кінцевих споживачів на 15-20% завдяки підвищенню енергоефективності [168].

Соціальний вимір проєктів ППП особливо яскраво проявляється у сфері охорони здоров’я. Створення сучасних медичних центрів на засадах публічно-

приватного партнерства дозволило суттєво підвищити доступність високоспеціалізованої медичної допомоги для населення. Показовим є приклад Центру ядерної медицини у Києві, відкритого у 2021 році, який щорічно обслуговує понад 4000 пацієнтів, причому 60% послуг надається в рамках програми медичних гарантій. В умовах воєнного стану цей заклад відіграє критично важливу роль у наданні допомоги онкохворим, забезпечуючи безперервність лікування навіть під час повітряних тривог завдяки створенню захищеної інфраструктури [193].

Значний соціальний ефект демонструють проєкти ППП у сфері освіти. Модернізація шкільної інфраструктури, створення сучасних навчальних лабораторій та спортивних об'єктів сприяє підвищенню якості освітніх послуг та розвитку людського капіталу територій. В умовах масового переміщення населення внаслідок війни особливого значення набули проєкти створення навчальних центрів для внутрішньо переміщених дітей. Такі центри, окрім освітньої функції, виконують важливу роль у соціальній адаптації та психологічній підтримці переміщених родин.

Реалізація проєктів ППП у житлово-комунальному господарстві має безпосередній вплив на якість життя громад. Впровадження сучасних технологій водопідготовки дозволило покращити якість питної води у містах, де реалізуються відповідні проєкти. Модернізація систем вуличного освітлення підвищила рівень безпеки у громадських просторах та знизила рівень вуличної злочинності в середньому на 30% [167]. Особливої актуальності такі проєкти набули в умовах війни, коли надійність комунальних послуг стала критичним фактором життєзабезпечення населених пунктів.

Важливим соціальним результатом проєктів ППП є їх вплив на розвиток місцевих спільнот та громадянського суспільства. Практика показує, що успішна реалізація таких проєктів сприяє посиленню соціальної згуртованості, формуванню нових механізмів громадської участі та підвищенню довіри між владою, бізнесом та громадою. Наприклад, при реалізації проєктів благоустрою публічних просторів на засадах ППП активно використовуються механізми

громадських консультацій та партисипативного проєктування, що дозволяє враховувати реальні потреби мешканців.

В умовах війни особливого значення набули соціальні проєкти ППП, спрямовані на підтримку вразливих груп населення. У співпраці з приватними партнерами створюються центри психологічної реабілітації ветеранів, організовуються програми професійної перепідготовки для внутрішньо переміщених осіб, розвиваються сервіси соціального супроводу для людей з інвалідністю. Такі проєкти не лише вирішують гострі соціальні проблеми, але й створюють основу для довгострокової соціальної інтеграції та відновлення [198].

У той же час, аналіз практики реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в Україні свідчить про наявність низки системних проблем та перешкод, які суттєво обмежують потенціал цього механізму для забезпечення сталого територіального розвитку. Військова агресія росії значно загострила існуючі виклики та створила нові бар'єри для ефективного впровадження ППП.

Однією з ключових проблем залишається недосконаліть нормативно-правового регулювання сфери ППП. Незважаючи на прийняття нового закону про концесію та внесення змін до базового законодавства, існує багато неврегульованих питань, особливо щодо розподілу ризиків між партнерами, механізмів державної підтримки проєктів та захисту інтересів інвесторів в умовах воєнного стану. Відсутність чітких процедур та критеріїв прийняття рішень створює додаткові ризики для учасників проєктів та знижує їх інвестиційну привабливість.

Суттєвою перешкодою є низька інституційна спроможність органів державної влади та місцевого самоврядування щодо підготовки та супроводу проєктів ППП. Брак кваліфікованих кадрів, відсутність практичного досвіду структурування складних проєктів, недостатнє розуміння специфіки різних форм ППП призводять до помилок у підготовці проєктної документації та неефективного управління ризиками. В умовах війни ця проблема загострилася

через відтік фахівців та обмеження можливостей для навчання та обміну досвідом.

Особливо гострою в умовах війни стала проблема фінансування проєктів ППП. Високі військові ризики, нестабільність національної валюти та обмежений доступ до довгострокових кредитних ресурсів суттєво знижують можливості залучення приватних інвестицій. Традиційні механізми проєктного фінансування потребують суттєвої адаптації до поточних умов, включаючи розробку нових інструментів гарантування та страхування військових ризиків. При цьому більшість українських банків не мають достатнього досвіду та компетенцій для фінансування складних інфраструктурних проєктів [246].

Значною перешкодою залишається недостатня прозорість та передбачуваність регуляторного середовища. Часті зміни законодавства, неузгодженість різних нормативних актів, складні адміністративні процедури створюють додаткові ризики для приватних партнерів. Особливо це стосується питань тарифного регулювання, земельних відносин та екологічних вимог. В умовах воєнного стану ця проблема ускладнюється необхідністю оперативного реагування на зміни безпекової ситуації.

Серйозним викликом є забезпечення справедливого розподілу ризиків між партнерами. Практика показує, що публічні партнери часто намагаються перекласти надмірні ризики на приватного інвестора, що робить проєкти економічно непривабливими. З іншого боку, приватні партнери в умовах високої невизначеності вимагають додаткових гарантій та преференцій, що може створювати надмірне навантаження на публічні фінанси.

На регіональному та місцевому рівнях суттєвою проблемою є відсутність якісно підготовлених проєктів ППП. Більшість територіальних громад не мають необхідних ресурсів та компетенцій для проведення техніко-економічних обґрунтувань, оцінки ризиків та структурування проєктів відповідно до міжнародних стандартів. Ситуація ускладнюється обмеженим доступом до експертної та консультативної підтримки, особливо в умовах воєнного стану [186]. Окремою проблемою є недостатній розвиток механізмів громадського

контролю та моніторингу проєктів ППП. Відсутність ефективних інструментів залучення громадськості до процесів підготовки та реалізації проєктів може призводити до конфліктів та зниження суспільної підтримки. Це особливо актуально для проєктів, що мають значний соціальний та екологічний вплив на розвиток територій.

Важливим викликом залишається низький рівень координації між різними стейкхолдерами проєктів ППП. Неузгодженість дій центральних та місцевих органів влади, відсутність єдиних підходів до оцінки проєктів, складності у взаємодії з міжнародними партнерами створюють додаткові бар'єри для ефективної реалізації проєктів. В умовах війни ця проблема набуває особливої гостроти через необхідність швидкої мобілізації ресурсів та координації зусиль різних учасників. Також в умовах післявоєнної відбудови особливої гостроти набуває проблема синхронізації проєктів ППП з іншими механізмами відновлення територій. Відсутність чіткої координації між різними програмами та джерелами фінансування може призводити до дублювання зусиль та неефективного використання ресурсів. При цьому існує ризик конкуренції між різними інструментами залучення інвестицій, що може знижувати привабливість механізму ППП для потенційних партнерів.

Технологічні виклики також створюють суттєві перешкоди для розвитку ППП. Швидке старіння технологічних рішень, необхідність значних інвестицій у цифрову трансформацію, проблеми кібербезпеки вимагають нових підходів до структурування проєктів та оцінки їх життєздатності. Особливо це стосується проєктів у сфері «розумної» інфраструктури та цифрових публічних послуг [256].

Серйозною проблемою залишається й недостатня увага до екологічних аспектів при реалізації проєктів ППП. Відсутність чітких екологічних критеріїв та стандартів, недосконаліть механізмів оцінки впливу на довкілля, брак стимулів для впровадження «зелених» технологій можуть призводити до негативних екологічних наслідків інфраструктурних проєктів. В умовах

європейської інтеграції та посилення глобальних екологічних вимог ця проблема потребує системного вирішення.

Подолання зазначених проблем та перешкод вимагає комплексного підходу, що включає: удосконалення нормативно-правової бази з урахуванням воєнних викликів та потреб післявоєнної відбудови; розвиток інституційної спроможності публічних партнерів; створення нових механізмів фінансування та розподілу ризиків; посилення координації між різними стейкхолдерами; впровадження сучасних підходів до структурування та управління проєктами.

Висновки до другого розділу

1. Аналіз успішних практик впровадження ППП у різних країнах світу демонструє їх значний потенціал як інструменту сталого територіального розвитку. Досвід Австрії, Данії, Коста-Ріки, Швеції та інших країн свідчить про ефективність ППП у сферах ресурсоефективності, низьковуглецевого розвитку, збереження біорізноманіття, сталого містобудування, соціальної інклюзії. Ключовими факторами успіху є наявність чіткої стратегії, залучення стейкхолдерів, інноваційні підходи та ефективний моніторинг результатів. Особливо важливим є досвід впровадження комплексних проєктів міської регенерації, таких як Хаммарбю Шестад у Стокгольмі, де принципи сталого розвитку інтегровані на всіх рівнях – від енергоефективних будівель до соціальної інфраструктури. Успішність таких проєктів базується на поєднанні технологічних інновацій, ефективних механізмів фінансування та активного залучення місцевих громад. Показовим також є досвід Коста-Ріки у впровадженні національної системи платежів за екосистемні послуги, що демонструє можливості ППП для збереження природного капіталу та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

2. Інституційне середовище розвитку ППП в Україні характеризується фрагментарністю та недостатньою координацією між різними органами влади.

Попри наявність базового законодавства та уповноважених інституцій, існують суттєві проблеми з розподілом повноважень, процедурами прийняття рішень, механізмами моніторингу проєктів. Особливо гострою є проблема низької інституційної спроможності органів влади щодо підготовки та супроводу складних інфраструктурних проєктів. Ситуація ускладнюється відсутністю єдиного центру компетенцій з питань ППП, що міг би забезпечувати методологічну та експертну підтримку на всіх етапах життєвого циклу проєктів. Важливим викликом є також недостатній розвиток регіональної інфраструктури підтримки ППП, включаючи мережу проєктних офісів, експертних центрів та платформ комунікації між стейкхолдерами. В умовах воєнного стану ці проблеми загострилися через порушення управлінських зв'язків, втрату кадрового потенціалу та необхідність оперативного реагування на безпекові виклики.

3. Кількісний аналіз проєктів ППП в Україні свідчить про поступове зростання їх масштабів та диверсифікацію галузевої структури. Станом на початок 2024 року реалізується 87 проєктів загальною вартістю 42 млрд грн, переважно у сферах ЖКГ, транспорту та енергетики. Водночас спостерігається суттєва регіональна нерівномірність розвитку ППП, концентрація проєктів у кількох областях з вищою інституційною спроможністю та інвестиційною привабливістю. Аналіз динаміки за останні 5 років показує тенденцію до збільшення середньої вартості проєктів та ускладнення їх структури, що свідчить про зростання довіри інвесторів до механізму ППП. Важливою тенденцією є також диверсифікація форм ППП – від традиційних концесій до інноваційних моделей, таких як «розумна» інфраструктура та енергосервісні контракти. В галузевому розрізі найбільш динамічно розвиваються проєкти у сферах відновлюваної енергетики, поводження з відходами та модернізації транспортної інфраструктури. При цьому спостерігається зростання частки проєктів, ініційованих на місцевому рівні, що відображає посилення ролі територіальних громад у розвитку ППП.

4. Оцінка соціально-економічних ефектів проєктів ППП демонструє їх позитивний вплив на розвиток територій через залучення інвестицій, створення робочих місць, підвищення якості послуг, впровадження інновацій. Середня економія бюджетних коштів становить 45-60% від вартості проєктів, а мультиплікативний ефект оцінюється у 2,3-2,8 грн додаткової економічної активності на кожну гривню інвестицій. Дослідження показує, що проєкти ППП сприяють формуванню нових центрів економічного зростання на місцевому рівні, стимулюють розвиток малого та середнього бізнесу через механізми субпідряду та створення локальних ланцюгів постачання. Особливо важливим є вплив проєктів ППП на інноваційний розвиток територій через трансфер технологій, впровадження сучасних управлінських практик та розвиток нових компетенцій. Соціальні результати проєктів включають не лише покращення якості та доступності публічних послуг, але й посилення соціальної згуртованості громад, розвиток механізмів громадської участі, підвищення довіри між владою, бізнесом та громадянським суспільством. В екологічному вимірі проєкти ППП сприяють впровадженню ресурсоефективних технологій, зниженню викидів парникових газів, покращенню якості довкілля.

5. Військова агресія росії суттєво вплинула на розвиток ППП в Україні, призвівши до призупинення близько 35% діючих проєктів та зміни пріоритетів на користь проєктів з відновлення критичної інфраструктури, посилення енергетичної безпеки, будівництва захищених об’єктів. Водночас війна створила нові можливості для розвитку ППП у контексті майбутньої відбудови країни. Аналіз показує формування нових моделей ППП, адаптованих до умов воєнного часу, включаючи механізми швидкого відновлення пошкодженої інфраструктури, створення розподілених систем енергозабезпечення, розвиток логістичних хабів. Особливого значення набули проєкти соціальної спрямованості, орієнтовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших вразливих груп населення. Змінилася географічна структура нових проєктів із концентрацією у західних та центральних регіонах України, які мають нижчі безпекові ризики. При цьому

спостерігається зростання ролі міжнародних партнерів у фінансуванні та експертній підтримці проєктів, формування нових механізмів гарантування інвестицій та розподілу ризиків в умовах війни.

6. Основними перешкодами для розвитку ППП в Україні залишаються: недосконаліть нормативно-правової бази, низька інституційна спроможність публічних партнерів, обмежений доступ до фінансування, високі ризики та невизначеність регуляторного середовища, брак кваліфікованих кадрів та експертної підтримки. Детальний аналіз цих проблем свідчить про їх системний характер та взаємопов'язаність. Зокрема, недосконаліть законодавства створює додаткові ризики для інвесторів та ускладнює структурування проєктів, що в свою чергу обмежує доступ до фінансування. Низька інституційна спроможність публічних партнерів призводить до помилок у підготовці проєктів та неефективного управління ризиками, що знижує їх інвестиційну привабливість. В умовах війни ці проблеми загострилися та доповнилися новими викликами, пов'язаними з безпековими ризиками, руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів та міграцією кваліфікованих кадрів. Водночас дослідження показує, що існують значні можливості для подолання цих перешкод через впровадження інноваційних механізмів структурування проєктів, розвиток нових форм державної підтримки, посилення міжнародної співпраці та розбудову екосистеми підтримки ППП на національному та регіональному рівнях.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку публічно-приватного партнерства у контексті досягнення Цілей сталого розвитку

В умовах імплементації Цілей сталого розвитку (ЦСР) в Україні особливої актуальності набуває проблема узгодження проєктів публічно-приватного партнерства (ППП) зі стратегічними пріоритетами та завданнями сталого розвитку держави. Адже, як свідчить зарубіжний досвід, формування та реалізація проєктів ППП без урахування принципів сталого розвитку може призвести до негативних екологічних та соціальних наслідків, незважаючи на потенційні економічні вигоди [214].

Слід зазначити, що в Україні протягом останніх років активізувалися процеси стратегічного планування сталого розвитку як на національному, так і на регіональному рівнях. Зокрема, у 2019 р. Указом Президента України було введено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [93]. Цим документом визначено 17 ЦСР та 86 национальних завдань, досягнення яких має забезпечити збалансований економічний, соціальний та екологічний розвиток країни у довгостроковій перспективі.

Ключовим інструментом досягнення ЦСР в Україні має стати Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року (ДСРР-2027), яка була затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 [206]. ДСРР-2027 визначає пріоритетні напрями та завдання регіонального розвитку, спрямовані на забезпечення сталого розвитку регіонів, підвищення рівня їх конкурентоспроможності та інноваційності, покращення якості життя населення. Серед ключових пріоритетів ДСРР-2027 – розвиток інфраструктури,

підтримка малого та середнього бізнесу, енергоефективність та екологічна безпека, розвиток туризму тощо. Важливо, що у документі наголошується на необхідності узгодження регіональних стратегій розвитку з ЦСР та національними завданнями.

На основі положень ДСРР-2027 наразі тривають процеси розробки регіональних стратегій розвитку до 2027 року та планів заходів з їх реалізації. При цьому більшість проєктів регіонального розвитку планується реалізовувати із залученням механізмів ППП. За таких умов надзвичайно важливо забезпечити узгодження проєктів ППП з пріоритетами сталого розвитку, визначеними у національних та регіональних стратегічних документах.

Ключовими напрямами узгодження проєктів ППП зі стратегіями сталого розвитку мають стати:

1. Інтеграція ЦСР у процеси ініціювання, техніко-економічного обґрунтування та структурування проєктів ППП. Це передбачає обов'язкове врахування екологічних, соціальних та економічних аспектів при визначенні цілей та очікуваних результатів проєктів, формуванні переліку послуг та робіт, розробці фінансових та організаційно-правових моделей. Зокрема, ініціатори проєктів ППП повинні обґрунтовувати, яким чином реалізація проєкту сприятиме досягненню конкретних ЦСР та національних завдань сталого розвитку. При цьому важливо забезпечити збалансованість різних вимірів сталого розвитку та уникати домінування економічних інтересів над соціальними та екологічними.

2. Запровадження обов'язкової оцінки впливу проєктів ППП на сталий розвиток територій. Така оцінка має здійснюватися незалежними експертами на основі спеціально розроблених методик та індикаторів і передбачати аналіз потенційних екологічних, соціальних та економічних ефектів від реалізації проєктів. Зокрема, екологічна оцінка повинна включати аналіз впливу проєктів на стан довкілля, рівень викидів парникових газів, використання природних ресурсів, збереження біорізноманіття тощо. Соціальна оцінка має фокусуватися на питаннях впливу проєктів на зайнятість, доходи та якість життя населення,

доступність та якість публічних послуг, розвиток людського капіталу. Економічна оцінка повинна враховувати фінансову та бюджетну ефективність проєктів, їх вплив на конкурентоспроможність та інноваційність економіки, розвиток експортного потенціалу тощо.

Важливо, щоб результати оцінки впливу проєктів ППП на сталий розвиток територій були публічними та доступними для всіх зацікавлених сторін. Органи влади повинні враховувати ці результати при прийнятті рішень щодо доцільності реалізації проєктів та їх державної підтримки. У разі виявлення потенційних негативних наслідків для сталого розвитку територій проєкти мають бути відхилені або допрацьовані з метою мінімізації таких ризиків.

3. Забезпечення відповідності проєктів ППП галузевим та регіональним стратегіям розвитку. Це вимагає тісної координації дій між ініціаторами проєктів ППП та органами державної влади і місцевого самоврядування, відповідальними за реалізацію стратегій. Зокрема, при формуванні техніко-економічних обґрунтувань проєктів ППП необхідно демонструвати їх узгодженість з цілями та завданнями відповідних стратегій розвитку галузей та регіонів. При цьому важливо враховувати не лише національні, але й регіональні пріоритети сталого розвитку, оскільки саме на місцевому рівні формуються конкретні потреби та виклики розвитку інфраструктури та надання публічних послуг.

З іншого боку, органи влади повинні розглядати механізм ППП як дієвий інструмент досягнення стратегічних цілей сталого розвитку та активно рекомендувати потенційні сфери та об’єкти для реалізації ППП. Це вимагає формування на національному та регіональному рівнях переліків перспективних інфраструктурних проєктів, що відповідають критеріям ЦСР та можуть бути реалізовані на засадах ППП. Такі переліки мають бути сформовані із залученням експертів, бізнесу та громадськості та регулярно оновлюватися з урахуванням зміни потреб та пріоритетів розвитку.

4. Узгодження проєктів ППП між собою з метою досягнення

синергетичного ефекту у контексті сталого розвитку. Йдеться про необхідність координації та синхронізації реалізації різних проєктів ППП на певній території для оптимального використання ресурсів та посилення позитивного впливу на місцевий розвиток. Наприклад, модернізація об’єктів теплопостачання на засадах ППП має супроводжуватися термомодернізацією житлового фонду, що дозволить комплексно вирішити проблему енергоефективності. Розвиток портової інфраструктури повинен синхронізуватися з проєктами у сфері автомобільного та залізничного транспорту для оптимізації логістики вантажоперевезень. При цьому ключовим завданням має бути максимізація сукупного ефекту від реалізації проєктів ППП з точки зору досягнення ЦСР.

Для забезпечення такої синергії необхідно запровадити дієві механізми координації діяльності різних органів влади, відповідальних за підготовку та реалізацію проєктів ППП. Зокрема, доцільно створити на національному рівні міжвідомчий координаційний орган з питань ППП, до компетенції якого має входити погодження техніко-економічних обґрунтувань проєктів, моніторинг їх реалізації та оцінка досягнутих результатів. Такий орган повинен тісно співпрацювати з Міжвідомчою робочою групою з питань координації процесів реалізації ЦСР, діяльність якої спрямована на узгодження зусиль органів влади у сфері сталого розвитку.

Забезпечення сталого розвитку України також вимагає формування чітких цільових орієнтирів розвитку публічно-приватного партнерства (ППП) на середньострокову перспективу. Адже, як свідчить світовий досвід, відсутність стратегічного бачення та конкретних індикаторів розвитку ППП призводить до фрагментарності та низької ефективності відповідної державної політики, неузгодженості дій різних стейкхолдерів, недостатнього рівня інвестицій у модернізацію інфраструктури. У багатьох країнах розробка та реалізація довгострокових стратегій розвитку ППП дозволила суттєво покращити інвестиційний клімат, прискорити оновлення інфраструктури та підвищити якість надання публічних послуг [108].

В Україні процес цілепокладання у сфері ППП наразі перебуває на

початковій стадії. Хоча Концепція розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2013 р. № 739-р, містила певні кількісні та якісні орієнтири розвитку ППП, більшість із них не було досягнуто через низку об'єктивних та суб'єктивних чинників. Зокрема, не вдалося забезпечити щорічне укладення 10-15 нових договорів ППП загальною вартістю не менше 1 млрд грн, довести частку приватних інвестицій в інфраструктуру до 10% ВВП, упровадити механізм компенсації збитків приватному партнеру тощо [120].

Водночас, оновлений у 2019 р. Закон України «Про державно-приватне партнерство» не містить жодних положень щодо стратегічних цілей розвитку ППП. Відсутні наразі і галузеві програмні документи, які б визначали пріоритети застосування ППП у ключових сферах інфраструктури (транспорт, ЖКГ, охорона здоров'я, освіта тощо). Фактично єдиним документом, що визначає цілі розвитку ППП на найближчу перспективу, є Програма діяльності Кабінету Міністрів України, затверджена Постановою Верховної Ради України від 04.10.2019 № 188-IX. Програма передбачає амбітну ціль — залучення 10 млрд дол. США приватних інвестицій у модернізацію інфраструктури протягом 4 років [88]. Однак для досягнення цієї мети необхідна розробка більш детальних цільових орієнтирів та механізмів їх досягнення.

На наш погляд, ключовими цільовими орієнтирами розвитку ППП в Україні на період до 2030 року мають стати:

1. Збільшення кількості проєктів ППП та обсягу залучених приватних інвестицій в інфраструктуру. Зокрема, доцільно поставити за мету щорічне укладення не менше 30 договорів ППП загальною вартістю від 10 млрд грн. При цьому важливо забезпечити диверсифікацію проєктів ППП за регіонами та сферами реалізації, уникати їх надмірної концентрації в окремих галузях чи територіях. Частка приватних інвестицій в інфраструктуру має зрости до 15-20% ВВП, що відповідає показникам розвинених країн. Для цього необхідно суттєво розширити перелік сфер застосування ППП, зокрема дозволити реалізацію проєктів у сфері природних монополій (залізничний транспорт,

енергетика), послабити обмеження щодо мінімальної вартості проєктів, строків дії договорів тощо.

2. Підвищення якості підготовки та реалізації проєктів ППП. Це передбачає неухильне дотримання принципів прозорості, конкурентності та недискримінації при відборі приватних партнерів, проведення належного техніко-економічного обґрунтування проєктів із залученням професійних консультантів, використання кращих світових практик розподілу ризиків та структурування проєктів. Частка успішно реалізованих проєктів ППП, тобто таких, що досягли запланованих результатів у межах бюджету та строків, має перевищувати 80%. Для цього необхідно запровадити обов'язковий аудит результативності проєктів ППП незалежними експертами, посилити відповідальність державних та приватних партнерів за невиконання договірних зобов'язань.

3. Розширення інституційної спроможності державних та муніципальних органів з питань ППП. Це вимагає проведення комплексної реформи системи управління розвитком ППП в Україні, зокрема створення єдиного Центру компетенцій ППП у складі центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування державної політики у сфері інвестицій та інновацій. Центр має акумулювати кращі практики реалізації проєктів ППП, надавати методологічну, правову та консультаційну підтримку органам влади та приватному сектору щодо всіх етапів життєвого циклу проєктів ППП. Необхідно також сформувати регіональні центри ППП при обласних державних адміністраціях та виконавчих органах міських рад для координації дій на місцях. Важливим завданням є підвищення кваліфікації фахівців з питань ППП з метою формування критичної маси професійних кадрів для підготовки, реалізації та моніторингу проєктів.

4. Удосконалення нормативно-правової бази у сфері ППП. Ключовими завданнями у цьому контексті є прийняття підзаконних актів для забезпечення повноцінної імплементації оновленого Закону України «Про державно-приватне партнерство», зокрема щодо методики оцінки ефективності здійснення ППП,

порядку заміни приватного партнера, компенсації інвестицій приватному партнеру в разі дострокового припинення договору. Важливо також розробити типові форми договорів ППП для різних моделей та сфер реалізації, забезпечити їх гнучкість та адаптивність до потреб конкретних проєктів. Для підвищення інвестиційної привабливості проєктів ППП необхідно забезпечити стабільність законодавства про ППП, уніфікувати правила укладання та виконання договорів ППП із законодавством про концесії, усунути суперечності між різними актами, що регулюють відносини у сфері ППП.

5. Посилення фінансової підтримки проєктів ППП з боку держави. Мова йде насамперед про запровадження механізму відшкодування різниці в тарифах приватному партнеру у разі встановлення економічно обґрунтованих тарифів на послуги, що не покривають витрат на їх надання. Доцільно також розширити можливості надання державних та місцевих гарантій для реалізації проєктів ППП, спростити процедури виділення земельних ділянок та отримання дозвільних документів. Важливим напрямом є диверсифікація джерел фінансування проєктів ППП, зокрема через залучення коштів міжнародних фінансових організацій, створення спеціалізованих фондів ППП, використання інструментів фондового ринку (інфраструктурні облігації, інвестиційні сертифікати тощо). Частка проєктів ППП, які отримують державну фінансову підтримку, має становити не менше 50%.

6. Забезпечення належного моніторингу реалізації проєктів ППП та оцінки досягнутих результатів. Це вимагає створення уніфікованої електронної системи моніторингу проєктів ППП, яка міститиме вичерпну інформацію про укладені договори, їх виконання, досягнуті результати та наявні проблеми. Така система має бути інтегрована з міжнародними базами даних проєктів ППП для обміну досвідом та залучення потенційних інвесторів. Моніторинг реалізації проєктів ППП повинен здійснюватися на постійній основі із залученням незалежних експертів та громадськості. За результатами моніторингу мають вживатися заходи для усунення виявлених недоліків та відхилень від планових показників. Важливо запровадити практику регулярної оцінки впливу реалізації

проєктів ППП на соціально-економічний розвиток територій, якість надання публічних послуг, стан довкілля тощо.

Для операціоналізації зазначених цільових орієнтирів необхідно розробити та затвердити на урядовому рівні Стратегію розвитку ППП в Україні на період до 2030 року. Цей документ має містити чіткі кількісні та якісні індикатори досягнення стратегічних цілей, а також передбачати механізми їх ресурсного забезпечення. Невід'ємною складовою Стратегії мають стати середньострокові плани заходів з визначенням конкретних відповідальних виконавців, строків та джерел фінансування. Важливо забезпечити узгодженість Стратегії розвитку ППП зі стратегічними документами у сфері розвитку інфраструктури, залучення інвестицій, регіонального та місцевого розвитку, досягнення Цілей сталого розвитку України до 2030 року.

У процесі розробки Стратегії розвитку ППП в Україні необхідно забезпечити активне залучення всіх зацікавлених сторін — органів державної влади та місцевого самоврядування, приватного сектору, фінансових установ, професійних асоціацій, експертного середовища та громадянського суспільства. Проєкт Стратегії має пройти процедуру громадського обговорення для врахування різних точок зору та збалансування інтересів. Після затвердження Стратегії важливо забезпечити ефективну координацію діяльності різних стейкхолдерів щодо її реалізації, проводити регулярний моніторинг досягнення поставлених цілей та, за необхідності, актуалізувати їх з урахуванням зміни зовнішніх та внутрішніх факторів.

Як зазначалось у попередніх розділах, забезпечення успішної реалізації проєктів публічно-приватного партнерства (ППП) вимагає застосування сучасних підходів до їх ініціювання, розробки, впровадження та моніторингу. Одним із таких підходів, що добре зарекомендував себе у багатьох країнах світу, є проєктний підхід, який передбачає чітке формулювання цілей та результатів проєкту, визначення необхідних ресурсів, ідентифікацію ризиків та заходів з їх мінімізації, встановлення часових рамок реалізації проєкту, розподіл відповідальності між учасниками, здійснення постійного моніторингу та

контролю за досягненням поставлених завдань [146].

Застосування проєктного підходу при реалізації проєктів ППП дозволяє суттєво підвищити їх результативність та ефективність використання ресурсів. Зокрема, за даними Світового банку, проєкти ППП, реалізовані на основі проєктного підходу, демонструють кращі показники дотримання строків та бюджету порівняно з традиційними методами реалізації інфраструктурних проєктів. Крім того, проєктний підхід сприяє більш збалансованому розподілу ризиків між публічним та приватним партнерами, створює стимули для впровадження інновацій та оптимізації витрат протягом усього життєвого циклу проєкту [241].

В Україні застосування проєктного підходу при реалізації проєктів ППП поки що не набуло значного поширення. Більшість проєктів реалізуються на основі традиційних моделей, що не завжди враховують специфіку ППП та не дозволяють повною мірою розкрити потенціал цього механізму. Однією з причин такої ситуації є відсутність на національному рівні єдиних методологічних засад та стандартів управління проєктами ППП, недостатня кваліфікація фахівців у цій сфері, брак позитивного досвіду застосування проєктного підходу.

Враховуючи зазначене, важливим напрямом удосконалення механізмів ППП в Україні має стати впровадження програмно-проєктного підходу до планування та реалізації проєктів на засадах партнерства. Мова йде про необхідність формування на національному та регіональному рівнях цільових програм розвитку ППП, які б визначали стратегічні пріоритети та ключові проєкти для реалізації у середньостроковій перспективі, а також передбачали конкретні заходи та ресурси для їх практичного втілення.

Основними принципами програмування розвитку ППП на засадах проєктного підходу мають стати:

1. Цілеспрямованість – орієнтація проєктів ППП на досягнення конкретних соціально-економічних та екологічних ефектів, що відповідають стратегічним пріоритетам розвитку держави та регіонів. Кожен проєкт повинен

мати чітко визначені цілі, які є специфічними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі (SMART) [147].

2. Системність – розгляд проєктів ППП не як ізольованих ініціатив, а як складових елементів цілісних програм розвитку певних галузей чи територій. Це дозволяє забезпечити синергію та взаємодоповнюваність різних проєктів, оптимізувати використання обмежених ресурсів, досягти кумулятивного ефекту від їх реалізації.

3. Обґрунтованість – ретельний відбір проєктів ППП на основі комплексного аналізу їх техніко-економічних, фінансових, правових, соціальних та екологічних аспектів. Кожен проєкт має супроводжуватись деталізованим техніко-економічним обґрунтуванням (ТЕО), в якому визначаються його мета, очікувані результати, необхідні ресурси, основні ризики та механізми їх розподілу, прогнозні фінансові та економічні показники тощо. При цьому важливо використовувати сучасні методики оцінки ефективності проєктів ППП, зокрема аналіз «ціни-якості» (value for money) та аналіз соціально-економічних вигід та витрат.

4. Прозорість – забезпечення максимальної відкритості та підзвітності при ініціюванні, відборі та реалізації проєктів ППП. Програми та проєкти ППП повинні формуватися публічно із залученням усіх зацікавлених сторін, проходити обов’язкові процедури громадського обговорення та експертизи. Рішення про реалізацію проєктів мають прийматися колегіально уповноваженими органами на основі чітких та заздалегідь визначених критеріїв. Уся інформація про проєкти ППП, за винятком обмеженої законом, повинна бути у відкритому доступі.

5. Адаптивність – гнучкість програм та проєктів ППП до зміни зовнішніх та внутрішніх умов, готовність коригувати цілі, строки, ресурси та інші параметри в процесі реалізації у відповідь на виклики та можливості. Це вимагає налагодження ефективної системи моніторингу проєктів ППП та своєчасного реагування на відхилення від планових показників. При цьому критично важливою є здатність усіх партнерів до відкритого діалогу, пошуку

компромісів та спільного вирішення проблем.

6. Компетентність – залучення до розробки та реалізації програм і проєктів ППП висококваліфікованих фахівців, які мають необхідні знання, уміння та досвід у сфері проєктного менеджменту, ППП, галузевих особливостей проєктів. Враховуючи комплексність та інноваційність проєктів ППП, їх підготовка вимагає мультидисциплінарної експертизи та постійного удосконалення компетентностей команди проєкту. Для цього потрібно налагодити систему спеціалізованого навчання проєктних менеджерів ППП, забезпечити можливості обміну знаннями та кращими практиками між фахівцями.

Механізмами практичної реалізації зазначених принципів мають стати такі. По-перше, це розробка на основі Стратегії розвитку ППП в Україні середньострокових програм реалізації проєктів ППП із визначенням пріоритетних галузей та територій, очікуваних результатів, необхідного ресурсного забезпечення, часових рамок, відповідальних виконавців та індикаторів успіху. По-друге, це запровадження конкурентного відбору проєктів ППП для включення до програм на основі чітких критеріїв, зокрема їх відповідності стратегічним пріоритетам, обґрунтованості техніко-економічних показників, прийнятності моделі ППП, спроможності та досвіду партнерів, наявності співфінансування з боку приватного сектора та МФО тощо. По-третє, це підготовка якісної проєктної документації із застосуванням сучасного інструментарію управління проєктами, проведення комплексних ТЕО та оцінок впливу проєктів ППП на сталий розвиток територій за участі професійних консультантів. По-четверте, це формування професійних проєктних команд та офісів управління проєктами ППП в органах влади та приватних компаніях, запровадження систем проєктного менеджменту, управління ризиками та контролю якості проєктів на основі міжнародних стандартів. І, по-п’яте, це впровадження механізмів громадського моніторингу та зовнішнього контролю проєктів ППП, регулярне звітування про досягнуті результати, проведення незалежного аудиту проєктів.

Впровадження проєктного підходу до програмування розвитку публічно-приватного партнерства в Україні, про який йшлося вище, вимагає не лише внутрішніх зусиль, але й активного співробітництва з міжнародними організаціями, які мають значний досвід підтримки проєктів ППП у різних країнах світу. Таке співробітництво дозволяє залучити передові знання та кращі практики реалізації проєктів ППП, отримати доступ до фінансових ресурсів та технічної допомоги, посилити інституційну спроможність національних та місцевих органів влади у цій сфері.

Ключовими міжнародними партнерами України у розвитку ППП є Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та ін. Ці організації надають Україні консультаційну та фінансову підтримку у реалізації проєктів ППП, зокрема у таких сферах як транспортна інфраструктура, енергоефективність, поводження з відходами, охорона здоров'я тощо [200].

Так, Світовий банк у співпраці з Міністерством інфраструктури України реалізує Проєкт розвитку дорожньої галузі, в рамках якого планується залучити приватні інвестиції у будівництво та експлуатацію окремих ділянок автомобільних доріг на умовах ППП. Банк надає уряду України технічну допомогу у розробці техніко-економічних обґрунтувань пілотних проєктів, проведенні конкурсних процедур та підготовці тендерної документації, а також готовий надати фінансування для реалізації проєктів. За оцінками Світового банку, успішна реалізація таких проєктів дозволить залучити до дорожньої галузі до 1 млрд дол. США приватних інвестицій та суттєво покращити якість автодорожньої інфраструктури в Україні [249].

ЄБРР активно долучається до розвитку концесійних проєктів в портовій галузі України. Зокрема, за підтримки банку у 2020 р. було успішно проведено концесійні конкурси щодо передачі в управління приватним операторам майна державних стивідорних компаній «Ольвія» та «Херсон». ЄБРР виступив радником Міністерства інфраструктури України з юридичних, технічних та

природоохоронних питань, забезпечив залучення провідних міжнародних експертів до розробки конкурсної документації та проєктів договорів концесії. Наразі банк розглядає можливість надання фінансування концесіонерам для модернізації портової інфраструктури. За прогнозами ЄБРР, реалізація зазначених проєктів дозволить залучити близько 130 млн дол. США приватних інвестицій у розвиток портів та створити понад 1000 нових робочих місць [224].

ЄІБ спільно з Міністерством розвитку громад та територій України працює над впровадженням проєктів ППП у сфері енергоефективності та відновлюваної енергетики на муніципальному рівні. Зокрема, банк надає українським містам консультаційну допомогу у проведенні енергоаудитів будівель бюджетної сфери, розробці техніко-економічних обґрунтувань проєктів термомодернізації із залученням ЕСКО-компаній на умовах ППП. ЄІБ готовий надавати довгострокове пільгове фінансування для реалізації таких проєктів через місцеві банки-партнери. У 2021 р. ЄІБ виділив 300 млн євро на фінансування Програми підвищення енергоефективності громадських будівель в Україні, в рамках якої буде реалізовано проєкти ППП у більш ніж 1000 закладах освіти, охорони здоров’я та соціального захисту [125].

Важливу роль у поширенні кращого міжнародного досвіду реалізації проєктів ППП відіграє ОЕСР, яка регулярно проводить огляди розвитку ППП в різних країнах та формує рекомендації щодо удосконалення відповідної політики та практики. У 2021 р. ОЕСР презентувала звіт «Покращення правової та інституційної бази державно-приватного партнерства в Україні», який містить ґрунтовний аналіз поточного стану розвитку ППП та пропозиції щодо приведення українського законодавства у відповідність до принципів та стандартів ОЕСР у цій сфері. Зокрема, експерти ОЕСР рекомендують Україні створити єдиний державний орган, відповідальний за розвиток ППП, розробити та імплементувати комплексну стратегію розвитку ППП, запровадити прозорі та конкурентні процедури відбору проєктів та приватних партнерів, посилити систему управління фіскальними ризиками ППП тощо [181].

Для подальшого розвитку співпраці з міжнародними організаціями у

сфері ППП Україні необхідно вжити низку заходів.

По-перше, слід забезпечити координацію діяльності органів влади щодо ініціювання та реалізації спільних з МФО проєктів ППП, визначити єдиний національний орган, відповідальний за таку взаємодію (наприклад, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства). Це дозволить уникнути дублювання функцій, оптимізувати використання обмежених ресурсів технічної допомоги, забезпечити узгодженість проєктів ППП з національними пріоритетами розвитку.

По-друге, важливо узгодити пріоритетні напрями та форми підтримки проєктів ППП з боку міжнародних партнерів із стратегічними завданнями розвитку інфраструктури в Україні, забезпечити відбір проєктів, які матимуть найбільший вплив на стимулювання економічного зростання та досягнення Цілей сталого розвитку. Зокрема, доцільно зосередити увагу на проєктах, які передбачають залучення інноваційних технологій, сприяють декарбонізації та підвищенню стійкості інфраструктури до зміни клімату, створюють нові робочі місця та підвищують якість публічних послуг.

По-третє, необхідно опрацювати можливості спрощення процедур залучення фінансових ресурсів МФО для реалізації проєктів ППП. Це може передбачати надання державних гарантій за запозиченнями концесіонерів, оптимізацію валютного регулювання для полегшення репатріації прибутків інвесторів, зняття обмежень на рух капіталу тощо. Водночас, важливо забезпечити прозорість та підзвітність використання залучених коштів, мінімізувати фіскальні ризики для держави.

По-четверте, слід передбачити у державному та місцевих бюджетах кошти для співфінансування підготовки проєктів ППП із залученням міжнародної технічної допомоги. Адже grant funding з боку МФО часто потребує певного власного внеску з української сторони. При цьому необхідно забезпечити прозорий та конкурсний механізм розподілу бюджетних коштів між потенційними проєктами ППП на основі чітких критеріїв ефективності та сталості.

По-п’яте, вкрай важливо налагодити обмін досвідом та знаннями з міжнародними експертами щодо застосування кращих практик управління проєктами ППП. Це може включати організацію навчальних візитів та стажувань українських фахівців за кордоном, проведення спільних досліджень та підготовку публікацій, запрошення іноземних спеціалістів для консультування під час підготовки пріоритетних проєктів ППП в Україні.

Нарешті, слід запровадити комплексний моніторинг та оцінку результатів співпраці з МФО у сфері ППП на основі чітких індикаторів ефективності. Зокрема, доцільно відслідковувати обсяги залучених інвестицій та грантів, кількість успішно завершених проєктів, досягнуті економічні, соціальні та екологічні ефекти, рівень задоволеності споживачів якістю послуг тощо. За результатами моніторингу мають вироблятися рекомендації щодо коригування форм та методів співпраці з міжнародними партнерами, удосконалення нормативної бази та практики ППП.

Розвиток співробітництва з міжнародними організаціями відкриває широкі можливості для вивчення та адаптації в Україні кращих світових практик реалізації проєктів публічно-приватного партнерства (ППП). Такі практики охоплюють різноманітні аспекти життєвого циклу проєктів ППП – від ідентифікації потенційних проєктів та оцінки їх доцільності до проведення конкурсних процедур, укладання договорів та моніторингу виконання зобов’язань сторін. Критично важливим є поширення цих практик серед ключових стейкхолдерів сфери ППП в Україні – органів державної та місцевої влади, приватних інвесторів, фінансових установ, громадянського суспільства.

Серед найбільш цінних практик реалізації проєктів ППП, які доцільно імплементувати в Україні, можна виділити наступні:

1. Формування якісного переліку потенційних проєктів ППП (project pipeline) відповідно до чітко визначених критеріїв. Це передбачає проведення комплексного аналізу інвестиційних потреб у різних галузях економіки та регіонах, ідентифікацію проєктів, які потребують залучення приватного сектора, оцінку їх техніко-економічних параметрів та потенційного впливу на

соціально-економічний розвиток. Важливо також забезпечити прозорість формування переліку проєктів та його регулярне оновлення із залученням усіх заінтересованих сторін. Наприклад, на Філіппінах функціонує онлайн-база даних потенційних проєктів ППП, яка містить вичерпну інформацію щодо їх сектора, місця розташування, очікуваної вартості, структури та строків реалізації [196].

2. Стандартизація підходів до підготовки техніко-економічних обґрунтувань (ТЕО) та тендерної документації проєктів ППП. Розробка уніфікованих вимог до структури та змісту ТЕО дозволяє підвищити якість проєктної документації, забезпечити порівнянність проєктів між собою та полегшити процес їх експертизи та погодження. Так, в Індії розроблено стандартну модель ТЕО для різних типів проєктів ППП, яка включає аналіз попиту, технічних опцій, екологічних та соціальних аспектів, фінансової та економічної доцільності, розподілу ризиків та обов'язків сторін [137]. Стандартизація тендерної документації, зокрема проєкту договору ППП, сприяє мінімізації ризиків для приватних партнерів та скороченню часу на проведення переговорів. Успішним прикладом є Велика Британія, де застосовуються типові форми контрактів ППП в різних секторах, розроблені з урахуванням найкращих практик та судових прецедентів [268].

3. Забезпечення прозорості та конкурентності процедур відбору приватних партнерів. Це вимагає чіткого дотримання принципів недискримінації, публічності та підзвітності на всіх етапах проведення конкурсу. Зокрема, оголошення про проведення конкурсу та тендерна документація мають бути доступними через загальнодержавний веб-портал, а сама процедура повинна передбачати рівні умови для всіх учасників та об'єктивні критерії оцінки конкурсних пропозицій. Важливим є також забезпечення права на оскарження рішень у судовому порядку. Позитивного досвіду в цьому контексті набула Чилі, яка ще у 2010 р. запровадила спеціальну електронну систему закупівель для проєктів ППП, що дозволило підвищити конкуренцію та знизити корупційні ризики [268].

4. Впровадження механізмів ефективного управління договорами ППП. Це передбачає здійснення постійного моніторингу та контролю виконання контрактних зобов'язань сторін, налагодження системи звітності та розкриття інформації, застосування штрафних санкцій у разі порушень, своєчасне вирішення спорів та управління змінами договору. Критично важливим є забезпечення належної комунікації між публічним та приватним партнерами протягом усього строку реалізації проєкту. Показовим є досвід Південної Кореї, де запроваджено практику формування спільних комітетів за участю представників влади, інвесторів та незалежних експертів для кожного проєкту ППП вартістю понад 50 млн дол. США. Ці комітети забезпечують стратегічне управління та вирішення проблемних питань реалізації проєктів [159].

5. Регулярна оцінка фіскальних ризиків проєктів ППП та управління ними. Невід'ємним елементом кращих практик ППП є аналіз потенційного впливу проєктів на стан державного та місцевих бюджетів як на етапі їх ініціювання, так і в процесі реалізації. Такий аналіз має включати оцінку явних (прямих) та неявних (умовних) бюджетних зобов'язань за проєктами ППП, проведення стрес-тестів їх фінансової стійкості та визначення індикаторів фіскальної стійкості. За результатами оцінки мають вживатися заходи для мінімізації фіскальних ризиків, зокрема шляхом лімітування обсягів державної підтримки, створення резервних фондів, запровадження процедур перегляду тарифів тощо. Ефективний механізм управління фіскальними ризиками ППП діє, зокрема, в ПАР. Міністерство фінансів цієї країни здійснює регулярну оцінку фіскальних ризиків за усіма проєктами ППП, встановлює ліміти умовних зобов'язань у середньостроковій бюджетній декларації та оприлюднює відповідну інформацію [174].

Для успішної імплементації зазначених кращих практик в Україні доцільно реалізувати комплекс заходів організаційно-правового та методичного характеру, забезпечити розвиток відповідних компетентностей усіх учасників ринку ППП (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Складові успішної імплементації кращих практик ППП в Україні

Зокрема, необхідно:

– розробити галузеві методичні рекомендації щодо підготовки якісних ТЕО проєктів ППП та провести широку інформаційно-навчальну кампанію щодо їх застосування серед потенційних публічних партнерів;

– підготувати збірки найкращих вітчизняних та іноземних практик ППП в різних сферах (дорожнє господарство, охорона здоров’я, житлово-комунальна інфраструктура тощо) та забезпечити їх поширення через спеціалізований веб-портал;

– провести серію інформаційних заходів (конференцій, семінарів, круглих столів) для презентації успішних кейсів реалізації проєктів ППП за участю представників влади, бізнесу та громадськості;

– організувати стажування українських фахівців у країнах-лідерах у сфері ППП для вивчення практичних аспектів застосування механізмів партнерства, адаптувати відповідні навчальні програми;

– налагодити регулярний моніторинг ефективності реалізації проєктів

ППП на основі уніфікованої системи індикаторів та оприлюднення його результатів у формі річних звітів;

– запровадити механізм добровільного оприлюднення договорів ППП з метою підвищення прозорості та підзвітності, розглянути можливість створення незалежного органу для проведення аудиту проєктів ППП;

– включити до угод про співробітництво з МФО положення щодо обміну досвідом реалізації проєктів ППП, трансферу кращих практик та технологій.

Таким чином, поширення кращих практик реалізації проєктів ППП є важливим чинником підвищення ефективності застосування механізмів партнерства в Україні, досягнення очікуваних результатів проєктів. Цілеспрямована діяльність щодо вивчення та адаптації передових міжнародних напрацювань з урахуванням українських реалій, розвиток необхідного нормативно-методичного забезпечення та компетентностей учасників проєктів ППП дозволять суттєво покращити інвестиційний клімат та пришвидшити модернізацію інфраструктури.

3.2. Організаційно-економічні механізми активізації публічно-приватного партнерства на місцевому рівні

Успішність реалізації проєктів публічно-приватного партнерства на місцевому рівні значною мірою залежить від спроможності органів місцевого самоврядування ефективно виконувати функції публічного партнера. Це передбачає наявність у них необхідних організаційних структур, кваліфікованих кадрів, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, а також належного інституційного середовища у вигляді політичної волі керівництва, стратегічних документів розвитку та усталених практик взаємодії з приватним сектором.

Нажаль, як свідчить практика, переважна більшість органів місцевого

самоврядування в Україні наразі не мають достатньої спроможності для ініціювання та реалізації проєктів ППП. Це обумовлено низкою системних проблем, зокрема недосконалістю організаційних структур, відсутністю фахівців з питань ППП, обмеженістю власних фінансових ресурсів, недостатньою поінформованістю щодо кращих практик ППП.

За даними опитування Програми розвитку ООН в Україні, проведеного у 2019 р., лише 14% органів місцевого самоврядування мають спеціалізовані підрозділи, які опікуються питаннями залучення інвестицій та роботи з приватними партнерами. У решті випадків ці функції покладаються на підрозділи економічного розвитку, комунальної власності або взагалі не мають чіткої інституціоналізації [260]. Це призводить до розпорошення відповідальності, недостатньої пріоритизації проєктів ППП та відсутності комплексного підходу до їх підготовки та реалізації.

Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері ППП на місцевому рівні є ще однією гострою проблемою. Більшість працівників органів місцевого самоврядування не мають необхідних знань та навичок щодо ідентифікації потенційних проєктів ППП, проведення техніко-економічного обґрунтування, організації конкурсних процедур, управління договорами ППП тощо. Навіть у тих небагатьох громадах, де є профільні фахівці, вони часто не мають практичного досвіду реалізації проєктів та потребують регулярного навчання, особливо зважаючи на динамічні зміни у законодавстві та технологіях.

Обмеженість власних фінансових ресурсів також суттєво стримує розвиток ППП на місцях. Адже підготовка якісної проєктної документації, проведення консультацій з приватним сектором, найм зовнішніх радників вимагають значних бюджетних видатків, які часто є непосильними для невеликих громад. Хронічний дефіцит коштів на розвиток інфраструктури змушує місцеву владу концентруватися на «латанні дір» замість стратегічного планування інвестицій із застосуванням механізмів ППП.

Низький рівень розуміння сутності та принципів ППП, обізнаності щодо успішних прикладів застосування механізмів партнерства у вирішенні

інфраструктурних проблем також є типовим для багатьох територіальних громад. Як свідчать результати згаданого вище опитування ПРООН, лише 24% представників місцевого самоврядування мають загальне уявлення про ППП, тоді як добре обізнаними вважають себе лише 3% респондентів [260]. Така ситуація призводить до упереджень та міфів щодо ППП, недовіри до приватного сектора та небажання розглядати альтернативи традиційним бюджетним інвестиціям.

Недостатня інституційна спроможність органів місцевого самоврядування у сфері ППП значною мірою обумовлена також відсутністю чітких правових рамок та методичного забезпечення для ініціювання та реалізації проєктів на місцевому рівні. Чинний Закон України «Про державно-приватне партнерство» визначає лише загальні принципи та процедури здійснення ППП, тоді як на підзаконному рівні бракує детальних інструкцій щодо етапів підготовки проєктів, проведення конкурсів, укладання договорів тощо [30]. Методичні рекомендації щодо реалізації ППП, розроблені окремими центральними органами виконавчої влади, часто мають фрагментарний та рекомендаційний характер, не враховують специфіку місцевого самоврядування.

Не сприяє інституціоналізації ППП на місцях і відсутність дієвих механізмів координації та методичної підтримки з боку центральних органів виконавчої влади. Хоча Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства визначено спеціально уповноваженим органом з питань державної політики у сфері ППП, його реальний вплив на активізацію ППП у регіонах залишається досить обмеженим. Зокрема, бракує системної роботи щодо виявлення та поширення кращих практик реалізації проєктів ППП органами місцевого самоврядування, надання їм консультативної та інформаційної підтримки, узагальнення та врахування потреб і проблем місцевої влади при вдосконаленні національної політики у сфері ППП.

Для вирішення зазначених проблем та посилення спроможності місцевого самоврядування у сфері ППП доцільно реалізувати комплекс заходів інституційного, організаційного та освітнього характеру:

1. Визначити на національному рівні чіткі рекомендації щодо організаційних структур та функцій підрозділів органів місцевого самоврядування, відповідальних за ППП. Зокрема, доцільно передбачити створення у виконавчих комітетах місцевих рад спеціалізованих відділів/секторів з питань ППП або покласти відповідні функції на підрозділи інвестиційної політики. Важливо також забезпечити тісну співпрацю цих підрозділів з галузевими департаментами (ЖКГ, охорони здоров'я, освіти тощо) у процесі підготовки та реалізації проєктів ППП.

2. Налагодити на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації регулярне навчання працівників органів місцевого самоврядування з питань ППП. Такі навчальні програми мають охоплювати як теоретичні аспекти (сутність та принципи ППП, форми реалізації, нормативно-правова база), так і практичні навички (ідентифікація та техніко-економічне обґрунтування проєктів, проведення конкурсних процедур, управління договорами ППП тощо). Важливо передбачити також проведення короткострокових семінарів та тренінгів для керівників органів місцевого самоврядування з метою підвищення їх обізнаності та формування політичної волі до застосування ППП.

3. Розглянути можливість створення на обласному рівні інформаційно-консультаційних центрів з питань ППП, які б надавали методично-консультаційну допомогу органам місцевого самоврядування щодо підготовки та реалізації проєктів. Такі центри можуть функціонувати як на базі агенцій регіонального розвитку, так і у форматі державно-приватного консорціуму за участю бізнес-асоціацій, професійних спілок, експертних організацій. Важливо забезпечити належне фінансування діяльності цих центрів з обласних бюджетів та грантових програм міжнародної технічної допомоги.

4. Сформувати регіональні/місцеві бази даних потенційних проєктів ППП та забезпечити відкритий доступ до них через онлайн-платформи. Це дозволить підвищити інформованість приватного сектора щодо інвестиційних можливостей у територіальних громадах, а також сприятиме обміну досвідом та кращими практиками між самими громадами. Прикладом такої платформи на

національному рівні є Портал проєктів, створений Мінекономіки [47].

5. Забезпечити розробку та затвердження місцевих стратегій/програм розвитку ППП на середньострокову перспективу, які би конкретизували на рівні територіальних громад загальнонаціональні пріоритети у цій сфері. Ці документи мають визначати галузеві пріоритети застосування ППП з урахуванням місцевих потреб, встановлювати орієнтовні обсяги залучення приватних інвестицій, передбачати заходи організаційної та ресурсної підтримки проєктів ППП. Розробка стратегій/програм має здійснюватися за активної участі ключових стейкхолдерів (місцевого бізнесу, громадських організацій, наукових установ тощо) для врахування їх позицій та інтересів.

6. Запровадити механізми методичної та консультаційної підтримки органів місцевого самоврядування з боку центральних органів виконавчої влади. Зокрема, Мінекономіки доцільно налагодити системну комунікацію з місцевою владою щодо актуальних питань розвитку ППП, регулярно проводити навчальні заходи та воркшопи, ініціювати пілотні проєкти ППП у регіонах з подальшим поширенням набутого досвіду. Корисним також видається створення при Мінекономіки консультативно-дорадчого органу з представників місцевого самоврядування для оперативного обговорення проблемних питань реалізації ППП на місцях, напрацювання необхідних змін до законодавства та підзаконної бази.

Зрозуміло, що посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері ППП є складним та довготривалим процесом, який потребує політичної волі, значних ресурсів та послідовних зусиль усіх рівнів влади. Водночас, саме розбудова ефективних та підзвітних інституцій на місцевому рівні є запорукою успішного використання потенціалу ППП для вирішення проблем територіальних громад та підвищення якості життя населення. Тому подальші дослідження у цьому напрямі є вкрай актуальними та практично значущими.

Поряд із розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, важливою передумовою активізації ППП на місцевому рівні є

також диверсифікація джерел фінансування проєктів. Адже, як уже зазначалося вище, обмеженість власних бюджетних ресурсів громад суттєво звужує їх можливості щодо ініціювання та підтримки проєктів ППП, особливо у капіталомістких сферах інфраструктури.

За оцінками експертів, потреби в інвестиціях для модернізації місцевої інфраструктури в Україні становлять щонайменше 30 млрд дол. США на найближчі 10 років [61]. Враховуючи, що річний обсяг капітальних видатків місцевих бюджетів не перевищує 2 млрд дол. США, стає очевидним, що забезпечити такі колосальні інвестиції лише за рахунок бюджетних коштів неможливо. Більше того, реформа децентралізації, попри загальне збільшення доходів місцевих бюджетів, призвела до суттєвої диференціації фінансової спроможності громад. Тому багато невеликих громад відчувають дефіцит коштів навіть на фінансування поточних видатків, не кажучи вже про участь у проєктах ППП.

Зарубіжний досвід показує, що успішна реалізація проєктів ППП на місцевому рівні можлива за умов формування оптимального набору інструментів їх фінансування, які включають як публічні, так і приватні джерела. До публічних джерел зазвичай відносять кошти державного та місцевих бюджетів, позики та гарантії державних/комунальних підприємств, облігації місцевих позик. Приватні джерела можуть охоплювати власний капітал приватного партнера, кредити комерційних банків, випуск корпоративних облігацій, залучення коштів від інституційних інвесторів (пенсійних фондів, страхових компаній) тощо. Важливим джерелом фінансування проєктів ППП, особливо на початкових етапах, є також гранти та пільгові кредити від міжнародних фінансових організацій та донорів [86].

Диверсифікація джерел фінансування дозволяє не лише залучити необхідні ресурси для реалізації проєктів ППП, але й оптимізувати їх вартість, розподілити ризики між партнерами, забезпечити вищий рівень контролю та підзвітності. Наприклад, використання бюджетних коштів поряд із приватними інвестиціями демонструє підтримку проєкту з боку держави/громади та

підвищує довіру інвесторів. Залучення кредитів МФО часто дозволяє отримати довше та дешевше фінансування порівняно з ринковими умовами. Застосування проєктного фінансування з обмеженим регресом на позичальника стимулює ретельний аналіз ризиків проєкту та їх збалансований розподіл між партнерами.

В Україні система фінансування місцевих проєктів ППП наразі є недостатньо розвиненою та диверсифікованою. Переважна більшість проєктів реалізується із залученням власних коштів приватного партнера та кредитів вітчизняних банків. Використання бюджетних коштів у проєктах ППП залишається досить обмеженим через законодавчі обмеження та складність процедур бюджетного фінансування. Випадки надання державних/місцевих гарантій або співфінансування за рахунок бюджету поки що є поодинокими [63]. Недостатньо задіяний потенціал залучення інституційних інвесторів та використання інструментів фондового ринку (на кшталт муніципальних, «зелених» чи концесійних облігацій).

Для розширення доступних джерел фінансування та здешевлення вартості реалізації місцевих проєктів ППП доцільно:

1. Забезпечити повноцінну імплементацію передбачених у Бюджетному кодексі України інструментів державної підтримки ППП. Зокрема, йдеться про запровадження середньострокового бюджетного планування з виділенням бюджетних асигнувань на реалізацію проєктів ППП згідно з укладеними договорами; надання державних гарантій для забезпечення повного або часткового виконання боргових зобов’язань за запозиченнями приватних партнерів; здійснення компенсації збитків приватних партнерів, пов’язаних з невиконанням державою своїх зобов’язань за договорами ППП тощо.

2. Стимулювати активніше використання органами місцевого самоврядування механізмів співфінансування проєктів ППП за рахунок коштів місцевих бюджетів. Для цього доцільно запровадити окрему бюджетну програму в рамках Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), яка передбачатиме спрямування певного відсотку коштів (10-15%) на реалізацію проєктів ППП за умови дольової участі громад. Можна також розглянути

можливість створення на обласному рівні спеціальних фондів підтримки ППП, які акумулюватимуть кошти з різних джерел (обласного бюджету, ДФРР, МТД тощо) та спрямовуватимуть їх на реалізацію пріоритетних проєктів у громадах на конкурсній основі.

3. Налагодити системну співпрацю органів місцевого самоврядування з міжнародними фінансовими організаціями та донорами щодо залучення пільгового фінансування та грантової допомоги для підготовки та реалізації проєктів ППП. Це може включати спільну ідентифікацію потенційних проєктів, проведення техніко-економічних обґрунтувань, консультаційний супровід проєктів, надання кредитів та гарантій тощо. Корисним інструментом також може бути створення за підтримки МФО та донорів спеціальних програм підготовки інвестиційно привабливих проєктів ППП у пріоритетних для громад сферах.

4. Розвивати механізми залучення ресурсів інституційних інвесторів до фінансування проєктів ППП. Зокрема, необхідно виробити чіткі правила інвестування пенсійних коштів та активів страхових компаній в інфраструктурні проєкти на місцевому рівні, стимулювати створення спеціалізованих інвестиційних фондів, які концентруватимуться на ППП. Можна також передбачити певні податкові стимули (наприклад, звільнення від податку на прибуток) для інституційних інвесторів, які вкладають кошти у проєкти ППП у депресивних регіонах чи стратегічно важливих секторах.

5. Сприяти поширенню практики муніципальних запозичень для фінансування інфраструктурних проєктів, зокрема через випуск облігацій місцевої позики та залучення кредитів МФО під місцеві гарантії. Для цього важливо спростити процедури погодження місцевих запозичень, знизити вартість їх обслуговування за рахунок оптимізації вимог до розкриття інформації, забезпечити прозорість використання залучених коштів. Варто також розглянути можливість надання державних гарантій за місцевими запозиченнями для реалізації проєктів ППП, що мають стратегічне значення для соціально-економічного розвитку громад.

Звичайно, диверсифікація джерел фінансування місцевих проєктів ППП вимагатиме подальшого удосконалення законодавчої бази, розбудови відповідної інфраструктури фінансового ринку, зміцнення кредитоспроможності громад. Однак, саме формування «фінансового міксу» з бюджетних, приватних та донорських ресурсів дозволить суттєво збільшити обсяги інвестицій в інфраструктуру на місцевому рівні, забезпечити вищу ефективність використання обмежених публічних коштів та краще управління ризиками проєктів ППП.

Активізація публічно-приватного партнерства на місцевому рівні неможлива без широкого залучення громадськості до процесу ініціювання, підготовки та реалізації проєктів. Адже, як слушно зазначають фахівці, саме громадяни та їх об'єднання, що безпосередньо користуються інфраструктурними об'єктами та послугами, є кінцевими бенефіціарами ППП. Тому забезпечення їх поінформованості, підтримки та участі у прийнятті рішень щодо проєктів є критично важливим для досягнення цілей сталого розвитку територій.

На жаль, залучення громадськості до проєктів ППП в Україні поки що має здебільшого формальний характер. Публічні консультації та громадські обговорення проводяться епізодично, часто вже на завершальному етапі підготовки проєктів, коли можливості для суттєвого врахування інтересів та пропозицій стейкхолдерів є мінімальними. Органи місцевого самоврядування не завжди забезпечують повне та своєчасне оприлюднення інформації про заплановані проєкти ППП, їх техніко-економічні показники, потенційні наслідки для громади. Гострою проблемою є відсутність усталеної практики залучення представників громадськості до моніторингу виконання договорів ППП та оцінки якості послуг, що надаються приватним партнером [12].

Як наслідок, багато проєктів ППП стикаються з опором з боку місцевих активістів та громадських організацій, які вбачають у них загрозу публічним інтересам, екології, безпеці споживачів тощо. Особливо критично сприймаються проєкти у чутливих сферах життєзабезпечення, таких як

централізоване водопостачання та водовідведення, поводження з побутовими відходами, охорона здоров'я, освіта. Побоювання громадськості щодо підвищення тарифів, погіршення якості та доступності послуг, корупційних ризиків часто ускладнюють реалізацію навіть потенційно вигідних та добре підготовлених проєктів ППП.

Міжнародний досвід переконливо доводить, що активне залучення громадськості на всіх етапах життєвого циклу проєктів ППП дозволяє суттєво підвищити їх легітимність, узгодити публічні та приватні інтереси, мінімізувати конфлікти та ризики [269]. Зокрема, на етапі ініціювання та планування проєктів консультації з громадськістю допомагають краще зрозуміти реальні потреби та очікування споживачів, визначити пріоритети розвитку інфраструктури та послуг. У процесі підготовки та укладання договорів ППП залучення громадськості до обговорення ключових умов (обсягу інвестицій, тарифної політики, стандартів якості, екологічних вимог тощо) дозволяє знайти оптимальний баланс між інтересами різних стейкхолдерів. На етапі реалізації проєктів громадський моніторинг допомагає виявити та усунути проблеми, що виникають у взаємодії публічного та приватного партнерів, споживачів послуг.

Так, цікавим є досвід залучення громадськості до підготовки концесійних проєктів у сфері водопостачання та водовідведення на Філіппінах. На етапі техніко-економічного обґрунтування проєктів муніципалітети зобов'язані проводити серію консультацій із споживачами, громадськими організаціями, професійними спілками щодо ключових параметрів майбутньої концесії (тарифів, інвестиційних зобов'язань, цільових показників якості послуг). За результатами консультацій готується звіт, який є невід'ємною частиною тендерної документації і враховується при оцінці конкурсних пропозицій приватних партнерів. Крім того, представники громадськості входять до складу конкурсних комісій та беруть участь у переговорах з потенційними концесіонерами. Після підписання договору концесії створюється спеціальна наглядова рада за участю споживачів, яка здійснює моніторинг виконання інвестиційних та сервісних зобов'язань приватного партнера, розглядає скарги

споживачів, готує пропозиції щодо перегляду тарифів та внесення змін до договору концесії [122].

В Україні впровадження подібних практик вимагає як законодавчих змін, так і підвищення спроможності та мотивації органів місцевого самоврядування і громадянського суспільства. Зокрема, доцільно:

1. Внести зміни до Закону України «Про державно-приватне партнерство» щодо обов'язковості проведення публічних консультацій на етапі підготовки проєктів ППП, визначити мінімальні вимоги до процедури їх організації (способи інформування, строки проведення, порядок врахування пропозицій тощо). Протоколи консультацій з громадськістю мають стати обов'язковим елементом техніко-економічного обґрунтування проєктів та тендерної документації. Доцільно також передбачити механізми врахування позиції громадськості при прийнятті рішень щодо доцільності реалізації проєкту ППП, визначенні його ключових параметрів.

2. Розробити на національному рівні методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо залучення громадськості до проєктів ППП, які міститимуть кращі практики ідентифікації та аналізу заінтересованих сторін, вибору форм та методів взаємодії, вирішення конфліктів тощо. Важливо також забезпечити навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування з цих питань, обмін досвідом між громадами.

3. Забезпечити максимальну прозорість інформації щодо проєктів ППП шляхом її обов'язкового оприлюднення на офіційних веб-сайтах органів місцевого самоврядування, запровадження електронних реєстрів укладених договорів, регулярного звітування про хід реалізації проєктів. Доступ до інформації є запорукою обґрунтованого та конструктивного діалогу влади і громадськості щодо ключових аспектів ППП.

4. Стимулювати ширше залучення громадських організацій, аналітичних центрів до незалежного моніторингу проєктів ППП, проведення їх громадської експертизи. Це вимагає як інформаційної та методичної підтримки з боку органів влади, так і цільового фінансування громадських ініціатив за рахунок

бюджетних та донорських коштів. Важливо налагодити системну співпрацю між відповідальними підрозділами органів місцевого самоврядування та організаціями громадянського суспільства щодо контролю за реалізацією проєктів ППП.

5. Передбачити у договорах ППП обов'язкові механізми взаємодії приватного партнера зі споживачами та громадськістю, зокрема щодо інформування та консультування з питань якості послуг, розгляду скарг та пропозицій, проведення спільних заходів. Ці механізми можуть включати створення спеціальних комунікаційних платформ, гарячих ліній, експертних рад за участю споживачів тощо. Важливо забезпечити збалансоване представництво різних груп споживачів (населення, бізнесу, бюджетних установ) та територій.

6. Запровадити практику громадського аудиту результатів проєктів ППП, який би здійснювався незалежними експертними організаціями за підтримки органів місцевого самоврядування та донорів. Такий аудит має оцінювати відповідність фактичних результатів проєкту початковим цілям та очікуванням громади, виявляти проблемні аспекти та формувати рекомендації щодо підвищення ефективності ППП. Звіти про громадський аудит доцільно оприлюднювати та обговорювати з місцевою владою, приватними партнерами та громадянами.

Очевидно, що ефективне залучення громадськості потребує також розвитку культури участі, підвищення компетентності та організованості інститутів громадянського суспільства у питаннях ППП. Необхідно сформувати розуміння, що участь громадськості – це не лише інструмент контролю та критики влади, а й можливість спільного пошуку оптимальних рішень щодо розвитку інфраструктури, підвищення якості публічних послуг. Тільки через налагодження конструктивної тристоронньої взаємодії влади, бізнесу та громадськості можна розкрити справжній потенціал ППП як механізму сталого місцевого розвитку.

Поряд із розвитком інституційної спроможності, диверсифікацією джерел фінансування та залученням громадськості, важливою передумовою активізації

ППП на місцевому рівні є також запровадження дієвих інструментів фінансово-економічного стимулювання. Адже наявність прозорих та привабливих стимулів здатна суттєво підвищити зацікавленість приватного сектора в реалізації суспільно значущих проєктів, особливо у сферах з підвищеними ризиками та відносно невисокою прибутковістю.

Зарубіжний досвід застосування ППП свідчить, що органи публічної влади використовують доволі широкий арсенал фінансово-економічних інструментів для заохочення приватних інвестицій в інфраструктуру. Вони включають як пряму бюджетну підтримку у формі співфінансування, відшкодування частини витрат, гарантування мінімального доходу тощо, так і непрямі методи на кшталт податкових пільг, звільнення від окремих зборів та платежів, надання земельних ділянок на пільгових умовах [102].

Зокрема, при реалізації концесійних проєктів у багатьох країнах застосовується механізм «плати за доступність» (availability payment), коли публічний партнер здійснює регулярні платежі приватному партнеру за підтримання об’єкта у належному стані та забезпечення його доступності для споживачів. Розмір таких платежів може залежати від фактичних обсягів споживання послуг або бути фіксованим. Завдяки цьому механізму концесіонер має гарантоване джерело доходів для обслуговування залучених інвестицій, що дозволяє реалізовувати інфраструктурні проєкти навіть в умовах низького або нестабільного попиту.

Іншим поширеним інструментом фінансової підтримки ППП є надання державних або місцевих гарантій щодо певного рівня споживання послуг або доходу приватного партнера. Такі гарантії захищають інвестора від ринкових ризиків у випадку суттєвого зменшення обсягів реалізації послуг порівняно із запланованим рівнем. Якщо фактичний дохід виявляється нижчим за гарантований, різницю компенсує публічний партнер. Водночас, якщо фактичний дохід перевищує базовий рівень, «надлишок» розподіляється між партнерами у визначеній договором пропорції. Такий механізм використовується переважно у проєктах з високою соціальною значущістю, але

невизначеним комерційним потенціалом [127].

З метою зменшення вартості залучення приватного фінансування для реалізації проєктів ППП у багатьох країнах надаються бюджетні субсидії, спрямовані на часткову компенсацію інвестиційних або операційних витрат приватного партнера. Ці субсидії можуть мати форму прямих виплат з бюджету або непрямої підтримки, як-от звільнення від сплати певних податків та зборів, надання ресурсів за зниженими цінами. Так, в Індії концесіонери автодоріг можуть претендувати на відшкодування з національного бюджету до 40% вартості будівництва за умови своєчасного введення об'єкта в експлуатацію та дотримання визначених параметрів якості [115].

Податкове стимулювання є одним із найбільш дієвих інструментів підтримки ППП, що активно застосовується як у розвинених країнах, так і у державах, що розвиваються. Зокрема, для інвесторів в інфраструктурні проєкти часто передбачаються знижені ставки податку на прибуток, прискорена амортизація основних засобів, звільнення від податку на додану вартість або мита при імпорті обладнання, податкові канікули на період окупності інвестицій тощо [253]. У деяких країнах для проєктів ППП створюються спеціальні економічні зони з особливим режимом оподаткування.

Підтримка ППП на місцевому рівні часто реалізується у формі надання приватному партнеру земельних ділянок або інших об'єктів комунальної власності на пільгових умовах. Так, у багатьох країнах Європи муніципалітети обирають приватних партнерів для реалізації проєктів з реконструкції застарілих промислових зон або депресивних міських територій саме на основі інвестиційних конкурсів, переможці яких отримують землю в оренду за символічну плату. Право власності на побудовані об'єкти зазвичай розподіляється між публічним та приватним партнерами, що створює для інвестора додаткові стимули. Такий механізм дозволяє узгодити інтереси міста у ревіталізації проблемних територій та бізнесу в отриманні прибутку від девелопменту нерухомості.

На жаль, в Україні застосування зазначених інструментів фінансово-

економічного стимулювання ППП поки що не набуло системного характеру. Законом України «Про державно-приватне партнерство» передбачена можливість надання державної підтримки для реалізації проєктів ППП, зокрема у формі співфінансування, гарантування попиту або доходу приватного партнера [54]. Однак ці норми мають здебільшого декларативний характер, оскільки не підкріплені чіткими критеріями та процедурами надання такої підтримки.

Водночас, податкове та митне законодавство взагалі не містить спеціальних преференцій для проєктів ППП, а Земельний та Бюджетний кодекси суттєво обмежують можливості органів місцевого самоврядування щодо надання земельних ділянок та об'єктів комунальної власності на пільгових умовах. Поодинокі випадки застосування механізмів фінансової підтримки ППП, як-от відшкодування різниці в тарифах або інвестиційної складової тарифу, характеризуються високими бюджетними ризиками та непрозорістю [65].

Для виправлення такої ситуації та посилення стимулюючого впливу держави на розвиток ППП необхідно реалізувати комплекс заходів нормативно-правового та інституційного характеру. Зокрема, доцільно:

1. Внести зміни до Закону України «Про державно-приватне партнерство» щодо форм та умов надання державної підтримки для реалізації проєктів ППП. Зокрема, потрібно чітко визначити критерії та процедуру відбору проєктів для надання підтримки з державного бюджету (наприклад, щодо мінімального обсягу інвестицій, соціально-економічного ефекту, інноваційної складової тощо), а також граничні обсяги та терміни її надання. При цьому важливо забезпечити прозорість та конкурсність розподілу бюджетних коштів, унеможливити «ручне управління» та корупційні ризики.

2. Розглянути можливість внесення змін до Податкового кодексу України щодо надання інвестиційно-інноваційних пільг для реалізації проєктів ППП. Зокрема, можна передбачити тимчасове (на період окупності інвестицій) звільнення від податку на прибуток або зниження його базової ставки,

запровадження інвестиційного податкового кредиту, прискореної амортизації основних засобів. Для проєктів ППП в окремих пріоритетних галузях (як-от відновлювана енергетика, переробка відходів, соціальна інфраструктура) доцільно встановити знижені ставки податку на додану вартість або акцизного податку. Податкові преференції можуть надаватися як безпосередньо приватним партнерам, так і їх кредиторам та інституційним інвесторам.

3. Передбачити у Земельному кодексі України можливість надання земельних ділянок державної та комунальної власності в оренду або користування приватним партнерам на пільгових умовах без проведення земельних торгів. Для цього необхідно внести відповідні зміни до переліку випадків, коли земельні торги не проводяться (ст. 134). Водночас, з метою запобігання зловживанням, слід встановити чіткі критерії та процедуру визначення «суспільної необхідності» надання земельних ділянок для реалізації проєктів ППП (зокрема щодо відповідності містобудівній документації, генеральному плану території, пріоритетам соціально-економічного розвитку громади тощо).

4. Стимулювати активніше застосування органами місцевого самоврядування механізмів співфінансування та гарантування доходу приватних партнерів у проєктах ППП місцевого значення. Для цього доцільно спростити процедури прийняття рішень місцевими радами про надання фінансової підтримки, передбачити типові форми відповідних договорів. Разом з тим, з метою мінімізації фіскальних ризиків для місцевих бюджетів, необхідно встановити граничні обсяги та умови місцевих гарантій за проєктами ППП (зокрема щодо обґрунтування їх доцільності, позитивного висновку аудитора, схвалення Мінфіном тощо).

5. Розширити перелік джерел фінансування заходів державної підтримки ППП та розробити прозорі механізми їх розподілу. Зокрема, окрім коштів державного та місцевих бюджетів, для реалізації пріоритетних інфраструктурних проєктів доцільно залучати ресурси Державного фонду регіонального розвитку, Дорожнього фонду, Фонду енергоефективності та

інших позабюджетних фондів. Можна також передбачити можливість спрямування на підтримку ППП частини доходів від приватизації державного майна, рентної плати за користування надрами, екологічного податку. Розподіл цих ресурсів має здійснюватися за принципом «інвестиційного вікна» на конкурсних засадах відповідно до затверджених середньострокових програм розвитку ППП.

Безумовно, реалізація запропонованих заходів потребуватиме політичної волі, тісної координації дій Уряду та Парламенту, центральних та місцевих органів влади. Разом з тим, створення повноцінної системи фінансово-економічних стимулів дозволить суттєво пожвавити інтерес приватних інвесторів до реалізації суспільно важливих інфраструктурних проєктів, підвищити ефективність використання обмежених бюджетних ресурсів, прискорити темпи модернізації та сталого розвитку територіальних громад.

Водночас, застосування інструментів фінансового стимулювання ППП вимагає зваженого підходу та ретельного аналізу фіскальних ризиків. Надмірне та необґрунтоване надання преференцій приватному бізнесу за рахунок публічних коштів може викривити конкуренцію, знизити мотивацію до скорочення витрат, призвести до нецільового використання ресурсів. Тому державна підтримка ППП повинна мати винятково цільовий та обмежений у часі характер, надаватися за чітко визначеними критеріями із забезпеченням належного моніторингу та контролю. Тільки за таких умов вона здатна дати потужний поштовх розвитку партнерських відносин влади та бізнесу, залученню масштабних інвестицій у модернізацію інфраструктури та покращенню якості публічних послуг.

Ще одним важливим напрямом активізації ППП на місцевому рівні є його поширення на сферу інновацій та цифрової трансформації економіки і суспільства. В сучасних умовах стрімкого технологічного розвитку, переходу до Індустрії 4.0 та розбудови цифрової інфраструктури саме ППП може стати ефективним інструментом залучення інвестицій, знань та досвіду приватного сектора для вирішення стратегічних завдань інноваційного розвитку територій.

Слід зазначити, що досвід розвинених країн демонструє успішні приклади застосування ППП у таких сферах, як розвиток інноваційної інфраструктури (наукові парки, технопарки, інноваційні кластери), трансфер технологій з науки у реальний сектор, комерціалізація результатів досліджень і розробок, цифровізація публічних послуг та розбудова «розумних міст». Зокрема, у країнах ЄС поширеною є практика створення на засадах ППП так званих «відкритих інноваційних лабораторій» (living labs) [123], які є майданчиками для спільного розроблення, тестування та впровадження інноваційних продуктів і послуг із залученням бізнесу, наукових установ, органів влади та громадськості.

Іншим цікавим прикладом є досвід Великої Британії зі створення «катапультних центрів» – мережі інноваційних хабів, які об'єднують провідні університети, великі компанії та малий інноваційний бізнес у певних технологічних напрямах (високотехнологічне машинобудування, цифрове виробництво, клітинна терапія тощо). Ці центри надають доступ до сучасної дослідницької та виробничої інфраструктури, консультаційних та освітніх послуг, мереж трансферу технологій. Вони працюють на засадах ППП, отримуючи змішане фінансування з державного бюджету, внесків приватних партнерів та власних доходів від комерціалізації розробок [156].

Заслуговує на увагу також досвід США зі створення на базі університетів інжинірингових шкіл та центрів (Engineering Research Centers), які реалізують масштабні прикладні дослідження на замовлення та у партнерстві з бізнесом. Ці центри є своєрідними науково-виробничими кластерами, які об'єднують ресурси та компетенції освіти, науки, бізнесу та влади для розв'язання складних міждисциплінарних проблем у таких сферах, як охорона здоров'я, енергетика, екологія, транспорт тощо. Фінансування діяльності центрів здійснюється за рахунок грантів федеральних агентств (Національного наукового фонду, Міністерства енергетики, NASA тощо), контрактів з промисловими компаніями та доходів від ліцензування патентів [173].

В Україні механізми ППП поки що недостатньо використовуються для

стимулювання інновацій та цифровізації на регіональному та місцевому рівнях. Формально законодавство дозволяє застосування ППП у науково-технічній та інноваційній сферах, однак на практиці такі проєкти майже не реалізуються. Це обумовлено низкою об'єктивних та суб'єктивних чинників, зокрема недосконалістю нормативно-правової бази, браком фінансових ресурсів та кваліфікованих кадрів, низьким рівнем довіри та кооперації між владою, бізнесом та наукою, відсутністю розвиненої інноваційної екосистеми в регіонах.

Разом з тим, в Україні є окремі приклади успішного застосування ППП для розвитку інноваційної інфраструктури. Зокрема, у м. Київ на засадах концесії створено інноваційний парк UNIT.City, який об'єднує на території колишнього мотоциклетного заводу понад 100 компаній-резидентів, акселератор стартапів, лабораторії, коворкінги та освітні центри. Концесіонерами парку є приватні компанії UDP та KAN Development, які вклали у розвиток інфраструктури понад 50 млн дол. США. Водночас, Київська міська рада надала необхідні земельні ділянки та комунікації, а також звільнила інноваційну екосистему від орендної плати та земельного податку [45].

Ще одним цікавим прикладом ППП в інноваційній сфері є угода про співпрацю між Міністерством цифрової трансформації України та Федерацією роботодавців України щодо реалізації експериментального проєкту «Дія.City». Цей проєкт передбачає створення спеціального правового та податкового режиму для розвитку ІТ-індустрії в Україні за моделлю «цифрових резиденцій». Компанії-резиденти «Дія.City» матимуть доступ до спеціальних умов оподаткування, регулювання трудових відносин, захисту інтелектуальної власності тощо. Очікується, що реалізація проєкту дозволить збільшити обсяг експорту ІТ-послуг до 16,5 млрд дол. США, а також створити понад 450 тис. нових робочих місць у цифровій економіці до 2025 року [75].

Для подолання існуючих бар'єрів та повноцінного розкриття потенціалу ППП в інноваційній та цифровій сферах необхідно реалізувати комплекс заходів щодо удосконалення діючих та запровадження нових механізмів партнерської взаємодії публічного та приватного секторів. Зокрема, доцільно:

1. Внести зміни до Закону України «Про державно-приватне партнерство» щодо особливостей застосування ППП у сферах інновацій, трансферу технологій та цифровізації. Зокрема, слід передбачити нові форми та моделі ППП, адаптовані до специфіки інноваційної діяльності (спільне фінансування НДДКР, комерціалізація інновацій, створення інноваційної інфраструктури тощо), спростити процедури ініціювання та реалізації проєктів, запровадити додаткові стимули для приватних партнерів (податкові пільги, грантове фінансування, доступ до публічних даних та інфраструктури тощо).

2. Розробити та затвердити на національному рівні модельні форми договорів ППП для реалізації інноваційних та цифрових проєктів. Ці документи мають визначати особливості розподілу прав інтелектуальної власності між партнерами, умови ліцензування та комерціалізації створених продуктів, процедури визначення винагороди та розподілу ризиків, вимоги до звітності та моніторингу виконання проєктів. Наявність таких модельних форм суттєво спростить процес укладання договорів та мінімізує ризики виникнення спорів.

3. Налагодити ефективну співпрацю органів місцевого самоврядування з місцевими університетами, науковими установами та інноваційним бізнесом щодо визначення пріоритетних напрямів та форм реалізації проєктів ППП. Це передбачає проведення спільних форсайт-досліджень, семінарів, круглих столів для обговорення актуальних проблем розвитку громад, що потребують інноваційних рішень, а також потенційних технологічних та цифрових проєктів для реалізації на засадах ППП.

4. Сформувати на регіональному рівні бази даних інноваційних пропозицій від бізнесу та наукових установ для потенційної реалізації на засадах ППП. Доступ до цих баз мають отримати всі зацікавлені сторони (органи влади, підприємства, стартапи, інвестори, експерти), що дозволить активізувати пошук перспективних ідей та партнерів для їх втілення. Прикладом такої платформи є Українська інтегрована система трансферу технологій, яка наразі функціонує у пілотному режимі [46].

5. Розглянути можливість спрямування частини коштів регіональних та

місцевих фондів підтримки інновацій, науково-технічної діяльності на реалізацію проєктів ППП. Зокрема, може йтися про надання грантів, пільгових кредитів, компенсацію частини витрат приватних партнерів, які здійснюють комерціалізацію інновацій, створюють об’єкти інноваційної інфраструктури або запроваджують цифрові технології у наданні публічних послуг. При цьому важливо забезпечити прозорий конкурсний відбір проєктів та ефективний контроль за цільовим використанням коштів.

6. Створити на базі комунальних підприємств, закладів вищої освіти пілотні майданчики для тестування та впровадження новітніх технологічних рішень, продуктів та послуг, розроблених у рамках проєктів ППП. Ці «живі лабораторії» дозволять в реальних умовах перевірити технічні, економічні, екологічні параметри інновацій, виявити їх недоліки та шляхи вдосконалення, оцінити потенційний попит з боку споживачів. Для бізнесу та стартапів вони стануть плацдармом для відпрацювання ринкових стратегій та бізнес-моделей комерціалізації своїх розробок, а для влади та громади – можливістю вирішити гострі проблеми новітніми методами.

7. Запровадити практику укладання інноваційних партнерств між органами місцевого самоврядування та приватними компаніями для розроблення «під ключ» не існуючих на ринку товарів, робіт чи послуг інноваційного характеру. На відміну від традиційних публічних закупівель, такі партнерства передбачають довгострокову співпрацю замовника та виконавців, спільне фінансування та розподіл ризиків, поетапну розробку та тестування інноваційного продукту до моменту його відповідності вимогам замовника. Прикладом такого партнерства може бути розробка спеціалізованого програмного забезпечення для цифровізації певної публічної послуги (наприклад, оформлення земельних ділянок чи будівельних паспортів в онлайн-режимі) [124].

8. Організувати на базі провідних університетів та інноваційних структур регіонів (технопарків, бізнес-інкубаторів) спеціалізовані навчальні програми для представників органів місцевого самоврядування та комунальних

підприємств з питань застосування ППП у сферах інновацій та цифровізації. Такі програми мають охоплювати як теоретичні засади (моделі, форми, кращі практики ППП), так і практичні аспекти (пошук партнерів, підготовка проєктів, захист прав інтелектуальної власності, тощо). Паралельно необхідно проводити просвітницькі заходи для населення щодо переваг та потенційних ефектів реалізації інноваційних проєктів ППП для розвитку громади.

9. Ініціювати на регіональному та місцевому рівнях конкурси інноваційних проєктів, які можуть бути реалізовані на засадах ППП, із залученням місцевого бізнесу, стартапів, молодих вчених. Переможці цих конкурсів мають отримати менторську підтримку, допомогу у підготовці техніко-економічних обґрунтувань та пошуку потенційних приватних партнерів. Органи місцевого самоврядування, у свою чергу, повинні забезпечити відкритий доступ до комунальної інфраструктури та даних для реалізації пілотних проєктів, сприяти їх швидкому масштабуванню у разі успішної апробації.

10. Долучитися до формування на загальнодержавному рівні стратегічних програм розвитку ППП в інноваційній сфері, зокрема щодо цифровізації базових галузей економіки (агросектор, енергетика, транспорт, охорона здоров’я), розбудови національної дослідницької е-інфраструктури, створення інноваційних кластерів світового рівня. Участь представників місцевого самоврядування у розробці таких програм дозволить врахувати потреби та потенціал регіонів, забезпечити синергію національних та регіональних інноваційних ініціатив, залучити фінансові ресурси державного бюджету та міжнародної технічної допомоги.

Звісно, реалізація запропонованих кроків вимагатиме тісної співпраці та координації зусиль публічної влади, бізнесу, науково-освітнього сектора та громадянського суспільства. Однак саме розбудова партнерських зв’язків між усіма учасниками інноваційної екосистеми на національному, регіональному та місцевому рівнях дозволить сформувати сприятливе середовище для ініціювання, фінансування та впровадження проривних технологічних рішень,

прискорити процеси інноваційної модернізації та цифрової трансформації життєдіяльності територіальних громад.

Водночас, слід розуміти, що ППП в інноваційній сфері є найбільш складним та ризикованим напрямом взаємодії влади та бізнесу. На відміну від традиційної інфраструктури, де технології, витрати та попит є більш-менш прогнозованими, інноваційні проєкти характеризуються високим ступенем невизначеності щодо кінцевих результатів, термінів реалізації та комерційних перспектив. Тому застосування механізмів ППП у цій сфері вимагає виваженого підходу, ретельного техніко-економічного обґрунтування проєктів, чіткого розподілу зобов'язань та ризиків між партнерами, гнучких інструментів фінансування різних етапів інноваційного циклу. Лише за цих умов ППП зможе стати дієвим інструментом забезпечення інноваційного лідерства як окремих громад, так і країни в цілому на шляху до розбудови конкурентоспроможної та інклюзивної економіки знань.

Важливо також усвідомлювати, що ефективність застосування ППП в інноваційній сфері значною мірою залежить від загального рівня інноваційної культури в суспільстві, зрілості національної та регіональних інноваційних екосистем. Без наявності критичної маси інноваційно-активних компаній, стартапів, дослідників, висококваліфікованих кадрів, активних місцевих громад годі й очікувати масштабних проривів. Тому розвиток ППП має відбуватися у тісному зв'язку з іншими механізмами стимулювання інновацій – розбудовою сучасної дослідницької та інноваційної інфраструктури, покращенням охорони прав інтелектуальної власності, збільшенням фінансування науки та інновацій, розвитком академічного підприємництва, запровадженням інноваційних публічних закупівель тощо.

Підсумовуючи, слід зазначити, що поширення механізмів ППП на сферу інновацій та цифрової трансформації є однією з найбільш перспективних можливостей для забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах Четвертої промислової революції. Для повноцінної реалізації цього потенціалу необхідні системні зміни у нормативно-правовій базі, організаційно-

управлінських підходах, моделях фінансування, практиках комунікації та співпраці стейкхолдерів. Важливо перейти від декларацій та експериментів до послідовного впровадження кращих зарубіжних та вітчизняних практик застосування ППП в інноваційній сфері, адаптуючи їх до інституційних, економічних та соціокультурних особливостей конкретних регіонів та громад.

3.3. Розвиток компетентностей учасників проєктів публічно-приватного партнерства

Ефективна реалізація проєктів публічно-приватного партнерства вимагає від їх учасників, насамперед публічної влади та приватного бізнесу, наявності специфічних компетентностей. Ці компетентності являють собою динамічну комбінацію знань, вмінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність успішно провадити професійну та подальшу навчальну діяльність у сфері ППП [109].

Зарубіжний досвід свідчить, що ключовими компетентностями у сфері ППП є:

– стратегічне бачення можливостей застосування ППП для розв’язання суспільних проблем та досягнення цілей сталого розвитку;

– знання законодавчої та нормативної бази, що регулює організацію та реалізацію ППП;

– розуміння сутності, принципів, моделей та механізмів ППП, їх переваг та обмежень порівняно з іншими формами співпраці держави і бізнесу;

– вміння виявляти потенційні сфери та об’єкти для реалізації ППП з урахуванням суспільних потреб та інтересів стейкхолдерів;

– здатність оцінювати доцільність реалізації проєктів ППП, обирати їх оптимальні форми та моделі;

– навички розробки техніко-економічних обґрунтувань та підготовки

проєктів ППП відповідно до кращих практик;

– знання процедур проведення конкурсів з відбору приватних партнерів, вміння готувати необхідну конкурсну документацію;

– компетентності у сфері фінансово-економічного структурування проєктів ППП, оцінки та розподілу ризиків, забезпечення банківського фінансування, бюджетної підтримки, управління договорами ППП;

– обізнаність у питаннях управління змінами та врегулювання суперечок між партнерами у процесі виконання проєктів ППП;

– здатність здійснювати ефективний моніторинг та оцінку досягнення ключових показників ефективності проєктів ППП протягом усього життєвого циклу;

– навички міжособистісної комунікації та ведення переговорів з партнерами, медіації конфліктів;

– вміння взаємодіяти зі стейкхолдерами, зокрема, споживачами та громадськістю, здійснювати PR-супровід проєктів ППП;

– лідерські, організаційні та аналітичні здібності, критичне мислення, морально-етичні якості, доброчесність, здатність працювати у команді [109; 209].

Варто зауважити, що деякі вчені та практики об’єднують зазначені компетентності у певні групи або кластери. Наприклад, Європейський інститут державного управління (EIPA) виокремлює технічні (галузеві знання та навички), юридичні (знання нормативної бази, вміння структурувати договори), фінансово-економічні (навички фінансового моделювання, оцінки ризиків, обґрунтування платежів), соціально-екологічні (розуміння соціальних та екологічних аспектів проєктів, навички комунікації та залучення громадськості) та етичні (доброчесність, транспарентність) компетентності у сфері ППП [202].

В той же час, інші фахівці пропонують розрізняти стратегічні (усвідомлення цілей, принципів та обмежень ППП), операційні (вміння планувати, оцінювати, структурувати, реалізовувати проєкти ППП),

комунікативні (здатність ефективно взаємодіяти з партнерами та стейкхолдерами) та особистісні (лідерські якості, інноваційність, відповідальність) компетентності [85].

Слід зазначити, що конкретний набір компетентностей, необхідних для реалізації проєктів ППП, може варіюватися залежно від сфери застосування (інфраструктура, житлово-комунальне господарство, охорона здоров'я, освіта тощо), масштабу та складності проєктів, моделі ППП (концесія, спільна діяльність, інституційне партнерство тощо), а також від етапу життєвого циклу проєкту (ініціювання, підготовка, закупівля, впровадження, моніторинг). Крім того, в публічному та приватному секторах існує певна специфіка щодо компетентностей у сфері ППП, обумовлена відмінностями місій, цілей та бізнес-процесів цих секторів, хоча в цілому набори компетентностей є подібними [97].

Враховуючи великий обсяг компетентностей та їх диференціацію за різними критеріями, все більшої популярності набуває розроблення спеціальних рамок (каталогів) компетентностей у сфері ППП. Такі рамки являють собою структуровані описи необхідних та бажаних якостей та здатностей фахівців з питань ППП, що мають не лише теоретичне, але й практичне значення.

Зокрема, рамки компетентностей виконують низку важливих функцій.

По-перше, вони слугують орієнтиром для розробки освітніх програм з питань ППП та підвищення кваліфікації практиків. По-друге, рамки компетентностей використовуються для оцінки наявних та потенційних знань і навичок фахівців. По-третє, вони полегшують формування єдиного розуміння професійних вимог та очікувань щодо діяльності у сфері ППП у публічному та приватному секторах. Нарешті, рамки компетентностей сприяють розвитку людського капіталу, залученню та утриманню талановитих кадрів у сфері ППП, формуванню відповідної професійної культури та етики.

Важливо підкреслити, що розроблення рамок компетентностей має здійснюватися на основі глибокого аналізу кращих світових та національних

практик реалізації проєктів ППП, опитувань досвідчених фахівців, вивчення освітніх стандартів та професійних вимог у відповідних сферах. При цьому необхідно забезпечити певну універсальність рамок компетентностей, щоб вони зберігали актуальність в умовах динамічного розвитку ринку ППП, появи нових моделей та механізмів співпраці держави і бізнесу.

Не менш важливим є забезпечення практичного впровадження рамок компетентностей у систему підготовки та професійного розвитку фахівців з питань ППП. Зокрема, на їх основі мають розроблятися освітні та професійні стандарти, програми підвищення кваліфікації публічних службовців та представників приватного сектора, схеми сертифікації експертів у сфері ППП. Крім того, рамки компетентностей повинні стати невід'ємною складовою управління персоналом у державних установах та компаніях, що спеціалізуються на підготовці та реалізації проєктів ППП, зокрема використовуватися для оцінки ефективності діяльності працівників, планування їхнього кар'єрного зростання.

Враховуючи комплексний характер та інноваційність проєктів публічно-приватного партнерства, наявність у публічних службовців необхідних компетентностей є критично важливою для їх успішної реалізації. Адже саме на представників органів влади покладаються функції ініціювання проєктів ППП, оцінки їх техніко-економічної доцільності, організації конкурсних процедур, моніторингу виконання договірних зобов'язань приватними партнерами [25]. Брак відповідних знань та навичок може призвести до вибору неоптимальних форм ППП, помилок у розподілі ризиків, неефективного управління договорами, що в кінцевому підсумку завдасть шкоди публічним інтересам.

Міжнародний досвід свідчить, що розвинені країни приділяють значну увагу підвищенню кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань ППП. Зокрема, поширеною є практика розробки та реалізації спеціальних навчальних програм на базі національних шкіл управління, профільних міністерств та відомств, а також у співпраці з провідними університетами та бізнес-школами. Такі програми можуть мати

різний формат (семінари, тренінги, курси підвищення кваліфікації тощо), тривалість (від кількох днів до кількох місяців), цільову аудиторію (вищий, середній чи базовий рівні службовців).

Показовим є досвід Великобританії, де функціонує Академія інфраструктури та проєктів (Infrastructure and Projects Authority), що забезпечує професійний розвиток державних службовців у сфері управління інфраструктурними проєктами, у тому числі тими, що реалізуються на засадах ППП. Академія пропонує різноманітні навчальні програми, зокрема річну Програму Major Projects Leadership Academy для вищого корпусу державної служби, модульні курси з комерційних навичок, управління ризиками, проєктного менеджменту тощо. Крім того, в Академії діє Центр експертизи ППП, який здійснює методично-консультаційну підтримку замовників проєктів ППП, розробляє стандартну документацію, бере участь у навчанні персоналу [132].

У Франції діє спеціалізована Місія підтримки ППП (Mission d'appui aux partenariats public-privé), яка надає місцевим органам влади експертно-консультаційні послуги щодо застосування механізмів ППП. Місія організовує навчальні сесії для публічних службовців тривалістю 2-5 днів, на яких розглядаються правові, фінансові, організаційні аспекти підготовки та реалізації проєктів. Особливий акцент робиться на секторальній специфіці ППП (транспортна інфраструктура, медичні заклади, освітні установи тощо), вивченні кращих національних та зарубіжних практик. Місія співпрацює з Національною школою адміністрації (ENA), Школою мостів та доріг, іншими закладами вищої освіти [130].

В Україні розвиток компетентностей публічних службовців у сфері ППП перебуває на початковому етапі. Окремі аспекти ППП розглядаються в межах загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що реалізуються регіональними центрами перепідготовки та підвищення кваліфікації. Проте обсяг та зміст цих програм явно недостатні для формування цілісного бачення

організації та реалізації проєктів ППП. Бракує також спеціалізованих навчальних курсів, орієнтованих на окремі категорії публічних службовців (юристів, економістів, галузевих фахівців) та сфери застосування ППП (охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, транспорт тощо).

Для виправлення ситуації та налагодження системної роботи з професійного розвитку публічних службовців у сфері ППП доцільно реалізувати низку заходів.

По-перше, необхідно розробити комплекс типових навчальних програм для різних категорій службовців на основі кращого міжнародного досвіду та з урахуванням професійних стандартів у сфері ППП. Ці програми мають охоплювати всі етапи життєвого циклу проєктів ППП та розкривати їх економічні, правові, управлінські, соціальні аспекти. При цьому важливо забезпечити модульний формат програм, поєднання теоретичної та практичної підготовки, використання сучасних інтерактивних методів навчання (кейси, ділові ігри, воркшопи тощо).

По-друге, слід передбачити обов'язкове підвищення кваліфікації з питань ППП для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які займаються плануванням, ініціюванням та супроводом проєктів ППП. Це може бути реалізовано шляхом внесення відповідних змін до законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, а також відображено у посадових інструкціях та індивідуальних програмах підвищення рівня професійної компетентності службовців.

По-третє, необхідно визначити на національному та регіональному рівні провідні заклади освіти, на базі яких будуть реалізовуватися спеціалізовані навчальні програми з питань ППП. Це можуть бути як заклади системи підвищення кваліфікації публічних службовців (НАДУ, регіональні центри), так і провідні університети, що мають досвід підготовки фахівців для сфери ППП. При цьому важливо налагодити співпрацю освітніх установ з органами влади, які виступають замовниками проєктів ППП, та приватним сектором для залучення до викладання досвідчених практиків.

По-четверте, варто розглянути можливість запровадження окремих освітніх програм з управління проєктами ППП на магістерському рівні та у форматі МВА. Такі програми, розраховані на 1-2 роки, дозволять підготувати висококваліфікованих фахівців, які зможуть працювати як у публічному, так і приватному секторі. Для державних службовців може бути передбачено механізм пільгового навчання або цільового направлення за рахунок бюджетних коштів.

По-п’яте, необхідно забезпечити міжнародну акредитацію навчальних програм з ППП у провідних спеціалізованих організаціях, таких як Європейська економічна комісія ООН, Світовий банк, Інститут ППП США тощо. Визнання українських програм на міжнародному рівні дозволить підвищити їх якість, сприятиме обміну кращими практиками та залученню іноземних експертів до їх розробки та викладання.

Безперечно, реалізація цих кроків потребуватиме тісної співпраці Національного агентства з питань державної служби, Міністерства освіти і науки, галузевих міністерств, органів місцевого самоврядування, закладів освіти та інших стейкхолдерів. Проте без системних інвестицій у розвиток людського капіталу публічної служби досягти якісних зрушень у застосуванні механізмів ППП для модернізації інфраструктури та надання суспільних послуг буде вкрай складно. Адже, як слушно зауважують фахівці Світового банку, «ППП – це не лише довгострокові контракти та фінансові моделі, це насамперед партнерство між людьми» [270].

Не менш важливою складовою кадрового забезпечення розвитку ППП є підготовка проєктних менеджерів – фахівців, які відповідають за організацію та координацію взаємодії між публічним та приватним партнерами протягом усього життєвого циклу проєктів. Саме від компетентності та досвіду проєктних менеджерів значною мірою залежить успішність структурування проєктів ППП, управління ризиками, дотримання часових та бюджетних рамок, досягнення запланованих результатів.

Як правило, функції проєктних менеджерів виконують представники

публічного партнера – працівники підрозділів з питань ППП центральних та місцевих органів виконавчої влади, керівники державних підприємств та установ тощо. Іноді для управління масштабними та складними проєктами ППП залучаються незалежні консультанти або спеціалізовані компанії на умовах аутсорсингу [129]. У будь-якому разі, проєктні менеджери мають володіти цілим комплексом спеціальних компетентностей, що виходять за межі стандартних управлінських функцій.

Зокрема, до ключових компетентностей проєктних менеджерів ППП слід віднести:

– вміння формувати інтегровану команду проєкту з представників публічного та приватного партнерів, ефективно координувати їхню діяльність;

– здатність розробляти деталізовані плани реалізації проєктів ППП, чітко визначати цілі, часові етапи, необхідні ресурси, сфери відповідальності виконавців;

– знання специфіки проєктного фінансування, вміння оцінювати фінансову життєздатність проєктів, співпрацювати з інвесторами та кредиторами;

– компетентності у сфері договірного права, вміння розробляти проєкти договорів ППП, контролювати виконання контрактних зобов’язань;

– навички стратегічного мислення, вміння визначати ключові ризики проєктів та розробляти стратегії їх мінімізації або розподілу між партнерами;

– вміння налагоджувати ефективні комунікації між партнерами, формувати атмосферу довіри та взаєморозуміння, запобігати конфліктам;

– лідерські якості, здатність брати на себе відповідальність за прийняття рішень в умовах невизначеності та обмежених ресурсів;

– знання галузевої специфіки проєктів ППП, розуміння технологічних, екологічних, соціальних аспектів їх реалізації;

– навички проведення переговорів з приватними партнерами, консультантами, підрядниками, представниками громадськості;

– глибоке розуміння принципів та механізмів проєктного менеджменту, вміння застосовувати сучасні управлінські підходи та інформаційні технології [190].

Формування зазначених компетентностей вимагає розробки та реалізації спеціалізованих навчальних програм для підготовки проєктних менеджерів ППП, як у форматі підвищення кваліфікації, так і на рівні вищої освіти. На жаль, в Україні спеціалізована підготовка проєктних менеджерів ППП наразі майже не здійснюється. Окремі аспекти управління проєктами ППП розглядаються у межах більш загальних освітніх програм з публічного управління та адміністрування, менеджменту, права, фінансів тощо. Проте обсяг та зміст такої підготовки є явно недостатніми для формування цілісної системи компетентностей у сфері ППП.

Для виправлення ситуації доцільно реалізувати комплекс заходів на національному та регіональному рівнях.

По-перше, необхідно розробити професійний стандарт проєктного менеджера ППП, який би визначав ключові трудові функції, знання, вміння та навички, необхідні для ефективного виконання цієї ролі. Такий стандарт має бути розроблений Міністерством економіки спільно з Міністерством освіти і науки, Національним агентством з питань державної служби, провідними закладами вищої освіти та професійними асоціаціями за участю міжнародних експертів. Він повинен враховувати кращі світові практики та особливості українського ринку ППП.

По-друге, на основі професійного стандарту мають бути розроблені освітні програми для підготовки проєктних менеджерів ППП на першому (бакалаврському) та другому (магістерському) рівнях вищої освіти. Такі програми доцільно запровадити на базі провідних економічних, технічних, будівельних університетів, які мають досвід реалізації проєктно-орієнтованих освітніх програм та тісні зв’язки з бізнесом. При цьому важливо забезпечити мультидисциплінарний характер підготовки, поєднання теоретичного навчання з практичною роботою над реальними або симуляційними проєктами ППП,

залучення до викладання не лише академічного персоналу, але й досвідчених практиків.

По-третє, необхідно розробити професійну сертифікаційну програму для проєктних менеджерів ППП, яка б передбачала незалежне оцінювання їхньої кваліфікації відповідно до професійного стандарту. Така сертифікація може здійснюватися авторитетними національними або міжнародними організаціями, бути добровільною або обов'язковою для зайняття відповідних посад у підрозділах з питань ППП в органах влади. Наявність визнаного професійного сертифікату суттєво підвищуватиме конкурентоспроможність фахівців на ринку праці, слугуватиме орієнтиром для роботодавців при прийнятті кадрових рішень.

По-четверте, важливо налагодити системне підвищення кваліфікації проєктних менеджерів ППП, які вже працюють у відповідних структурах публічного сектора або у приватних компаніях. Це може відбуватися шляхом організації регулярних семінарів, тренінгів, майстер-класів за участю провідних українських та зарубіжних фахівців, обміну кращими практиками між різними юрисдикціями. Особливу увагу слід приділяти розвитку поведінкових компетенцій проєктних менеджерів – лідерству, стратегічному мисленню, вмінню працювати в команді, вести переговори в конфліктних ситуаціях тощо. Набуття таких навичок найкраще відбувається через виконання симуляційних вправ, ділових ігор, розв'язання реальних кейсів.

По-п'яте, варто розглянути можливість створення в Україні спеціалізованого національного центру компетенцій з питань ППП, який би зосередився на розвитку людського капіталу у цій сфері. Такий центр міг би забезпечувати науково-методичну, інформаційну та консультаційну підтримку органів влади та приватного сектору щодо підготовки та професійного розвитку проєктних команд ППП, здійснювати сертифікацію фахівців, виконувати прикладні дослідження, узагальнювати провідний міжнародний досвід. Для цього можуть бути використані різні організаційні моделі – від структурного підрозділу у складі центрального органу виконавчої влади до незалежної

експертної установи, що функціонує на засадах ППП.

Крім того, надзвичайно важливо налагодити тісну співпрацю із зарубіжними центрами компетенцій та професійними мережами у сфері ППП задля трансферу кращих освітніх практик та методологій. Зокрема, доцільно долучитися до глобальної ініціативи Світового банку щодо сертифікації фахівців у сфері ППП APMG PPP Certification Program. Ця програма пропонує три рівні сертифікації залежно від досвіду та сфери відповідальності фахівців – Foundation, Preparation та Execution. Наявність таких сертифікатів, безумовно, сприятиме підвищенню рівня компетентності та авторитету українських проєктних менеджерів ППП на національному та міжнародному рівнях.

У цілому, формування когорти висококваліфікованих проєктних менеджерів, що є необхідною передумовою успішного розвитку ППП в Україні, потребує цілеспрямованих та скоординованих зусиль держави, освітнього й експертного середовища та бізнесу щодо розроблення відповідних професійних та освітніх стандартів, запровадження спеціалізованих навчальних програм, налагодження безперервного професійного розвитку фахівців.

Успішна реалізація проєктів публічно-приватного партнерства значною мірою залежить не лише від наявності відповідної нормативно-правової бази, інституційної спроможності чи фінансових ресурсів, але й від більш глибинних факторів – цінностей, принципів та моделей поведінки ключових стейкхолдерів, які формують культуру ППП. Адже досвід багатьох країн свідчить, що відсутність довіри та порозуміння між публічним і приватним партнерами, нездатність узгодити різні організаційні культури та стилі управління, невміння знаходити компроміси та будувати конструктивний діалог часто стають суттєвими перешкодами на шляху розвитку ППП, навіть за умови досконалого законодавства чи наявності фінансування [5].

Культура ППП являє собою складну систему цінностей, переконань, норм та артефактів, які визначають специфіку мислення та поведінки представників публічної влади, приватного сектора та громадськості при ініціюванні, підготовці та реалізації проєктів ППП. Ключовими елементами цієї культури є

орієнтація на суспільні інтереси та сталий розвиток, відкритість та транспарентність, професіоналізм та компетентність, інноваційність та адаптивність, партнерство та взаємна довіра, відповідальність та підзвітність [38]. Формування спільної культури ППП у різних стейкхолдерів дозволяє подолати упередження та стереотипи, налагодити ефективні комунікації, забезпечити узгодженість цілей та дій, мінімізувати опортуністичну поведінку.

На жаль, в Україні культура ППП перебуває лише на початковому етапі формування. Для багатьох представників публічного сектора все ще характерне скептичне або навіть вороже ставлення до приватного бізнесу як до потенційного партнера у вирішенні суспільних завдань. Поширені побоювання щодо втрати контролю над інфраструктурними об'єктами, недовіра до бізнесу, підозри у прихованих намірах отримати надприбутки або ухилитися від соціальних зобов'язань. З іншого боку, приватні компанії часто розглядають співпрацю з державою виключно крізь призму комерційних інтересів, не приділяючи належної уваги соціальним та екологічним аспектам проєктів. Непрозорість конкурсних процедур, відсутність зрозумілих правил гри та практик чесної конкуренції підривають довіру бізнесу до держави як надійного партнера [78].

За таких умов надзвичайно важливо реалізувати цілеспрямовану політику щодо розбудови культури ППП в Україні на всіх рівнях – від центральних органів влади до місцевих громад, від топ-менеджменту великих компаній до локальних підприємців, від профільних експертів до широкої громадськості. Така політика має носити системний та послідовний характер, передбачати узгоджені дії усіх зацікавлених сторін та використання різноманітного інструментарію – від нормативно-правового регулювання до просвітницької діяльності.

Зокрема, для формування культури ППП в Україні доцільно реалізувати наступні заходи:

1. Закріпити на законодавчому рівні ключові принципи ППП, такі як рівність та недискримінація, прозорість та конкурентність, справедливий

розподіл ризиків та вигод, орієнтація на суспільні інтереси, залучення громадськості тощо. Ці принципи мають стати обов'язковими для всіх учасників ринку ППП, слугувати основою для розробки договірної документації, визначати основні підходи до структурування та реалізації проєктів.

2. Розробити та впровадити кодекси етичної поведінки суб'єктів ППП, які б встановлювали чіткі стандарти доброчесності, підзвітності, уникнення конфлікту інтересів, нульової толерантності до корупції тощо. Такі кодекси можуть прийматися на національному рівні або розроблятися окремими організаціями публічного і приватного секторів. Важливо забезпечити практичне дотримання етичних норм шляхом створення ефективних механізмів моніторингу та санкцій.

3. Налагодити системне навчання публічних службовців та представників бізнесу з питань культури ППП у форматі семінарів, тренінгів, майстер-класів, обміну досвідом тощо. Таке навчання має бути орієнтоване не лише на передачу теоретичних знань, але й на формування практичних навичок крос-секторної співпраці, ведення переговорів, вирішення конфліктів, управління змінами тощо. Важливо також розвивати емоційний інтелект та «м'які» навички учасників ППП.

4. Проводити широку інформаційно-просвітницьку кампанію серед різних цільових аудиторій щодо сутності, переваг та успішних прикладів реалізації ППП. Це передбачає підготовку та поширення інформаційних матеріалів (брошур, відеороликів, інфографіки), організацію публічних заходів (конференцій, круглих столів, виставок), співпрацю зі ЗМІ, активність у соціальних мережах тощо. Така кампанія дозволить сформувати позитивний імідж ППП у суспільстві, спростувати поширені міфи, залучити нових потенційних учасників.

5. Ініціювати розроблення та публічне обговорення «зелених книг», «білих книг» та інших аналітичних документів, які б визначали стратегічні пріоритети розвитку ППП у ключових секторах (інфраструктура, охорона

здоров’я, освіта, ЖКГ тощо) та шляхи розбудови сприятливого інституційного середовища. Залучення до цього процесу широкого кола стейкхолдерів дозволить врахувати різні точки зору, напрацювати спільне бачення перспектив та принципів застосування ППП, закласти підвалини довіри та співпраці.

6. Забезпечити максимальну прозорість усіх етапів ініціювання, підготовки та реалізації проєктів ППП шляхом повноцінного розкриття інформації на єдиному веб-порталі, проведення публічних консультацій та обговорень, громадського моніторингу виконання договорів тощо. Важливо унеможливити ухвалення важливих рішень щодо ППП «за зачиненими дверима», забезпечити підзвітність органів влади та приватних партнерів перед суспільством.

7. Запровадити регулярні комунікаційні майданчики та платформи для налагодження діалогу між представниками публічного сектора, бізнесу, експертного середовища та громадянського суспільства з питань розвитку ППП. Це можуть бути галузеві форуми, бізнес-асоціації, професійні спільноти, громадські ради тощо. Для їх ефективної роботи необхідно напрацювати чіткі регламенти та процедури, забезпечити репрезентативність та інклюзивність, дотримуватися принципів конструктивізму та орієнтації на результат.

8. Формувати позитивний досвід та історії успіху реалізації проєктів ППП на національному, регіональному та місцевому рівнях. Кожен успішно реалізований проєкт має активно висвітлюватися та популяризуватися, ставати предметом вивчення та наслідування для потенційних публічних і приватних партнерів. При цьому не менш важливо забезпечити об’єктивний аналіз невдалих кейсів, визначення причин та уроків для недопущення повторення помилок.

Формування культури ППП є складним та тривалим процесом, який потребує зусиль та активної участі всіх зацікавлених сторін. Цей процес не може бути нав’язаний «згори» або імпортований ззовні – він має визрівати у надрах самого українського суспільства через поступову зміну цінностей, моделей поведінки та практик взаємодії держави, бізнесу та громадян. Разом з

тим, цілеспрямована політика у цій сфері здатна суттєво пришвидшити культурні трансформації, закласти надійний фундамент для реалізації амбітних інфраструктурних проєктів на засадах ППП.

Важливу роль у розвитку публічно-приватного партнерства відіграють бізнес-асоціації, виступаючи ключовою ланкою взаємодії між владою та бізнесом. Вони є виразниками колективних інтересів підприємницької спільноти, володіють унікальною галузевою експертизою та розумінням ринкової кон'юнктури, мають налагоджені комунікації з органами влади різного рівня. Водночас, далеко не всі українські бізнес-асоціації на сьогодні мають достатній потенціал для ефективної участі у проєктах ППП на всіх етапах їх життєвого циклу – від ініціювання до експлуатації та передачі об'єктів.

Міжнародний досвід свідчить, що розвинені та впливові бізнес-асоціації здатні виконувати цілу низку функцій у сфері ППП.

По-перше, вони беруть участь у формуванні політики розвитку ППП на національному та місцевому рівнях, внесенні змін до законодавства, розробленні методичних рекомендацій, галузевих стандартів тощо. По-друге, бізнес-асоціації виступають ініціаторами потенційних проєктів ППП, здійснюють попередні техніко-економічні обґрунтування, лобіюють включення проєктів у відповідні стратегії та програми органів влади [6]. По-третє, вони надають своїм членам інформаційно-консультаційну та експертну підтримку щодо участі у конкурсах на вибір приватних партнерів, переговорах з публічною стороною, розробці проєктної документації.

По-четверте, бізнес-асоціації акумулюють та поширюють провідні практики реалізації проєктів ППП у різних секторах, організовують навчання та обмін досвідом для фахівців компаній-членів. Вони також виконують роль майданчиків для networking, пошуку потенційних партнерів та консультантів. По-п'яте, асоціації здійснюють незалежний моніторинг дотримання принципів доброчесності та захисту конкуренції під час проведення конкурсів на вибір приватних партнерів, беруть участь у врегулюванні можливих спорів та конфліктів [71]. Нарешті, бізнес-асоціації забезпечують діалог з органами влади

та громадськістю під час ініціювання та реалізації проєктів ППП, сприяють формуванню позитивного іміджу партнерства у суспільстві.

Нажаль, в Україні бізнес-асоціації поки що недостатньо залучені до розвитку ППП. Багато галузевих та регіональних об'єднань підприємців мають обмежений експертний потенціал та інституційну спроможність у цій сфері, концентруючись переважно на питаннях дерегуляції та лобіювання. Часто бракує усвідомлення переваг та можливостей, які надає участь у проєктах ППП для вирішення інфраструктурних проблем, задоволення суспільних потреб та відкриття нових ринків. Відносно слабкими залишаються зв'язки бізнес-асоціацій з органами публічної влади різних рівнів, їх залученість до розроблення політичних рішень та нормативно-правових актів з питань ППП.

Для посилення ролі та потенціалу бізнес-асоціацій як учасників ППП в Україні доцільно реалізувати комплекс заходів стратегічного, інституційного та змістовного характеру. З точки зору стратегічних пріоритетів бізнес-асоціації мають чітко усвідомити, що розвиток ППП відкриває значні можливості не лише для вирішення завдань модернізації інфраструктури та підвищення якості публічних послуг, але й для посилення конкурентоспроможності та інноваційності національної економіки. Відтак, активна участь у проєктах ППП має стати одним із ключових елементів стратегій більшості галузевих та регіональних бізнес-об'єднань на середньо- та довгострокову перспективу.

На інституційному рівні необхідно посилити експертно-аналітичну та організаційну спроможність бізнес-асоціацій у сфері ППП. Зокрема, доцільно створити у їх структурі спеціалізовані підрозділи або робочі групи, які б відповідали за системну роботу з вивчення провідного досвіду, ініціювання потенційних проєктів, надання консультаційної підтримки компаніям-членам, співпрацю з органами влади тощо. Для цього можна залучати фахівців, які мають практичний досвід реалізації проєктів ППП, налагоджувати партнерство з консалтинговими та юридичними фірмами, експертними центрами. Не менш важливо забезпечити прозорі та інклюзивні процедури формування позицій бізнес-асоціацій щодо політики розвитку ППП, залучення до цього процесу

широкого кола компаній-членів.

У змістовному плані бізнес-асоціації мають значно посилити власну активність на всіх етапах проєктного циклу ППП. На етапі ініціювання вони повинні проводити ґрунтовні маркетингові дослідження для виявлення потенційних сфер та об'єктів для реалізації ППП, оцінки інвестиційного потенціалу та ризиків, формування попередніх ТЕО. Для цього корисним є налагодження співпраці з органами місцевого самоврядування, які часто не мають достатнього потенціалу для якісного відбору проєктів. На етапі структурування та укладання угод бізнес-асоціації мають забезпечити своїм членам доступ до найкращих практик розподілу ризиків та вигод між партнерами, підготовки проєктної та конкурсної документації, проведення переговорів з публічною стороною.

На етапі реалізації проєктів ППП бізнес-асоціації повинні на постійній основі відстежувати дотримання принципів доброчесності та справедливої конкуренції, оперативно реагувати на можливі порушення чи зловживання з боку публічних партнерів. У разі виникнення проблемних ситуацій чи конфліктів асоціації мають виступати арбітрами та модераторами для їх розв'язання. Для цього важливо напрацювати ефективні процедури альтернативного врегулювання спорів, залучати авторитетних медіаторів. Нарешті, на етапі моніторингу проєктів ППП асоціації повинні долучатися до роботи наглядових рад, громадських рад при органах влади, забезпечувати контроль за дотриманням інтересів бізнесу та суспільства.

Окрему увагу бізнес-асоціації мають приділити просвітницькій та інформаційній роботі щодо переваг та особливостей реалізації проєктів ППП. Це передбачає регулярне проведення конференцій, семінарів, воркшопів для обміну провідними практиками між компаніями, фахове навчання та підвищення кваліфікації менеджерів проєктів ППП. Не менш важливою є комунікація бізнес-асоціацій із ЗМІ та громадськістю для роз'яснення цілей та очікуваних результатів проєктів ППП, формування позитивного дискурсу навколо цього механізму у суспільстві.

Для підвищення впливовості бізнес-асоціацій у сфері ППП критично важливо налагодити дієві канали комунікації та співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування. Пріоритетними напрямами такої взаємодії можуть бути удосконалення нормативно-правової бази, формування переліків потенційних об'єктів для реалізації ППП, запровадження прозорих конкурсних процедур, спільний моніторинг виконання контрактів тощо. Корисним інструментом співпраці можуть бути двосторонні меморандуми та угоди між бізнес-асоціаціями та відповідними органами влади, створення спільних робочих груп та комісій.

Розвиток потенціалу бізнес-асоціацій як учасників ППП потребуватиме також мобілізації відповідних ресурсів. З одного боку, самі підприємницькі об'єднання мають передбачити у своїх бюджетах необхідні кошти для покриття витрат на розбудову внутрішніх компетенцій, просвітницьку діяльність, взаємодію з органами влади та громадськістю. З іншого боку, доцільно розглянути можливість надання методично-консультаційної та фінансової підтримки бізнес-асоціацій з боку держави та міжнародних організацій, зокрема в рамках програм технічної допомоги.

Можна стверджувати, що розвиток бізнес-асоціацій як повноцінних та компетентних учасників проєктів ППП сприятиме формуванню більш зрілого та стабільного ринку ППП в Україні, підвищенню конкуренції та якості пропозицій приватного сектора, зменшенню трансакційних витрат на структурування проєктів. Крім того, виступаючи медіаторами між владою та бізнесом, асоціації зможуть мінімізувати ризики опортуністичної поведінки сторін, сприяти балансуванню публічних та приватних інтересів навколо проєктів. Відтак, інвестиції у інституційний розвиток бізнес-асоціацій повинні розглядатися як невід'ємний елемент національної політики розбудови сфери ППП.

У цілому можна зазначити, що розроблення змісту та структури компетентностей у сфері ППП є важливою передумовою для ефективної реалізації проєктів на засадах партнерства держави і бізнесу. Чітке розуміння

необхідних знань, навичок та особистісних якостей фахівців дозволяє сформувати потужний кадровий потенціал як у публічному, так і приватному секторі. Водночас, варто пам’ятати, що компетентності у сфері ППП не є статичними, вони постійно розвиваються та збагачуються разом із розвитком відповідної теорії та практики. Тому важливо забезпечити безперервність процесу навчання та обміну досвідом між фахівцями, створити можливості для їх професійного вдосконалення протягом усього життя.

Висновки до третього розділу

1. Обґрунтовано, що узгодження проєктів ППП з цілями сталого розвитку потребує запровадження комплексної системи оцінки їх впливу на соціально-економічний розвиток територій. Така система має включати аналіз екологічних (вплив на довкілля, використання природних ресурсів, енергоефективність), соціальних (доступність та якість публічних послуг, створення робочих місць, розвиток людського капіталу) та економічних (інвестиції, інновації, конкурентоспроможність) ефектів від реалізації проєктів. Важливою складовою є оцінка відповідності проєктів ППП стратегічним пріоритетам розвитку держави і регіонів, що дозволяє забезпечити системність та послідовність інвестицій в інфраструктуру.

2. Визначено, що інституційна спроможність органів місцевого самоврядування у сфері ППП потребує суттєвого посилення через створення спеціалізованих підрозділів з питань інвестицій та ППП, які мають бути укомплектовані кваліфікованими фахівцями з необхідними компетенціями. Критично важливим є системне навчання та підвищення кваліфікації персоналу щодо підготовки техніко-економічних обґрунтувань, проведення конкурсних процедур, управління договорами ППП. Особлива увага має приділятися формуванню єдиної методичної бази та налагодженню горизонтальних зв’язків між громадами для обміну досвідом успішної реалізації проєктів ППП на

місцевому рівні.

3. Доведено необхідність диверсифікації джерел фінансування місцевих проєктів ППП через комбінування різних інструментів: бюджетного співфінансування, приватних інвестицій, кредитів міжнародних фінансових організацій, облігаційних позик, грантів. Такий підхід дозволяє оптимізувати вартість капіталу, забезпечити збалансований розподіл ризиків між партнерами та підвищити фінансову стійкість проєктів. Важливим аспектом є запровадження механізмів державної підтримки ППП на місцевому рівні у формі гарантій, компенсації відсоткових ставок, податкових пільг для стимулювання приватних інвестицій в інфраструктуру.

4. Встановлено, що розвиток компетентностей учасників проєктів ППП має базуватися на впровадженні професійних стандартів, які визначають необхідні знання, вміння та навички фахівців різних рівнів. На їх основі мають розроблятися спеціалізовані освітні програми у закладах вищої освіти та центрах підвищення кваліфікації. Важливим елементом є запровадження міжнародної сертифікації фахівців з управління проєктами ППП відповідно до кращих світових практик, що підвищить їх професійний рівень та конкурентоспроможність на ринку праці.

5. Обґрунтовано особливу роль бізнес-асоціацій як медіаторів між владою та приватним сектором у процесі ініціювання, структурування та реалізації проєктів ППП. Це вимагає посилення їх експертно-аналітичного потенціалу через формування спеціалізованих підрозділів, залучення кваліфікованих фахівців, проведення досліджень та аналізу ринку ППП. Не менш важливим є розбудова ефективних каналів комунікації з органами влади різних рівнів через участь у дорадчих органах, робочих групах, експертних радах з питань розвитку ППП.

6. Визначено, що формування культури ППП в Україні потребує системних змін у цінностях, моделях поведінки та практиках взаємодії між публічним і приватним секторами. В основу має бути покладено принципи взаємної довіри, прозорості, професіоналізму та орієнтації на суспільні

інтереси. Важливими елементами є впровадження етичних стандартів поведінки учасників ППП, механізмів запобігання конфлікту інтересів, процедур громадського контролю за реалізацією проєктів. Особлива увага має приділятися просвітницькій роботі та популяризації успішних практик ППП серед різних цільових аудиторій.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що публічно-приватне партнерство (ППП) є перспективним механізмом стимулювання сталого територіального розвитку в Україні, що дозволяє залучити додаткові ресурси та компетенції для модернізації інфраструктури та підвищення якості публічних послуг. Водночас ефективність цього механізму залежить від розвиненості інституційного середовища, якості підготовки та управління проектами, врахування інтересів усіх стейкхолдерів. Дослідження показало, що для розкриття потенціалу ППП як чинника сталого розвитку територій необхідно забезпечити: чітку законодавчу регламентацію процедур ініціювання, підготовки та реалізації проектів ППП з урахуванням принципів сталого розвитку; розвиток інституційної спроможності органів влади різних рівнів щодо управління проектами ППП; створення ефективних механізмів міжвідомчої та міжрівневої координації при плануванні та реалізації проектів; розвиток фінансових інструментів та механізмів гарантування для підтримки проектів ППП у пріоритетних для сталого розвитку сферах; формування системи мотивації приватних партнерів до реалізації проектів, орієнтованих на досягнення Цілей сталого розвитку; розвиток механізмів громадського контролю та участі у підготовці та моніторингу проектів ППП.

2. Визначено, що розвиток ППП як чинника сталого територіального розвитку вимагає системних зусиль на різних рівнях: від удосконалення нормативно-правової бази та розбудови інституційної спроможності органів влади до формування культури партнерства та соціальної відповідальності бізнесу. Ключову роль у цьому процесі мають відігравати стратегічне планування, проектний менеджмент та постійний моніторинг результатів. На національному рівні необхідно забезпечити: інтеграцію механізмів ППП у стратегії та програми сталого розвитку країни; створення сприятливого інвестиційного клімату та розвиток ринку довгострокового фінансування; розвиток системи підготовки фахівців з управління проектами ППП;

формування єдиної інформаційної системи та бази знань з питань ППП. На регіональному рівні важливо забезпечити: узгодження проектів ППП з стратегіями смарт-спеціалізації та комплексного просторового розвитку регіонів; створення регіональних центрів розвитку ППП; розвиток міжрегіонального співробітництва у сфері ППП. На місцевому рівні ключовими завданнями є: інтеграція механізмів ППП у стратегії розвитку територіальних громад; розвиток спроможності органів місцевого самоврядування щодо ініціювання та супроводу проектів ППП; створення платформ для діалогу влади, бізнесу та громадськості з питань ППП.

3. Обгрунтовано, що аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду впровадження ППП свідчить про необхідність системного підходу до розвитку цього механізму, що включає вдосконалення інституційного середовища, розбудову спроможності учасників, впровадження інноваційних форм та інструментів, забезпечення прозорості та підзвітності проєктів. Дослідження показало, що успішність ППП як інструменту сталого територіального розвитку базується на чіткому розумінні специфіки локального контексту та потреб конкретних територій. Важливим є забезпечення балансу між економічною ефективністю проєктів та їх соціально-екологічними результатами, що вимагає впровадження комплексних систем оцінки та моніторингу. Особливого значення набуває адаптація кращих світових практик до українських реалій з урахуванням викликів воєнного часу та завдань післявоєнної відбудови. При цьому ключовими факторами успіху є: розвиток інституційної екосистеми підтримки ППП на всіх рівнях; формування ефективних механізмів координації між стейкхолдерами; впровадження інноваційних фінансових інструментів та моделей розподілу ризиків; розвиток професійних компетенцій у сфері структурування та управління проєктами ППП.

4. Виявлено суттєву трансформацію підходів до їх реалізації та необхідність адаптації існуючих механізмів до нових викликів. Дослідження показало, що військова агресія призвела до значних змін у структурі та пріоритетах проєктів ППП, зокрема посилення уваги до безпекових аспектів,

стійкості інфраструктури та соціальної підтримки вразливих груп населення. При цьому спостерігається формування нових моделей взаємодії між публічним та приватним секторами, орієнтованих на швидке реагування на критичні потреби територій та забезпечення безперервності надання публічних послуг. Важливим трендом стало зростання ролі міжнародних партнерів та донорів у підтримці проєктів ППП, що створює додаткові можливості для залучення фінансування та експертизи. Аналіз кращих практик реалізації проєктів ППП в умовах кризових ситуацій в інших країнах свідчить про необхідність розвитку гнучких та адаптивних механізмів управління, посилення координації між різними рівнями влади, впровадження інноваційних інструментів фінансування та розподілу ризиків. Особливого значення набуває формування портфелю пріоритетних проєктів ППП для післявоєнної відбудови, що враховує як нагальні потреби відновлення пошкодженої інфраструктури, так і довгострокові цілі сталого розвитку територій. При цьому важливо забезпечити синергію між різними механізмами та джерелами фінансування відбудови, уникнути фрагментації зусиль та максимізувати позитивні ефекти для місцевих громад.

5. Обґрунтовано необхідність запровадження проєктного підходу до планування та реалізації проєктів на засадах партнерства. Такий підхід передбачає чітке визначення цілей та очікуваних результатів проєктів відповідно до пріоритетів сталого розвитку територій, детальне планування необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) та термінів виконання робіт, розподіл відповідальності між учасниками проєкту на основі їх компетенцій та можливостей. Важливими елементами є формування ефективної системи управління ризиками, запровадження регулярного моніторингу досягнення запланованих показників, створення механізмів оперативного реагування на відхилення та внесення необхідних коригувань. Проєктний підхід також передбачає активне залучення стейкхолдерів на всіх етапах життєвого циклу проєктів ППП для забезпечення їх підтримки та врахування інтересів місцевих громад.

6. Розроблено комплексний організаційно-економічний механізм активізації ППП на місцевому рівні, який інтегрує три взаємопов’язані компоненти. Інституційний компонент спрямований на посилення спроможності органів місцевого самоврядування через створення спеціалізованих підрозділів з питань ППП, формування єдиної методичної бази для підготовки та реалізації проєктів, налагодження ефективної системи обміну досвідом між громадами. Особлива увага приділяється стандартизації процедур ініціювання та структурування проєктів, розробці типових форм документації, впровадженню кращих практик проєктного менеджменту. Фінансовий компонент передбачає диверсифікацію джерел фінансування проєктів ППП шляхом оптимального комбінування бюджетних коштів (державного та місцевих бюджетів), приватних інвестицій (власний капітал, кредити комерційних банків, облігаційні позики), ресурсів міжнародних фінансових організацій та донорів. Важливим елементом є запровадження механізмів державної підтримки у формі гарантій, компенсації відсоткових ставок, податкових стимулів для активізації приватних інвестицій в інфраструктуру територіальних громад. Розроблено підходи до оцінки та збалансованого розподілу фінансових ризиків між партнерами залежно від їх можливостей та компетенцій. Компетентнісний компонент фокусується на розвитку професійного потенціалу всіх учасників партнерства через впровадження професійних стандартів, спеціалізованих освітніх програм та міжнародної сертифікації фахівців з управління проєктами ППП. Запропонований механізм також передбачає формування ефективної системи моніторингу та оцінки результативності проєктів ППП на основі збалансованої системи показників, що охоплюють фінансові, соціальні та екологічні аспекти. Важливим елементом є налагодження механізмів зворотного зв’язку для постійного вдосконалення політики у сфері ППП та своєчасного реагування на виявлені проблеми. У сукупності запропонований механізм створює необхідні передумови для масштабування успішних практик ППП на місцевому рівні та забезпечення сталого розвитку інфраструктури територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ефективності реалізації проектів державно-приватного партнерства. Рахункова палата України. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2018/17-1_2018/Zvit_17-1_2018.pdf

2. Аналітичний огляд стану здійснення ППП 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

3. Бабаєв В. М., Шевченко Е. Ю. Потенціал реалізації проектів публічно-приватного партнерства в інфраструктурній сфері мегаполіса. *Науково-технічний збірник*. 2013. № 106. С. 3-9.

4. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практ. посіб. / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «София-А», 2012. 88 с.

5. Бойко О. Публічно-приватне партнерство: світовий досвід та перспективи реалізації в Україні. *Юридична газета*. 2013. № 22. С. 42.

6. Брайловський І. А. Державно-приватне партнерство: методологія, теорія, механізми розвитку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.01. Харків, 2015. 40 с.

7. Брошура успішних практик співробітництва територіальних громад в Україні. Програма «U-LEAD з Європою», 2020. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/690/Brochure_of_successful_practices.pdf

8. Брусільцева Г. Порівняльний аналіз правових засад державно-приватного партнерства Європейських країн. *Правові реалії сьогодення* : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної *конференції* (м. Харків, 15 травн. 2024 р.). Харків, 2024. С. 59-67.

9. Будник В. Вибір форм та моделей упровадження проектів державно-приватного партнерства на транспорті. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Вип. 42 (2). С. 5-16.

10. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 2. С. 124-131.

11. Ванькович Л. Я., Обернієнко О. М., Сабат І. В., Мачула Р. В. Ефективні моделі державно-приватного партнерства для розвитку інфраструктури. *Агросвіт.* 2024. № 22. С. 124-131.

12. Васильєва О. І. Напрями застосування державно-приватного партнерства в соціальній сфері. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2014. № 10.

13. Власова В. П. Державно-приватне партнерство як механізм розвитку транспортної інфраструктури Херсонської області. *Бізнес Інформ.* 2020. № 12. С. 217-224.

14. Гриценко Л. Л. Концептуальні засади державно-приватного партнерства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. № 3. С. 52-59.

15. Данілов О. Д. Структура інвестицій, інновацій та випуску промислової продукції в Україні. *Фінанси України*. 2008. № 5. С. 115-123.

16. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text

17. Державно-приватне партнерство в контексті управління державними інвестиціями в Україні : оцінка / Міжнародний банк реконструкції та розвитку. Київ : Світовий банк, 2015. 77 с.

18. 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

19. Добрі практики децентралізації. Збірник. Видання Ради Європи, 2020. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/685/Dobri_praktyky_detsentralizat

sii.pdf

20. Драчук Ю. З., Трушкіна Н. В. Визначення змісту терміна «Публічно-приватне партнерство у сфері інноваційного розвитку промисловості. *Економіка та управління національним господарством*. 2016. Вип. 9. С. 98-104.

21. Дубок І. П. Сутність та особливості державно-приватного партнерства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. Вип. 2. С. 139-149.

22. Жуковська А. Державно-приватне партнерство в соціальній сфері: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2017. № 3. С. 21-37.

23. Запатріна І. В. Керівництво «Посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні». Центр розвитку державно-приватного партнерства, 2018. URL: https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2018/04/UNDP_Manual_Zapatrina_Final.pdf

24. Запатріна І. В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проектів і надання публічних послуг. *Економіка і прогнозування.* 2010. № 4. С. 62-86.

25. Запатріна І. В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проектів і надання публічних послуг. *Економіка і прогнозування.* 2010. № 4. С. 62-86.

26. Запатріна І. В. Розвиток державної підтримки публічно-приватного партнерства в Україні. *Економіка і прогнозування.* 2013. № 3. С. 124-133.

27. Захаріна, О. В., Симоненко Л. І., Сайкевич М. І. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону. *Державне управління:удосконалення та розвиток.* 2018. №2. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13682/1/DUUtaR_2018_2.pdf

28. Звіт про досвід застосування методології місцевого економічного розвитку в межах програми USAID DOBRE. Київ, 2023. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/869/web_DOBRE_Lessons_Learned_Report_LED_Planning_UA_approved.pdf

29. Згуровський М. З., Бідюк П. І., Терентьєв О. М., Просянкіна-

Жарова Т. І. Байєсівські мережі в системах підтримки прийняття рішень : навч. посіб. Київ : ТОВ «Видавниче Підприємство «Едельвейс», 2015. 300 с

30. Івашова Л. М., Антонова Л. В., Крушельницька Т. А. Комплексний механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 32-42.

31. Квітка С., Бородін Є., Кравченко Є. І. Місцеве самоврядування в системі публічного управління : навч. посіб. у схемах. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 147 с.

32. Комарницька Г. О. Концептуальні основи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Бізнес Інформ*. 2019. Вип. 8. С. 53-58.

33. Комарницька Г. О. Принципи активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Інтелект XXI*. 2019. № 4. С. 78-82.

34. Кращі практики сталого розвитку. Сталий розвиток для України, 2020. URL: https://sd4ua.org/krashhi-praktiki/

35. Круглов В. В. Впровадження механізмів державно-приватного партнерства в інфраструктурних проектах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління.* 2018. Т. 29 (68), № 4. С. 68-73.

36. Круглов В. В. Державне регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні. *Публічне управління та адміністрування в Україні.* 2018. Вип. 5. С. 53-56.

37. Круглов В. В. Розвиток системи державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *Науковий вісник : державне управління.* 2021. № 3. С. 50-67.

38. Круглов В. Становлення та розвиток соціального партнерства в підприємницькій діяльності. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва.*. 2016. № 3 (2). С. 40-45.

39. Кузнєцова А. Я., Кліпкова О. І., Маслов В. О. Методологія

оцінювання ефективності проектів державно-приватного партнерства. *Фінансово-кредитна діяльність: теорії і практики.* 2021. № 6 (41). С. 339-349.

40. Левченко Я. С. Формування державно-приватного партнерства: від історії до сьогодення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 1. С. 90-100.

41. Малін О. Л. Якісні зміни та тренди розвитку держано-приватного партнерства. *Economics:time realities.* 2020. № 4 (50). С. 101-112.

42. Мельник А. Ф. Державно-приватне партнерство в системі інститутівнаціональної економіки: механізми розвитку : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 279 с.

43. Мельник Л. Г. Екологічна економіка : підручник. 3-тє вид., випр. і допов. Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. 367 с.

44. Методичні рекомендації для державних та комунальних партнерів щодо підготовки та реалізації проектів державно-приватного партнерства в Україні. USAID. URL: https://ppp-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/08/PPP-Guidelines-2021-ukr-final.pdf

45. Миронов Д. UNIT.City: як працює перший інноваційний парк України. 2021. URL: https://investory.news/unit-city-yak-pracyuye-pershij-innovacijnij-park-ukrayini/

46. Міністерство освіти і науки України. УкрІНТЕІ відкрив національну технологічну платформу трансферу технологій. 2018. URL: https://mon.gov.ua/ua/news/ukrintei-vidkriv-nacionalnu-tehnologichnu-platformu-transferu-tehnologij

47. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Портал проєктів ППП. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=21662f00-8783-4ed9-b5fe-b134aa8e7e0e&tag=PortalProektivPPP

48. Мостепанюк А. В. Ризики реалізації проектів державно-приватного партнерства: причини виникнення та механізм управління. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*.

2011. № 1. С. 356-367.

49. Мочаліна З. М., Василевська Н. Є. Проблемні питання беззбиткової діяльності підприємств житлово-комунальної діяльності. *Комунальне господарство міст.* 2009. № 89. С. 321-325.

50. На Львівщині відкрили сонячну електростанцію «Яворів-1». Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/na-lvivshchini-vidkrili-sonyachnu-elektrostanciyu-yavoriv-1

51. Презентовано проект концесії порту Херсон на форумі «RE:think. Invest in Ukraine». Міністерство інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/news/32442.html

52. Приклади державно-приватного партнерства в Україні. Юридична газета online. 2019. URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/prikladi-derzhavnoprivatnogo-partnerstva-v-ukrayini.html

53. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо державної підтримки здійснення державно-приватного партнерства : Закон України від 07.03.2018 № 2320-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-19#Text

54. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 40. Ст. 524.

55. 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-TorgivliTaSilskogoGospodarstvaUkrainiVidnosnoOkremikhPitanRealizatsiiDerzhavnoprivatnogPartnerstva

56. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text

57. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 48. Ст. 325.

58. Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.08.2013 № 739-р. Офіційний вісник України. 2013. № 76. Ст. 2831.

59. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825

60. Проект «LNG-термінал» в Україні: історія великих сподівань. Українська енергетика. URL: https://ua-energy.org/uk/posts/proekt-lng-terminal-v-ukraini-istoriia-velykykh-spodivan

61. Розвиток публічно-приватного партнерства в Україні: дорожня карта 2020-2030. URL: https://www.sfii.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/PPP-ROADMAP_FIN_29.04.2020.pdf

62. Сєріков А. В. Економіко-математичні початки теорії фінансування проєктів державно-приватного партнерства. *Економіка та держава.* 2021. № 6. С. 58-62.

63. Слободянюк Н. О. Вітчизняна практика державно-приватного партнерства в інвестиційній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 62-66.

64. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку : навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 244 с.

65. Тараш Л. І., Петрова І. П. Механізм реалізації партнерської взаємодії держави і приватного сектору. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 140-153.

66. Терещенко С. В. Вдосконалення законодавства про концесійну діяльність в Україні. *Актуальні проблеми права: теорія і практика.* 2019. № 1 (37). С. 95-102.

67. Тесля А. В. Сучасний стан нормативно-правового регулювання дердавно-приватного партнерства як інституту публічної політики в Україні. *Політичне життя.*. 2025. № 2. С. 63-69.

68. Тітарчук М. І. Етапи організації та здійснення економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 36 (2). С. 128-137.

69. Узунов Ф. В. Зарубіжний досвід формування та розвитку державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2013. № 14. С. 124-126.

70. Узунов Ф. В. Удосконалення інструментарію взаємовідносин у процесі виконання функцій з державно-приватного партнерства. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2014. Вип. 2. С. 143-151.

71. Узунов Ф. В. Формування ефективних інструментів реалізації державно-приватного партнерства України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1. С. 167-175.

72. 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

73. «Укргідроенерго» та «Norsk Vannkraft» не змогли домовитись щодо умов реалізації проекту з будівництва ГЕС та ГАЕС на Дністрі. Українська енергетика. URL: https://ua-energy.org/uk/posts/ukrhidroenerho-ta-norsk-vannkraft-ne-zmohly-domovytys-shchodo-umov-realizatsii-proektu-z-budivnytstva-hes-ta-haes-na-dnistri

74. Успішні практики реалізації проектів 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

75. Федоров М. Дія.City: як це працюватиме. 2021. URL: https://thedigital.gov.ua/columns/diyacity-yak-ce-pracyuvatime

76. Фінансові інструменти стимулювання публічно-приватного партнерства: світовий досвід та уроки для України. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/PPP-FINANCE-UKR-FINAL-3.pdf

77. Цілі сталого розвитку: Україна. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. URL: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/sustainable-development-goals--2017-basseline-national-report.html

78. Шилепницький П. І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика : монографія. Чернівці : Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж., 2011. 454 с.

79. Шулюк Б. С., Ткачик Ф. П. Бюджетна підтримка проєктів державно-приватного партнерства: реалії світової та української практики. *Бізнес Інформ.* 2024. № 7. С. 378-385.

80. Як громадам ефективно використовувати інструменти стратегічного планування та проєктного менеджменту. Рада Європи, 2021. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/742/Strategic_planning_and_project_management.pdf

81. Як державно-приватне партнерство допомагає громадам успішно розвиватися. Decentralization.gov.ua, 2021. URL: https://decentralization.gov.ua/news/13538

82. Як українські міста втілюють глобальні цілі сталого розвитку. Українська Правда, 2020. URL: https://www.pravda.com.ua/columns/2020/09/15/7266130/

83. Ястремська О. М., Яблонська-Агу Н. Л. Інвестиції: сучасне розуміння та класифікація. *Економіка підприємства та управління виробництвом.* 2014. № 4 (72). С. 116-120.

84. 2020 City Prosperity Index. UN-Habitat, 2020. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/10/city_prosperity_index_2020_global_city_report.pdf

85. A Competency Framework for Governance. World Economic Forum, 2016. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Competitiveness_of_Cities_Report_2014.pdf

86. 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

87. A New Approach to Public Private Partnerships. HM Treasury (UK). 2012. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/205112/pf2_infrastructure_new_approach_to_public_private_parnerships_051212.pdf

88. A Public-Private Partnership Brings New Life to an Old City: The Redevelopment of Bayonne, New Jersey / A. Akinci. World Bank. 2018. URL: https://blogs.worldbank.org/ppps/public-private-partnership-brings-new-life-old-city-redevelopment-bayonne-new-jersey

89. A territorial approach to the Sustainable Development Goals. Synthesis report. OECD, 2020. URL: https://www.oecd.org/cfe/a-territorial-approach-to-the-sustainable-development-goals-e86fa715-en.htm

90. Achieving the Sustainable Development Goals through Public–Private Partnerships. Inclusive Infrastructure, 2019. URL: https://inclusiveinfra.gihub.org/action-areas/achieving-the-sdgs-through-ppps/

91. Addis R. Sustainable Development Goals and Public Private Partnerships: The Role of Business and Governments. University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2019. URL: https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/publication-pdfs/sustainable-development-goals-and-public-private-partnerships.pdf

92. Akintoye A., Beck M., Kumaraswamy M. Public private partnerships: a global review. Routledge, 2016. 432 p.

93. Alliance Contracting, Prime Contracting and Outcome-based Contracting: What do they mean for PPPs? / M. Hellowell. European Investment Bank. 2018. URL: https://www.eib.org/attachments/epec/epec_alliance_contracting_primer_en.pdf

94. APMG Public-Private Partnership Certification Program. PPP Certification Guide. Chapter 4: Feasibility Study, Project Preparation and

Procurement. URL: https://ppp-certification.com/ppp-certification-guide/ch-4-feasibility-study-project-preparation-procurement

95. APMG Public-Private Partnerships Certification Guide. APMG International, 2016. URL: https://ppp-certification.com/pppguide/download

96. Bayliss K., Van Waeyenberge E. Unpacking the public private partnership revival. *The Journal of Development Studies.* 2018. Vol. 54, No. 4. P. 577-593.

97. Benchmarking Public-Private Partnerships Procurement. World Bank, 2018. URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32533

98. Berrone P., Fageda X., Llumà C., Ricart J. E., Rodríguez M., Salvador J. Public-Private Partnership in Latin America: a guide for regional and local governments. Barcelona : PPP for Cities, 2018. 133 p. URL: https://www.pppcities.org/regional-report-ppp-latin-america/

99. Bibri S. E., Krogstie J. Smart sustainable cities of the future: An extensive interdisciplinary literature review. *Sustainable Cities and Society.* 2017. Vol. 31. P. 183-212.

100. Biermann F., Kanie N., Kim R. E. Global governance by goal-setting: the novel approach of the UN Sustainable Development Goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability.* 2017. Vol. 26-27. P. 26-31.

101. Birmingham Highways Maintenance and Management Service. HM Treasury (UK). URL: https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20130129110402/http://www.hm-treasury.gov.uk/d/ppp_birmingham_highways.pdf

102. Biygautane M. Infrastructure Public–Private Partnerships in Kuwait, Saudi Arabia, and Qatar: Meanings, Rationales, Projects, and the Path Forward. *Public Works Management & Policy.* 2017. Vol. 22, No. 2. P. 85-118.

103. Biygautane M., Neesham C., Al-Yahya K. Institutional entrepreneurship and infrastructure public-private partnership (PPP): Unpacking the role of social actors in implementing PPP projects. *International Journal of Project Management.* 2019. Vol. 37, No. 1. P. 192-219.

104. Boardman A. E., Greenberg D. H., Vining A. R., Weimer D. L. Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice. 5th ed. Cambridge University Press, 2018. 558 p.

105. Bouckaert G., Loretan R., Troupin S. Public Administration and the Sustainable Development Goals. *Sustainability.* 2020. Vol. 12, No. 15. P. 5976.

106. Building Schools for the Future Programme. National Audit Office (UK). 2009. URL: https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2009/02/0809135.pdf

107. Capital Beltway High Occupancy Toll (HOT) Lanes. Virginia Department of Transportation. URL: http://www.virginiadot.org/projects/northern_virginia/i-495_hov_hot_lanes.asp

108. Central Park Conservancy. Central Park Conservancy (New York). URL: https://www.centralparknyc.org/about

109. Competence framework on public private partnership. UNECE, 2019. URL: https://unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2019/PPP/WP/ECE_CECI_WP_PPP_2019_INF.1.pdf

110. Copenhagen's Ambitious Climate Plan. C40 Cities, 2018. URL: https://www.c40.org/case_studies/copenhagen-s-ambitious-climate-plan

111. Cuttaree V. Successes and failures of PPP projects. World Bank, 2008. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/publicprivatepartnerships/brief/successes-and-failures-of-ppp-projects

112. Delivering the Sustainable Development Goals through Public-Private Partnerships. PwC, 2016. URL: https://www.pwc.com/gx/en/industries/assets/pwc-delivering-the-sdgs-through-ppps.pdf

113. Delmon J. Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and PPP Frameworks. 3rd ed. Alphen aan den Rijn : Wolters Kluwer, 2016. 708 p.

114. Delmon J. Public-private partnership projects in infrastructure: an essential guide for policy makers. New York : Cambridge University Press, 2017. 250 p.

115. Deloitte. Infrastructure and Capital Projects: A Catalyst for Economic Growth. 2021. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/gx-infrastructure-and-capital-projects-economic-growth.pdf

116. Demirag I., Khadaroo I., Stapleton P., Stevenson C. The diffusion of risks in public private partnership contracts. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2012. Vol. 25, No. 8. P. 1317-1339.

117. Designing Sustainable Development Strategies at Local Level: Practical Guide Based on the Experience of Three Cities in Colombia. RIMISP, 2019. URL: https://rimisp.org/wp-content/uploads/2020/05/sustainable-development-strategies-colombia.pdf

118. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts. *Official Journal of the European Union*. 2014. L 94. P. 1-64.

119. Doncaster Sheffield Airport. Doncaster Council (UK). URL: https://www.doncaster.gov.uk/services/business-investment/doncaster-sheffield-airport

120. Eagle P3: Denver FasTracks Project. Federal Transit Administration (USA). 2011. URL: https://www.transit.dot.gov/sites/fta.dot.gov/files/FTA_Project_Profile_Denver_Eagle_P3.pdf

121. Elkington J. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island : New Society Publishers, 1998. 424 p.

122. Esguerra J. The Corporate Muddle of Manila's Water Concessions. WaterAid and Tear Fund. 2003. URL: https://www.wateraid.org/documents/plugin_documents/pspmanila.pdf

123. European Commission. European Network of Living Labs, ENoLL. 2022. URL: https://enoll.org/

124. European Commission. Guidance on Innovation Procurement. 2021. URL: https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45975

125. European Investment Bank. Ukraine: EIB and EU support energy efficiency of public buildings in Lviv. 2021. URL: https://www.eib.org/en/press/all/2021-149-eib-and-eu-support-energy-efficiency-of-public-buildings-in-lviv-ukraine

126. European PPP Expertise Centre (EPEC). URL: https://www.eib.org/epec/

127. European PPP Expertise Centre. Availability Payments and Government Guarantees in PPPs. 2020. URL: https://www.eib.org/attachments/epec/epec_availability_payments_and_government_guarantees_in_ppps_en.pdf

128. European PPP Expertise Centre. Establishing and Reforming PPP Units: Analysis of EPEC Member PPP Units and Lessons Learnt. 2014. URL: https://www.eib.org/en/publications/epec-establishing-and-reforming-ppp-units

129. European PPP Expertise Centre. Market Update: Review of the European PPP Market in 2020. EIB, 2021.

130. European PPP Expertise Centre. Role and Use of Advisers in Preparing and Implementing PPP Projects. EIB, 2014.

131. Ewing B. et al. Ecological Footprint Atlas 2010. Global Footprint Network, 2010. URL: https://www.footprintnetwork.org/content/images/uploads/Ecological_Footprint_Atlas_2010.pdf

132. Farquharson E., Torres de Mästle C., Yescombe E. R. How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets. Washington, D.C. : World Bank, 2011. 196 p.

133. Financing infrastructure in developing countries via Public Private Partnerships (PPPs): Policy implications for Bangladesh / M. Z. Hossain et al. Rajshahi University Journal of Social Science and Business Studies. 2019. Vol. 6, No. 5. P. 29-46.

134. Flyvbjerg B., Bruzelius N., Rothengatter W. Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition. Cambridge University Press, 2003. 218 p.

135. Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and

targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations, 2017. URL: https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%202020%20review_Eng.pdf

136. Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2019. OECD, 2020. URL: https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/Global-Outlook-on-Financing-for-SD-2019.pdf

137. Government of India, Ministry of Finance. PPP Structuring Toolkit. URL: https://www.pppinindia.gov.in/toolkit/ports/module2-p7-pfms.php?links=m2p7

138. Government's guidance for the public sector on how to work with private sector partners. Infrastructure and Projects Authority (UK). URL: https://www.gov.uk/government/collections/public-private-partnerships

139. Green Growth Indicators. OECD, 2017. URL: https://www.oecd.org/greengrowth/green-growth-indicators/

140. Guidance in Preparing a National Sustainable Development Strategy: Managing Sustainable Development in the New Millenium. UNDESA, 2002. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/nsds_guidance.pdf

141. Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships. United Nations Economic Commission for Europe, 2008. URL: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf

142. Guidelines for the Evaluation of Public-Private Partnerships. Government of India, Department of Economic Affairs. New Delhi, 2012. 25 p. URL: https://www.pppinindia.gov.in/documents/20181/33749/Guidelines+for+Evaluation+of+PPP+Projects.pdf

143. Handbook of Sustainability Science and Research / ed. by W. Leal Filho. Cham : Springer, 2018. 930 p.

144. Handbook of Sustainable Development / ed. by G. Atkinson, S. Dietz, E. Neumayer, M. Agarwala. Cheltenham, UK : Edward Elgar, 2014. 624 p.

145. Haughton G. Environmental Justice and the Sustainable City. *Journal of*

Planning Education and Research. 1999. Vol. 18. P. 233-243.

146. High-Speed Rail PPP: The Experience of Taiwan High Speed Rail (THSR) / W.-J. Huang, H.-H. Hsu, A.-P. Wang. 2018. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2044-994120180000005002/full/html

147. Highways Infrastructure and Public Private Partnership in India / S. Ranjan. 2018. URL: https://www.ijltet.org/journal/189134IJLTETA11030.pdf

148. Historic Centre of Kraków. UNESCO World Heritage List, 2021. URL: https://whc.unesco.org/en/list/29/

149. Hodge G. A., Greve C. On Public-Private Partnership Performance: A Contemporary Review. *Public Works Management & Policy.* 2017. Vol. 22, Issue 1. P. 55-78.

150. Hodge G. A., Greve C., Biygautane M. Do PPP's work? What and how have we been learning so far? *Public Management Review.* 2018. Vol. 20, No. 8. P. 1105-1121.

151. Howard P. Increasing the Capacity of Public-Private Partnerships to Advance National Development Strategies. UNDP Singapore Centre, 2018. URL: https://www.undp.org/publications/increasing-capacity-public-private-partnerships-advance-national-development-strategies

152. Hyderabad Metro Rail Project – A Public Private Partnership Initiative. L&T Metro Rail (Hyderabad) Limited. URL: https://www.ltmetro.in/about-us/

153. Implementing the Sustainable Development Goals through Public-Private Partnerships / ed. by J. Mersmann, S. Arora. Cham : Palgrave Macmillan, 2020. 258 p.

154. Indicators for Sustainable Cities. EEA, 2018. URL: https://www.eea.europa.eu/publications/indicators-for-sustainable-cities

155. Infrastructure and Projects Authority. Proposals for a New Approach to Building: Call for Evidence. 2021. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1016716/IPA_Proposals_for_a_New_Approach_to_Building_Call_for_E

vidence.pdf

156. Innovate UK. Catapult Network: Fostering Innovation to Drive Economic Growth. 2020. URL: https://catapult.org.uk/wp-content/uploads/2020/12/Catapult-Network-Impact-Brochure-1.pdf

157. Jomo K. S., Chowdhury A., Sharma K., Platz D. Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose? United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2016. URL: https://www.un.org/esa/desa/papers/2016/wp148_2016.pdf

158. Kalinina N. Public-Private Partnership Development in France. Financial Law Research, 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/338224627_Public-Private_Partnership_Development_in_France

159. Kim J., Kim J., Shin S., Lee S. Public-Private Partnership Infrastructure Projects: Case Studies from the Republic of Korea: Volume 1: Institutional Arrangements and Performance. Asian Development Bank. 2011. URL: https://www.adb.org/sites/default/files/publication/29032/ppp-kor-v1.pdf

160. Klijn E. H., Koppenjan J. The impact of contract characteristics on the performance of public–private partnerships (PPPs). *Public Money & Management.* 2016. Vol. 36, No. 6. P. 455-462.

161. Kruhlov V., Tereshchenko D. Public-Private Partnership as Tool for Developing Regional Labor Potential. *Economics research.* 2019. Vol. 28, No. 5. P. 103-117.

162. Kvitka S., Bocharnikova A. Evaluation of public-private partnership projects: a systematic literature review. *Investment Management and Financial Innovations.* 2019. Vol. 16, No. 3. P. 49-62.

163. Kwak Y. H., Chih Y., Ibbs C. W. Towards a comprehensive understanding of public private partnerships for infrastructure development. *California Management Review.* 2009. Vol. 51, No. 2. P. 51-78.

164. Lee B. Medellín's «Social Urbanism» a Model for City Transformation. TheCityFix, 2020. URL: https://thecityfix.com/blog/social-urbanism-medellin-

model-city-transformation/

165. Lee M., Han X., Quising P., Villaruel M. L. Hazard Analysis on Public-Private Partnership Projects in Developing Asia. *ADB Economics Working Paper Series*. 2018. No. 548. 36 p.

166. Lee M., Xuehui H., Quising P., Villaruel M. Hazard Analysis on Public–Private Partnership Projects in Developing Asia. Asian Development Bank, 2018. 47 p. URL: https://www.adb.org/publications/hazard-analysis-ppp-projects-developing-asia

167. M6 Toll Road (Hungary). Case Study. OMEGA Centre, Bartlett School of Planning, University College London. 2013. URL: http://www.omegacentre.bartlett.ucl.ac.uk/wp-content/uploads/2014/12/HUNGARY_M6-TOLL_PROFILE.pdf

168. Market Update: Review of the European PPP Market in 2019. European PPP Expertise Centre, 2020. URL: https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2019_en.pdf

169. Marsilio M., Cappellaro G., Cuccurullo C. The Intellectual Structure Of Research Into PPPs: A bibliometric analysis. *Public Management Review.* 2011. Vol. 13, Issue 6. P. 763-782.

170. Moore S. How can PPPs support the UN's Sustainable Development Goals? World Bank Blogs, 2019. URL: https://blogs.worldbank.org/ppps/how-can-ppps-support-un-s-sustainable-development-goals

171. Mota J., Moreira A. C. The importance of non-financial determinants on public-private partnerships in Europe. *International Journal of Project Management.* 2015. Vol. 33, No. 7. P. 1563-1575.

172. Mouraviev N., Kakabadse N. Conceptualising public-private partnerships: a critical appraisal of approaches to meanings and forms. *Society and Business Review.* 2016. Vol. 11, No. 2. P. 155-173.

173. National Science Foundation. Engineering Research Centers. 2022. URL: https://beta.nsf.gov/funding/opportunities/engineering-research-centers-ercs

174. National Treasury of South Africa. 2018 Budget: PPP Projects/Project

pipeline. URL: http://www.treasury.gov.za/documents/national%20budget/2018/review/Annexure%20E.pdf

175. OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. OECD, 2012. URL: https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf

176. OECD Recommendation on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. OECD, 2012. URL: https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf

177. OECD. OECD Implementation Handbook on Quality Infrastructure Investment. OECD, Paris. 2021. URL: https://www.oecd.org/finance/OECD-Implementation-Handbook-on-Quality-Infrastructure-Investment.htm

178. OECD. Public Governance of Public-Private Partnerships: Main Findings and Benchmarks. 2021. URL: https://www.oecd.org/gov/public-governance-of-public-private-partnerships-b05b938f-en.htm

179. OECD. Recommendation on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. OECD Publishing, 2014.

180. Öffentlich-Private Partnerschaften in Deutschland. Bundesministerium der Finanzen, 2020. URL: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finanzen/Oeffentlich-Private-Partnerschaften/oepp-in-deutschland.html

181. Organisation for Economic Co-operation and Development. Improving the legal and institutional framework for public-private partnerships in Ukraine. 2021. URL: https://www.oecd.org/eurasia/countries/Ukraine/improving-legal-institutional-framework-public-private-partnerships-ukraine.htm

182. Outline of the Basic Act on Establishing a Sound Material-Cycle Society. Ministry of the Environment of Japan, 2018. URL: http://www.env.go.jp/en/laws/recycle/12.pdf

183. Partnering for the Sustainable Development Goals. United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2019. URL:

https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2564Partnerships_for_the_SDGs_Maximising_Value_Guidebook_Final.pdf

184. Payments for Ecosystem Services. UNDP. URL: https://www.sdfinance.undp.org/content/sdfinance/en/home/solutions/payments-for-ecosystem-services.html

185. PFI (Private Finance Initiative): background. UK Parliament. 2021. URL: https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn06007/

186. PFI and PF2. National Audit Office (UK). 2018. URL: https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/PFI-and-PF2.pdf

187. Pike A., Rodríguez-Pose A., Tomaney J. Local and Regional Development. New York : Routledge, 2017. 642 p.

188. Platform Partners. Global Platform for Sustainable Cities, World Bank, 2021. URL: https://www.thegpsc.org/platform-partners

189. PPP Certification Program Guide. APMG International, 2016. URL: https://ppp-certification.com/pppguide/download

190. PPP Knowledge Lab. PPP Project Preparation. 2019. URL: https://pppknowledgelab.org/guide/sections/54-ppp-project-preparation

191. Private Participation in Infrastructure (PPI) 2019 Annual Report. World Bank, 2020. URL: https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/private-participation-infrastructure-annual-2019-report.pdf

192. Private Participation in Infrastructure (PPI) Project Database. World Bank. URL: https://ppi.worldbank.org/en/ppi

193. Procuring Infrastructure Public-Private Partnerships Report 2018. World Bank Group. URL: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/Procuring%20Infrastructure%20Public-Private%20Partnerships%20Report_EN.pdf

194. Public-Private Partnership (P3) Concessions for Highway Projects: A Primer. Federal Highway Administration (USA). 2010. URL: https://www.fhwa.dot.gov/ipd/pdfs/p3/p3_concession_primer.pdf

195. Public-Private Partnership (P3) Procurement: A Guide for Public

Transportation Agencies. Federal Transit Administration (USA). 2019. URL: https://www.transit.dot.gov/sites/fta.dot.gov/files/docs/funding/funding-finance-resources/public-private-partnerships/117101/fta-p3-toolkit-complete-guide.pdf

196. Public-Private Partnership Center. Available PPP Projects. URL: https://ppp.gov.ph/list-of-projects/

197. Public-Private Partnership Monitor: Asia and the Pacific 2021. Asian Development Bank. 2022. URL: https://www.adb.org/publications/public-private-partnership-monitor-asia-pacific-2021

198. Public-Private Partnership 'Offenbach Schools' / D. Herrmann, V. Gerbig-Calcagni, J. Temel. 2011. URL: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2011/ppp/Session_III/5_Offenbach_Schools_Presentation.pdf

199. Public-Private Partnership Systems and Regulations in Selected Asian Countries. Asian Development Bank. 2021. URL: https://www.adb.org/publications/public-private-partnership-systems-regulations-selected-asian-countries

200. Public-Private Partnership: A Cross-Country Analysis of Contributing Factors / A. Hammami, J. Ruhashyankiko, E. Yehoue. International Monetary Fund. 2006. URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2006/wp06099.pdf

201. Public-Private Partnership: Legal Context and Policy Issues. International Bank for Reconstruction and Development, 2020. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/936961585869698159-0090022020/original/LEGPPPLegalContextandPolicyIssues.pdf

202. Public-Private Partnerships Capability Framework. European Institute of Public Administration, 2016. URL: https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2018/02/PPP_Capability_Framework_Final_Version_15_Nov_2016.pdf

203. Public-Private Partnerships Fiscal Risk Assessment Model (PFRAM). IMF, 2019. URL: https://www.imf.org/external/np/fad/publicinvestment/pdf/PFRAM2.pdf

204. Public-Private Partnerships for Infrastructure Development: Finance, Stakeholder Alignment, Governance / ed. by R. Mahalingam, D. Kapur. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2019. 464 p.

205. Public-Private Partnerships in Europe – before and during the recent financial crisis / A. Kappeler, M. Nemoz. Economic and Financial Report 2010/04. European Investment Bank. URL: https://www.eib.org/attachments/efs/efr_2010_v04_en.pdf

206. Public-Private Partnerships in Europe: An Overview / A. Tomasi. European Parliament Research Service. 2020. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2020)649337

207. Public-Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits. European Court of Auditors. 2018. URL: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR18_09/SR_PPP_EN.pdf

208. Public-private partnerships in the Philippines: the case of local government hospitals / M. D. C. Cabral. 2017. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLBE-03-2017-0006/full/html

209. Public-Private Partnerships Reference Guide. World Bank, 2017. URL: https://library.pppknowledgelab.org/documents/4699

210. Public-Private Partnerships State Statutes. National Conference of State Legislatures (USA). 2021. URL: https://www.ncsl.org/Portals/1/Documents/transportation/P3_State_Statutes.pdf

211. Public-Private Partnerships. Reference Guide. Version 3.0. World Bank, 2017. URL: https://library.pppknowledgelab.org/documents/4699

212. Public-Private Partnerships: Commission welcomes agreement on new rules. European Commission. 2014. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_14_78

213. Public-Private Partnerships: Models and Trends in the European Union. European Parliament, 2006. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=IPOL-

IMCO_NT(2006)369859

214. Public-private partnerships: the UK experience / M. Hellowell, V. Vecchi. 2012. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2044-9941(2012)0000004008/full/html

215. QTerminals офіційно стала концесіонером порту «Ольвія». Міністерство інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/news/32263.html

216. Queen's Hospital, Romford: A case study on the hospital's redevelopment / J. Miles, J. Jackson, A. Jones. The Health Foundation. 2010. URL: https://navigator.health.org.uk/content/queen%E2%80%99s-hospital-romford-case-study-hospital%E2%80%99s-redevelopment

217. Radar PPP – Agregador das informações sobre projetos de Parcerias Público-Privadas no Brasil. Governo Federal, 2020. URL: https://radarppp.infraestrutura.gov.br/

218. Raport rynku PPP. Ocena obecnego stanu i perspektyw finansowego zaangażowania sektora prywatnego i publicznego w rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce. Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, 2019. URL: https://www.ppp.gov.pl/media/system/slownik-pojec/Raport_z_rynku_PPP_2019net.pdf

219. Realizing the Potential of Public-Private Partnerships to Advance Asia's Infrastructure Development. Asian Development Bank. 2019. URL: https://www.adb.org/publications/potential-ppp-asia-infrastructure

220. Regional Innovation Strategy of the Kharkiv Region for 2021-2027. Kharkiv Regional State Administration, 2020. URL: https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1026/102540/files/Strategia_innovaciynogo_rozvitku_2021-2027.pdf

221. Regional Sustainable Development: New Dimensions and Global Challenges / ed. by S. Tripathi, A. Singh. New York : Nova Science Publishers, 2021. 280 p.

222. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations, 1987. URL:

https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf

223. Resource Efficiency in Austria. European Environment Agency, 2016. URL: https://www.eea.europa.eu/publications/more-from-less/austria-material-resource-efficiency/view

224. Rethinking public-private partnerships: strategies for turbulent times / C. Greve, G. Hodge (eds.). Routledge. 2013. URL: https://www.routledge.com/Rethinking-Public-Private-Partnerships-Strategies-for-Turbulent-Times/Greve-Hodge/p/book/9780415539593

225. Review of Public–Private Partnership Models / S. Marques R. C. and Berg. 2011. URL: https://www.researchgate.net/publication/254421733_Review_of_Public-Private_Partnership_Models

226. Review of the European PPP Market in 2019. European PPP Expertise Centre, 2020. URL: https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2019_en.pdf

227. Rodriguez R. S., Ürge-Vorsatz D., Barau A. S. Sustainable Development Goals and climate change adaptation in cities. *Nature Climate Change*. 2018. Vol. 8. P. 181-183.

228. Romero M. J. What lies beneath? A critical assessment of PPPs and their impact on sustainable development. Eurodad, 2015. URL: https://www.eurodad.org/files/pdf/559da257b02ed.pdf

229. Roumboutsos A. Public private partnerships in transport: trends and theory. New York : Routledge, 2016. 368 p.

230. Sachs J. D. The Age of Sustainable Development. New York : Columbia University Press, 2015. 544 p.

231. SDG Indicators: Goal by Goal. Eurostat, 2021. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/indicators

232. Sharma M., Bindal A. Public-Private Partnership. *International Journal of Research*. 2014. Vol. 1, No. 7. P. 1270-1274.

233. Stepanova A. R., Musikhina O. O. Economic and mathematical modeling of the public-private partnership. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics».* 2020. Vol. 7, No. 2. P. 108-115.

234. Sustainable Cities and Communities / ed. by W. L. Filho, A. M. Azul, L. Brandli, A. L. Salvia, T. Wall. Cham : Springer, 2020. 850 p.

235. Sustainable Cities and Communities Monitoring Framework. UN-Habitat, 2016. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/06/city_prosperity_initiative.pdf

236. Sustainable City Development – Hammarby Sjöstad. Symbiocity, 2019. URL: https://www.symbiocity.org/en/Cases/hammarby-sjostad-three-in-one

237. Sustainable Development Indicators: A Scientific Challenge, a Democratic Issue / C. Levrel, M. Kerbiriou, D. Couvet, J. Weber. Environmental Science and Policy. 2009. Vol. 12, No. 2009. P. 106-115.

238. Sustainable Development: Principles, Frameworks, and Case Studies / ed. by O. Ukaga, C. Maser, M. Reichenbach. Boca Raton : CRC Press, 2020. 226 p.

239. Sustainable Rural Development / ed. by G. M. Robinson, J. Mckinnon. Cham : Springer, 2021. 433 p.

240. Sustainable Urban Development: Projects and Initiatives. UN Habitat, 2020. URL: https://unhabitat.org/programme/sustainable-urban-development-projects-and-initiatives

241. Suvarnabhumi Airport's Saga: The Politics of Institutional Reform in Thailand / P. Hoontrakul, D. Wongsurawat. 2006. URL: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.952153

242. System of Environmental Economic Accounting. United Nations, European Union, FAO, OECD, World Bank, 2014. URL: https://seea.un.org/sites/seea.un.org/files/seea_cf_final_en.pdf

243. Territorialising the Sustainable Development Goals in Andalusia. Regional reflection. Andalusian Regional Government, 2018. URL: https://www.local2030.org/library/666/Territorialising-the-Sustainable-Development-Goals-in-Andalusia.-Regional-reflection.pdf

244. Thacker S. et al. Infrastructure: Underpinning Sustainable Development. UNOPS, 2018. URL: https://content.unops.org/publications/Infrastructure_underpining_sustainable_development_EN.pdf

245. The Basque Country Sustainable Bonds Framework. Basque Government, 2021. URL: https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/14516/The_Basque_Country_Sustainable_Bonds_Framework.pdf?1612785151

246. The Hospital in Zywiec: Poland's First PPP Hospital / A. B. Czyzewski, T. Jasinski, A. Klosowska. World Bank Group. 2017. URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29061

247. The hybrid annuity model for PPP Projects in India – a macro and micro analysis / L. G. Singh, S. Sinha. 2020. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLBE-06-2020-0030/full/html

248. The Imperatives of Sustainable Development: Needs, Justice, Limits / ed. by E. Holden, K. Linnerud, D. Banister. London : Routledge, 2017. 262 p.

249. The Non-Incremental Road to Disaster: A Comparative Analysis of PPPs in London and Madrid / A. Cedillo. 2019. URL: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/non_incremental_road_to_disaster_london_madrid_final.pdf

250. The Sustainable Cities Index. Arcadis, 2018. URL: https://www.arcadis.com/campaigns/sustainable-cities-index-2018/index.html

251. The Sustainable Development Goals and Public Private Partnerships. United Nations, 2015. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=2288&menu=1515

252. The Sustainable Development Paradox: Urban Political Economy in the United States and Europe / ed. by R. Krueger, D. Gibbs. New York : Guilford Press, 2007. 310 p.

253. The World Bank. Benchmarking Infrastructure Development 2020:

Assessing Regulatory Quality to Prepare, Procure, and Manage PPPs and Traditional Public Investment in Infrastructure Projects. 2020. URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34608

254. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations, 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

255. U.S. Department of the Treasury: Expanding our Nation's Infrastructure through Innovative Financing. U.S. Department of the Treasury. 2014. URL: https://www.treasury.gov/press-center/press-releases/documents/expanding%20our%20nation's%20infrastructure%20through%20innovative%20financing.pdf

256. UK Government Support for PPPs, 2018-2021. Infrastructure and Projects Authority. 2021. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1002324/IPA_UK_Government_Support_for_PPPs_2018-2021__1_.pdf

257. UK Government. Private Finance Initiative and Private Finance 2 projects: 2018 summary data. URL: https://www.gov.uk/government/publications/private-finance-initiative-and-private-finance-2-projects-2018-summary-data

258. UNECE PPP Best Practice Guide. UNECE, 2017. URL: https://www.uneceppp-icoe.org/people-first-ppps/best-practice-guide/

259. United Kingdom, HM Treasury. Standardisation of PF2 Contracts. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/207383/infrastructure_standardisation_of_contracts_051212.PDF

260. United Nations Development Programme. The State of Public-Private Partnership Development in Ukraine. 2019. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/state-public-private-partnership-development-ukraine

261. United Nations Economic Commission for Europe. Guiding Principles on People-First Public-Private Partnerships in support of the United Nations Sustainable Development Goals. 2021. URL: https://unece.org/ppp/guiding-

principles-people-first-ppps-support-un-sdgs

262. United Nations Economic Commission for Europe. Model Concession/PPP Laws. 2018. URL: https://unece.org/ppp/model-concession-ppp-laws

263. Value for Money Assessment Guidance. HM Treasury. Norwich, 2006. 49 p. URL: https://www.gov.uk/government/publications/value-for-money-assessment-guidance

264. Verhoest K., Petersen O. H., Scherrer W., Murwantara Soecipto R. Policy commitment, legal and regulatory framework, and institutional support for PPP in international comparison: Indexing countries' readiness for taking up PPP. *Journal of Comparative Policy Analysis.* 2015. Vol. 17, Issue 1. P. 28-47.

265. Vining A. R., Boardman A. E. Public-Private Partnerships in Canada: Theory and Evidence. UBC P3 Project, Phelps Centre for the Study of Government and Business, University of British Columbia, 2014. URL: https://phelps.ubc.ca/files/2021/06/p3-partnerships-in-canada-theory-and-evidence.pdf

266. Virginia's Public-Private Transportation Act. Virginia Department of Transportation. URL: http://www.virginiadot.org/business/ppta-default.asp

267. World Bank Group. Benchmarking PPP Procurement. 2016. URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32085

268. World Bank Group. Benchmarking Public-Private Partnerships Procurement 2017. URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32533

269. World Bank Group. Guidance on PPP Contractual Provisions, 2019. URL: https://library.pppknowledgelab.org/documents/5749/download

270. World Bank Institute. Public-Private Partnerships Reference Guide. World Bank Publications, 2012.

271. World Investment Report 2014: Investing in the SDGs: An Action Plan. UNCTAD, 2014. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf

272. Yescombe E. R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. 2nd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2018. 548 p.

273. Zen A. D. et al. Public–Private Partnership Development in Southeast

Asia. Asian Development Bank, 2019. URL: https://www.adb.org/sites/default/files/publication/551146/ewp-553-ppp-development-southeast-asia.pdf

ДОДАТОК А

ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ
ХАРКІВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ
вул. Громадського Олега, 1-А, м. Харків, 61068, тел. (057) 765 30 81
e-mail: 2000.09@khcz.gov.ua, web: https://kha.dcz.gov.ua
Код ЄДРПОУ 03491277

13.06.2025 № 62-1833/25 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Цвірко Костянтина Володимировича на тему: «Публічно-приватне партнерство як чинник сталого територіального розвитку», яке подано до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування

У Харківському обласному центрі зайнятості впроваджено окремі положення та практичні результати дисертаційного дослідження на тему «Публічно-приватне партнерство як чинник сталого територіального розвитку», поданого до захисту здобувачем наукового ступеня доктора філософії Цвірко Костянтином Володимировичем. Зокрема, запропонований автором триєдиний організаційно-економічний механізм активізації публічно-приватного партнерства на місцевому рівні був успішно апробований в діяльності Харківського обласного центру зайнятості в умовах воєнного стану. Запропоновані автором методичні підходи сприяли підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, а також були враховані під час реалізації програм Державної служби зайнятості.

Таким чином, результати дисертаційного дослідження знайшли практичне застосування в діяльності Харківського обласного центру зайнятості та сприяли підвищенню ефективності роботи у напрямі стимулювання занятості населення, підтримки роботодавців та взаємодії з Громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради за місцем захисту дисертаційної роботи.

Директор **Олександр КОТУКОВ**

ДОДАТОК Б

ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ У СПРАВАХ МОЛОДІ ТА СПОРТУ
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

9 поверх, 7 під'їзд, Держпром, майдан Свободи, 5, м. Харків, 61022, тел. (057) 700-94-34, факс (057) 705-05-15,
E-mail: dsms@kharkivoda.gov.ua, Web: http://dmskh.gov.ua, код ЄДРПОУ 24273286

30.06.2025 № 01-29/1069/1 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана Цвірку Костянтину Володимировичу в тому, що його дисертаційне дослідження за темою «Публічно-приватне партнерство як чинник сталого територіального розвитку» містить нові науково обґрунтовані результати в галузі публічного управління та адміністрування і вирішує важливе науково-прикладне завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення публічно-приватного партнерства як чинника сталого територіального розвитку в Україні.

Безпосередньо в діяльність Управління у справах молоді та спорту Харківської обласної державної адміністрації впроваджено наукові розробки Цвірка К. В. методичних підходів до оцінки впливу проєктів публічно-приватного партнерства на реалізацію програм і проєктів, спрямованих на розвиток молодіжної інфраструктури, модернізацію спортивних об'єктів, створення умов для залучення приватних інвестицій у сферу спорту Харківської області.

Разом з цим, успішно апробовані Управлінням у справах молоді та спорту Харківської обласної державної адміністрації рекомендації щодо активізації публічно-приватного партнерства, диверсифікації джерел фінансування таких проєктів та підвищення інституційної спроможності територіальних громад Харківської області, що знайшли своє відображення в удосконаленні підходів до планування та оцінки ефективності інвестиційних проєктів у сфері молодіжної політики та спорту, а також були враховані при співпраці з інституціями приватного сектору.

Начальник Управління Костянтин АНАНЧЕНКО

001069