МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2814
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
(назва освітньої програми)
Політашин Олександр Андрійович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код та назва)
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Політашин Олександр Андрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) *Державно-приватне партнерство у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад*
керівник роботи *Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «27» 02.2025 року № 318-С
2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2025 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад. 2. Аналітико-дослідницькі державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Аналіз форм і моделей ДПП за ключовими критеріями. Характеристика основних форм державно-приватного партнерства. Характеристика твердих (економічних) проєктів державно-приватного партнерства. Інструменти оцінки ефективності державно-приватного партнерства для територіальних громад. .

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління	01.10.25	
Розділ 2	Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління	01.12.25	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади державно-приватного партнерства	15.09.25	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат державно-приватного партнерства	01.10.25	
3	Розкрити методи та засоби державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад	15.10. 24	
4	Виявити діагностику проблем державно-приватного партнерства розвитку територіальних громад	30.10.25	
5	Дослідити напрями удосконалення державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад	17.11.25	
6	Запропонувати інструменти удосконалення управління просторо-економічним розвитком регіонів	25.11.25	
7	Обґрунтувати складові державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад	30.11.25	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад	02.12.25	

Студент _____ О.А. Політашин
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ М.А. Ажажа
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Політашин Олександр Андрійович. Державно-приватне партнерство у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник Ажажа М.А. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад. Розглянуто особливості напрямів удосконалення державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів удосконалення державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад.

Ключові слова: ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК, ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЄКТИ, СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ВІДБУДОВА, СТАЛИЙ РОЗВИТОК

ABSTRACT

Politashyn Oleksandr. Public-Private Partnership in the Implementation of Economic, Social and Cultural Dev elopment of Territorial Communities.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 281 «Public management and administration», supervisor M. Azhazha. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2025.

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of public-private partnership in the implementation of economic, social, and cultural development of territorial communities. The features of improving public-private partnership in the implementation of economic, social, and cultural development of territorial communities are considered. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of the ways to improve public-private partnership in the implementation of economic, social, and cultural development of territorial communities.

Keywords: PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP, TERRITORIAL COMMUNITY, LOCAL DEVELOPMENT, INVESTMENT PROJECTS, SOCIAL INFRASTRUCTURE, DECENTRALIZATION, PUBLIC ADMINISTRATION, RECONSTRUCTION, SUSTAINABLE DEVELOPMENT.

.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 15

1.1. Концептуальні засади державно-приватного партнерства в контексті децентралізації 15

1.2. Класифікація форм та моделей державно-приватного партнерства у сферах економічного та соціально-культурного розвитку 22

1.3. Методологічний інструментарій оцінки ефективності державно-приватного партнерства для територіальної громади 36

Висновки до першого розділу 48

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 50

2.1. Аналіз сучасного стану та динаміки реалізації проєктів державно-приватного партнерства на рівні громад 50

2.2. Оцінка фінансово-економічної спроможності громад щодо впровадження інструментів державно-приватного партнерства 59

2.3. Ідентифікація інституційних та правових бар’єрів розвитку ДПП у соціально-культурній сфері 68

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад через сценарне прогнозування ефектів 75

Висновки до другого розділу 82

ВИСНОВКИ 85

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 89

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації соціально-економічної системи України особливої актуальності набуває проблема пошуку ефективних механізмів забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Процеси децентралізації, що супроводжуються передачею значної частини повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень, суттєво підвищили відповідальність органів місцевого самоврядування за економічний, соціальний та культурний розвиток відповідних територій. Водночас обмеженість бюджетних ресурсів, нерівномірність просторово-економічного розвитку, демографічні виклики та загострення соціальних проблем актуалізують необхідність залучення альтернативних джерел фінансування та управлінських інструментів.

Додаткового загострення зазначені проблеми набули в умовах воєнного стану в Україні. Збройна агресія призвела до руйнування інфраструктури, скорочення економічної активності, міграції населення та зростання потреб у соціально-культурних послугах. За таких умов територіальні громади опинилися перед необхідністю одночасно забезпечувати базові публічні функції, підтримувати економічну життєздатність та формувати передумови для післявоєнного відновлення. Це значно ускладнює реалізацію традиційних бюджетних моделей розвитку та вимагає застосування більш гнучких і результативних механізмів публічного управління.

У цьому контексті державно-приватне партнерство (ДПП) постає як один із ключових інструментів реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад. ДПП дозволяє поєднати фінансові, управлінські та інноваційні ресурси приватного сектору з публічними інтересами держави та громад, забезпечуючи більш ефективне використання обмежених ресурсів. Особливого значення набуває застосування ДПП у сферах розвитку інфраструктури, житлово-комунального

господарства, освіти, охорони здоров’я, культури та креативних індустрій, де поєднання економічної доцільності з соціальним ефектом є визначальним.

Водночас практика реалізації ДПП в Україні свідчить про наявність низки системних проблем, зокрема недостатньої інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, фрагментарності нормативно-правового регулювання, обмеженого досвіду підготовки та супроводу проєктів, а також високого рівня ризиків для приватних партнерів. У соціально-культурній сфері ці проблеми посилюються через специфіку надання суспільно значущих послуг, низьку комерційну привабливість окремих проєктів та складність оцінювання їх соціального ефекту.

Актуальність дослідження також зумовлена потребою адаптації механізмів державно-приватного партнерства до нових умов функціонування територіальних громад, зокрема до воєнних і післявоєнних викликів. Це передбачає не лише вдосконалення правового та інституційного забезпечення ДПП, а й застосування сучасних методів планування та оцінки ефективності, включаючи сценарне прогнозування, моніторинг соціально-економічних ефектів та інтеграцію ДПП у стратегії місцевого розвитку.

Таким чином, тема «Державно-приватне партнерство у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад» є актуальною з огляду на сучасні трансформаційні процеси в системі публічного управління України, необхідність підвищення спроможності громад до самостійного розвитку та потребу формування ефективних механізмів відновлення і сталого зростання в умовах воєнного стану. Дослідження зазначеної проблематики сприятиме розробленню науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення результативності ДПП як інструменту місцевого розвитку та соціальної стабільності.

Аналіз наукових публікацій свідчить про наявність ґрунтовного теоретико-методологічного підґрунтя дослідження державно-приватного партнерства як інструменту соціально-економічного розвитку територій в Україні. Водночас сучасні виклики, зумовлені децентралізаційними

процесами та воєнним станом, актуалізують потребу подальшого поглиблення досліджень у цій сфері. Значна кількість літератури присвячена теоретичному осмисленню сутності, форм і моделей ДПП. Класичні підходи до визначення державно-приватного партнерства як форми інституціоналізованої взаємодії держави та бізнесу представлені у працях В.Г.Воронкової, М.А. Ажажи, І. В. Запатріної, К. В. Павлюка, С. М. Павлюка, О. М. Вінник, В. В. Круглова та Б. Данилишина

Правові аспекти укладення та реалізації угод ДПП, проблеми правозастосування і цифровізації договірних відносин ґрунтовно проаналізовані у працях О. М. Вінник, А. В. Теслі та М. Карпи, А. Левченка.

Важливий науковий напрям формують дослідження фінансово-економічної спроможності територіальних громад, що розглядають ДПП як інструмент подолання бюджетних обмежень. У працях О. Ф. Кириленка, Л. А. Мельника, М. Д. Пасічного, Р. О. Обухова, Н. Б. Голинського та В. Р. Нурієвої обґрунтовано залежність ефективності ДПП від фінансової самодостатності громад, структури місцевих бюджетів і міжбюджетних трансфертів, особливо в умовах воєнного стану

Суттєву увагу в сучасній літературі приділено галузевим аспектам реалізації ДПП. Так, інфраструктурні та житлово-комунальні проєкти аналізуються у працях Л. Горошкової, В. Волкова, В. Круглова, М. Мігай та Н. В. Сментини, де акцентується на доцільності використання концесійних та ЕСКО-моделей. Соціально-культурна сфера ДПП детально розкрита в дослідженнях А. Жуковської, С. Є. Клименка, З. В. Лашкул та Н. Я. Мотовиці, які підкреслюють значення «м’яких» форм партнерства для підвищення доступності соціальних послуг.

Окремий науковий блок формують публікації, присвячені ДПП в умовах війни та повоєнного відновлення України. У працях О. Косицької, В. Сичової, Т. О. Самофалової, О. А. Шевчук, П. І. Шилепницького та Н. В. Чернецької розглядається трансформація ролі ДПП як інструменту відновлення інфраструктури, підтримки економічної активності та залучення міжнародних

інвестицій в умовах високих ризиків.

Узагальнення використаної літератури дає підстави стверджувати, що в Україні сформовано значний науковий доробок щодо теорії, правового забезпечення та практики державно-приватного партнерства. Водночас аналіз публікацій виявляє недостатню систематизацію підходів до сценарного прогнозування ефектів ДПП, а також потребу поглиблених досліджень впливу воєнного стану на інституційну спроможність територіальних громад і вибір оптимальних моделей партнерства. Саме ці аспекти зумовлюють актуальність подальших наукових розвідок у межах даної тематики.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад.

Об’єктом дослідження є процес державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад.

Предметом дослідження є механізми, спрямовані на вдосконалення державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити концептуальні засади державно-приватного партнерства в контексті децентралізації;

– проаналізувати класифікацію форм та моделей державно-приватного партнерства у сферах економічного та соціально-культурного розвитку;

– дослідити методологічний інструментарій оцінки ефективності державно-приватного партнерства для територіальної громади;

– зробити оцінку сучасного стану та динаміки реалізації проєктів державно-приватного партнерства на рівні громад;

– провести аналіз фінансово-економічної спроможності громад щодо впровадження інструментів державно-приватного партнерства;

– зробити дослідження інституційних та правових бар’єрів розвитку ДПП у соціально-культурній сфері;

– надати практичні рекомендації щодо удосконалення державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад через сценарне прогнозування ефектів

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволили забезпечити системний підхід до вирішення завдань із модернізації взаємодії органів місцевого самоврядування та приватного сектору в межах територіальних громад. Теоретичне узагальнення та контент-аналіз застосовано для критичного огляду наукового доробку щодо трансформації відносин «влада – громада – бізнес». Це дало змогу сформувати концептуальний базис роботи, визначивши державно-приватного партнерства як стратегічний інструмент реалізації місцевих ініціатив в умовах децентралізації. Компаративний аналіз використаний для порівняння міжнародних та вітчизняних моделей державно-приватного партнерства у соціальній та економічній сферах. Зокрема, досліджено досвід країн ЄС щодо залучення інвестицій у культурні хаби, медичні заклади та інфраструктурні об’єкти громад з метою адаптації кращих практик до українських реалій. Метод моделювання покладено в основу розробки цілісної моделі взаємодії суб'єктів державно-приватного партнерства на рівні громади. Модель базується на збалансуванні економічної вигоди інвестора та соціального ефекту для мешканців територій (зокрема через механізми концесії та спільних підприємств). Системний підхід забезпечив комплексне вивчення організаційно-економічних механізмів функціонування державно-приватного партнерства як відкритої системи, що потребує інституційного оновлення (створення місцевих агенцій розвитку, спрощення процедур виділення ресурсів). Емпіричні та статистичні методи, зокрема експертні оцінки та аналіз кейсів реалізованих проєктів у громадах, використані для ідентифікації факторів впливу державно-приватного партнерства на якість соціально-культурних послуг та рівень зайнятості

населення. Метод аналізу ієрархій дозволив структурувати пріоритетні напрями розвитку громад (від критичної інфраструктури до об’єктів культури та спорту) та обґрунтувати вибір оптимальних форм партнерства для кожної з галузей. Графічний метод застосовано для візуалізації архітектоніки процесів взаємодії між стейкхолдерами громади та наочної інтерпретації динаміки залучення інвестицій у місцеві проєкти.

Інформаційний фундамент роботи базується на положеннях концепції сталого розвитку територій, теорії інклюзивного зростання та Good Governance; результатах досліджень у галузі регіональної економіки та управління проєктами; офіційних статистичних даних Державної служби статистики України, звітах громад, рейтингах інвестиційної спроможності територій та нормативно-правових актах України (зокрема Законів України «Про державне-приватне партнерство» та «Про місцеве самоврядування в Україні»).

Наукова новизна результатів дослідження полягає в: узагальненні та систематизації сучасних підходів до застосування ДПП як основного драйвера реалізації стратегій розвитку територіальних громад, що дозволяє інтегрувати приватні інвестиції в об'єкти соціально-культурного призначення; обґрунтуванні ролі прозорості та інклюзивності при виборі об'єктів партнерства (через цифрові платформи участі громади), що сприяє зниженню корупційних ризиків та підвищенню довіри потенційних інвесторів до місцевої влади; удосконаленні методичного підходу до оцінки ефективності проєктів ДПП на рівні громад, що, на відміну від суто фінансових показників, базується на комплексному вимірюванні соціально-економічного ефекту (створення робочих місць, підвищення якості послуг, розвиток людського капіталу); розробленні моделі інтегрованої взаємодії «влада – бізнес – громада», яка передбачає впровадження механізмів спільного управління об’єктами соціальної інфраструктури та оперативне реагування на специфічні потреби мешканців територій.

Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю їх

використання для: оптимізації діяльності органів місцевого самоврядування при розробці та супроводі інвестиційних проєктів у сферах освіти, охорони здоров’я, культури та спорту; розробки та впровадження місцевих стратегій розвитку, що базуються на залученні приватного капіталу для модернізації критичної та соціальної інфраструктури громад; створення сприятливого інвестиційного середовища на рівні громад через застосування типових форм договорів ДПП (концесія, спільна діяльність), адаптованих до потреб малого та середнього бізнесу; підготовки планів повоєнної відбудови територій, що потребують швидкої мобілізації ресурсів приватного сектору для відновлення життєдіяльності громад; навчального процесу під час викладання дисциплін: «Регіональна економіка та публічне управління», «Управління проєктами ДПП», «Стратегічний розвиток територіальних громад» та «Місцеві фінанси».

Апробація результатів опубліковано в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Вплив штучного інтелекту на розвиток людини, суспільства, освіти, культури, економіки в умовах війни і поствоєнного відновлення», 21–22 листопада 2025 року, м. Запоріжжя.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Концептуальні засади державно-приватного партнерства в контексті децентралізації

Узагальнення сучасних наукових підходів щодо державно-приватного партнерства в Україні свідчить про його важливість як ефективного інструменту реалізації державної політики регіонального розвитку та посилення спроможності територіальних громад, особливо в умовах реформ децентралізації. Водночас наявний значний науковий доробок розкриває неоднозначність теоретичних трактувань, моделі реалізації та практичних механізмів ДПП, що обумовлює потребу подальшого системного дослідження вітчизняного контекст [82].

Трансформація системи публічного управління в Україні, спричинена реформою децентралізації, зумовила перегляд традиційних підходів до фінансування та управління місцевим господарством. У сучасних умовах територіальна громада виступає не лише об’єктом державного впливу, а самостійним суб’єктом економічних відносин, що потребує ефективних інструментів мобілізації ресурсів. Одним із таких інструментів є державно-приватне партнерство (ДПП). У науковому середовищі ДПП розглядається як засіб інтеграції потенціалів державного та приватного секторів з метою реалізації інфраструктурних проєктів та соціальних послуг у межах територіальних громад. Так, Свірко С.В. та співавтори аналізують ДПП як інструмент інноваційного розвитку урбанізованих територій, підкреслюючи, що воно сприяє мобілізації додаткових ресурсів для модернізації місцевого

господарства, однак акцентують на підтримці комплексної моделі взаємодії, що враховує специфіку міських систем та місцевих потреб [59].

Наукове осмислення ДПП як економічної категорії в українському дискурсі пройшло еволюцію від розуміння його як «прихованої приватизації» до визначення як «стратегічного союзу публічного та приватного секторів». Як зазначає І. Запатріна, ДПП у системі територіального розвитку – це правовий механізм узгодження інтересів держави (в особі громади) та бізнесу, де приватний партнер бере на себе зобов'язання щодо створення/модернізації об'єктів інфраструктури та надання послуг, а публічна сторона гарантує стабільність регуляторного середовища [25].

В контексті децентралізації концепція ДПП набуває ознак «муніципально-приватного партнерства». В. Куйбіда підкреслює, що субсидіарність (наближення послуг до споживача) вимагає від громад здатності самостійно формувати інвестиційний попит. Таким чином, ДПП стає інструментом реалізації субсидіарності через залучення приватних компетенцій у сфери, де муніципальний менеджмент є менш ефективним [34].

Особливу увагу приділено інституціональним аспектам ДПП. У працях Маліновської Н.Л. і колег розглядається процес використання природно-ресурсного потенціалу в умовах децентралізації через призму ДПП, де підкреслюється важливість адаптації механізмів партнерства до нових адміністративно-територіальних умов, що сприяють локальному економічному розвитку та зміцненню ресурсної бази громад [80].

Цікаві підходи до розуміння ДПП як механізму вирішення соціально-економічних проблем на регіональному рівні запропоновані Малиновською Н.Л., яка розглядає державне-приватне партнерство як механізм розвитку інтересів соціальних груп та посилення взаємодії громад, бізнесу і місцевих органів влади. Такий підхід акцентує увагу не лише на економічних, а й на соціальних вимірах ДПП, що особливо актуально в умовах децентралізації [80].

Важливим аргументом української наукової дискусії є теза про

використання ДПП для активізації інвестиційних процесів та ресурсного забезпечення місцевого розвитку. Так, у роботі Української Л.О. та Шифріної Н.І. державно-приватне партнерство трактується як взаємовигідний альянс, який сприяє залученню приватного капіталу та оптимізації механізмів кооперації з метою вирішення стратегічних локальних завдань [69].

В окремих дослідженнях ДПП пов'язують із інноваційним потенціалом та стійкістю територій. Зокрема, Шилепницький, Зибарева та Попадюк визначають державно-приватне партнерство у сфері інновацій як прояв соціальної відповідальності та засіб подолання фінансових обмежень, що, зокрема, важливо для регіонів з обмеженими бюджетними ресурсами [74].

Актуальні також сучасні підходи до адаптації інноваційних технологій у рамках ДПП, що висвітлює Круглов В.В. у контексті досвіду Європейського Союзу та можливостей його адаптації для України. Автор підкреслює значення технологічної інтеграції та інституціональних реформ для підвищення ефективності управління партнерськими проєктами в різних секторах економіки [33].

З іншого боку, питання механізмів державної підтримки проектів ДПП на регіональному рівні детально розглядаються Виноградовою Н.В., яка розкриває проблеми нормативно-правового забезпечення та адміністративних бар'єрів у впровадженні ДПП, що обмежують можливості місцевого самоврядування у використанні потенціалу приватних інвестицій у регіональному розвитку [8].

Реформа децентралізації в Україні суттєво розширила правове поле для ДПП на місцевому рівні. А. Ткачук акцентує увагу на тому, що передача повноважень та фінансових ресурсів громадам (децентралізація фінансів) створила «ресурсний фундамент» для партнерства. Громади отримали право володіння та розпорядження комунальною власністю, що є базовим активом для укладання концесійних договорів або угод про спільну діяльність [3].

Проте, науковці виділяють три основні концептуальні вектори впливу децентралізації на розвиток ДПП:

1. Інституційний: формування місцевих агенцій розвитку як посередників між владою та бізнесом.

2. Фінансовий: використання власних доходів громад (ПДФО, місцеві податки) як гарантій виконання зобов'язань перед інвестором.

3. Соціальний: переорієнтація проєктів ДПП з великих національних об'єктів на локальні потреби (енергомодернізація шкіл, реновація парків).

Згідно з дослідженнями О. Вінник, суб'єктний склад ДПП на рівні громад має специфічну архітектоніку. Публічним партнером тут виступає орган місцевого самоврядування (виконавчий комітет ради), який діє від імені територіальної громади. Приватним партнером може виступати як великий мережевий інвестор, так і місцевий малий чи середній бізнес (МСБ). Саме залучення МСБ до проєктів ДПП є ключовою ознакою сталого розвитку громади, оскільки це стимулює циркулярну економіку на місцях [9].

С. Павлюк додає, що об'єктом ДПП у контексті децентралізації все частіше стає не лише фізична інфраструктура (труби, будівлі), а й «сервісна складова» – право на надання адміністративних, культурних чи освітніх послуг. Це відповідає світовій концепції "Infrastructure as a Service" (IaaS) [48].

Наукова спільнота (зокрема Н. Гринчук) вказує на те, що головним методологічним викликом для українських громад є «проблема довіри» [3]. Децентралізація надала повноваження, але не автоматично створила високу якість інститутів. Ризиками ДПП на місцях залишаються:

– політична циклічність (зміна місцевої влади може призвести до розірвання угод);

– низька кваліфікація муніципальних юристів та фінансистів у сфері проєктного менеджменту;

– корупційні ризики при проведенні тендерів на вибір приватного партнера [3].

Отже, концептуальні засади ДПП у контексті децентралізації базуються на ідеї перетворення громади з пасивного отримувача субвенцій на активного менеджера активів. ДПП є логічним продовженням децентралізації, оскільки

воно дозволяє трансформувати повноваження громад у конкретні інвестиційні проєкти, що забезпечують економічну самодостатність та соціально-культурне благополуччя мешканців.

Окремі дослідники також звертають увагу на стратегічні аспекти ДПП, наголошуючи на ролі цього механізму у відновленні та трансформації економіки України після значних руйнувань інфраструктури. Аналіз таких моделей показує, що ДПП може стати ключовим елементом у забезпеченні стійкого розвитку за умов обмежених бюджетних можливостей держави [21].

Однією з ключових основ для розуміння ДПП є його законодавче закріплення в Україні. Закон України «Про державно-приватне партнерство» визначає організаційно-правові засади взаємодії державних та приватних партнерів, зокрема територіальних громад, на договірній основі, та основні принципи партнерства як інструменту спільної реалізації інфраструктурних і соціально значущих проєктів [23].

У Законі наведено термін «державно-приватне партнерство - співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об’єктами державної власності» здійснюють управління об’єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом» [23; 24].

Згідно Закону до ознак державно-приватного партнерства належать [23]:

1) створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт та технічне переоснащення) об’єкта державно-приватного партнерства та/або управління (користування, експлуатація, технічне обслуговування) таким об’єктом;

2) довготривалість відносин (від 5 до 50 років);

3) передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;

4) внесення приватним партнером інвестицій в об’єкт державно-приватного партнерства.

Всі інвестиційні проекти, що відповідають ознакам державно-приватного партнерства, мають бути реалізовані лише із застосуванням вимог цього Закону.

У процесі децентралізації в Україні державно-приватне партнерство набуває нового змісту та функціонального навантаження, оскільки стає одним із ключових інструментів реалізації регіональної політики та розвитку територіальних громад. Зміна ролі органів місцевого самоврядування, розширення їх фінансових і управлінських повноважень зумовлюють необхідність переосмислення концептуальних засад ДПП, його інституційної архітектури та механізмів взаємодії між публічним і приватним секторами.

З метою систематизації наукових підходів до розуміння державно-приватного партнерства в умовах децентралізації доцільно здійснити порівняльний аналіз ключових концептуальних аспектів ДПП, відображених у законодавстві та працях українських науковців.

Таблиця 1.1 – Концептуальні засади державно-приватного партнерства в контексті децентралізації»

Критерій аналізу	Класичний підхід до ДПП	Підхід у контексті децентралізації в Україні
1	2	3
Роль держави	Центральна держава як основний ініціатор і регулятор ДПП	Багаторівнева держава: активна роль органів місцевого самоврядування та територіальних громад
Роль приватного партнера	Інвестор і виконавець проєкту з метою отримання прибутку	Інвестор і стратегічний партнер у розвитку територій, залучений до вирішення соціально-економічних проблем
Об’єкт партнерства	Переважно великі інфраструктурні об’єкти національного значення	Локальна інфраструктура, комунальні об’єкти, соціальні послуги, розвиток громад

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Мета реалізації ДПП	Залучення приватного капіталу та зменшення бюджетного навантаження	Стимулювання просторово-економічного розвитку, підвищення спроможності громад, відновлення територій
Інституційна база	Централізовані органи виконавчої влади	Децентралізована система: ОМС, регіональні інституції, агенції розвитку
Нормативно-правове забезпечення	Загальнодержавне законодавство	Загальнодержавне законодавство + локальні стратегії розвитку та регіональні програми
Розподіл ризиків	Основні ризики концентруються на державі або приватному партнері	Гнучкий розподіл ризиків між громадою, державою та бізнесом
Соціальний ефект	Вторинний результат реалізації проєкту	Один з ключових критеріїв ефективності ДПП
Просторовий вимір	Обмежений, без урахування локальних особливостей	Врахування просторових диспропорцій та специфіки розвитку регіонів
Стратегічна орієнтація	Проєктний підхід	Інтеграція ДПП у стратегії регіонального та місцевого розвитку

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що в умовах децентралізації державно-приватне партнерство в Україні трансформується з інструменту реалізації окремих інфраструктурних проєктів у комплексний механізм управління просторово-економічним розвитком регіонів. Зростання ролі територіальних громад та органів місцевого самоврядування зумовлює зміну концептуальних підходів до ДПП, орієнтацію на соціальну ефективність, інституційну спроможність і врахування просторових особливостей розвитку територій.

Таким чином, державно-приватне партнерство в умовах децентралізації слід розглядати як стратегічний інструмент регіональної політики, що поєднує економічні, інституційні та соціальні аспекти розвитку. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правової бази, розвитку управлінських компетенцій на місцевому рівні та формування сталих моделей взаємодії між державою, бізнесом і громадами.

Незважаючи на ці досягнення, наукова література відзначає низку

невирішених проблем. Серед них – недостатня систематизація теоретичних підходів до ДПП в умовах децентралізації, низький рівень практичної реалізації партнерських механізмів на місцевому рівні, фрагментарність нормативно-правового поля та відсутність узгоджених моделей взаємодії між державою та бізнесом у конкретних територіальних рамках. Це підкреслює потребу подальшого наукового розвитку концептуальних засад ДПП з урахуванням специфіки адміністративно-територіальної реформи в Україні.

Отже, узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що державно-приватне партнерство розглядається українською науковою спільнотою як перспективний інструмент сталого просторово-економічного розвитку територій, що активно інтегрується в процеси децентралізації. Водночас аналіз літератури показує, що питання розвитку концептуальних основ, адаптації міжнародних практик і створення ефективних механізмів реалізації ДПП у контексті реформ децентралізації та сучасних викликів української економіки потребують подальшого наукового опрацювання [82].

1.2. Класифікація форм та моделей державно-приватного партнерства у сферах економічного та соціально-культурного розвитку

Державне-приватне партнерство (ДПП) є одним із ключових механізмів інтеграції ресурсів держави та приватного сектору з метою реалізації суспільно значущих проєктів. Воно спрямоване на стимулювання інвестиційної активності, залучення інновацій, оптимізацію державних і місцевих бюджетів та підвищення ефективності управління публічними благами. В українському законодавстві поняття ДПП закріплене у Законі України «Про державно-приватне партнерство», який визначає партнерство як «співробітництво між державою, територіальними громадами та приватними партнерами на договірних засадах» для створення, реконструкції чи

модернізації об’єктів інфраструктури та надання публічних послуг [23].

Ефективність реалізації стратегій розвитку територіальних громад безпосередньо залежить від адекватності обраної форми взаємодії між публічним та приватним секторами. В українській науковій думці класифікація ДПП базується на розмежуванні правових механізмів, ступені розподілу ризиків та галузевій специфіці проєктів.

Сучасні наукові підходи вказують на широкий спектр форм і моделей ДПП, що застосовуються в різних сферах економічного та соціально-культурного розвитку. Ці моделі відрізняються механізмами фінансування, правовими основами, ступенем ризику для сторін, тривалістю партнерства та результатами співпраці. Їх класифікація є важливою передумовою для ефективного управління партнерами, вибору оптимального формату взаємодії та зниження ризиків реалізації проєктів у контексті українських умов, зокрема під час децентралізації і післявоєнного відновлення.

ДПП розглядається в українській науковій літературі як система відносин між державними структурамми (центральними та місцевими органами влади) і суб’єктами приватного сектору, що ґрунтується на довгострокових договорах із розподілом ризиків, відповідальності та прибутку з метою реалізації інфраструктурних, економічних і соціальних проектів [19].

Таке визначення відповідає загальній світовій практиці, за якою ДПП має не лише комерційний характер, а й соціально-економічну мету, що полягає у підвищенні якості послуг, доступу до них та оптимізації витрат публічного бюджету. Дослідники також підкреслюють, що ДПП є формою організаційно-правової взаємодії, де кожна сторона бере на себе певні функції, що максимізують ефективність реалізації спільних проєктів [19].

Систематизація форм і моделей ДПП умовно може здійснюватися за кількома критеріями: за характером правових відносин, фінансовими механізмами, рівнем ризику та орієнтацією на результат, а також сферою застосування.

Для того щоб обрати найбільш ефективний інструмент розвитку територіальної громади, необхідно провести чітку демаркацію існуючих інструментів взаємодії влади та бізнесу. Систематизація форм і моделей державно-приватного партнерства (ДПП) дозволяє органам місцевого самоврядування не лише оцінити власні ресурсні можливості, а й спрогнозувати довгострокові соціально-економічні наслідки реалізації конкретних проєктів. Наведений в табл. 1.2 аналіз базується на комплексному підході до класифікації ДПП, де кожен критерій відображає специфічний аспект співпраці – від юридичної фіксації обов'язків до кінцевої мети проєкту.

Таблиця 1.2 – Аналіз форм і моделей ДПП за ключовими критеріями

Критерій класифікації	Моделі та форми ДПП	Характеристика механізму	Орієнтація на результат та рівень ризику	Пріоритетна сфера застосування у громадах
За характером правових відносин	Концесія, спільна діяльність, оренда	Базуються на договірних засадах без створення нової юрособи або через передачу прав управління об'єктом	Високий рівень ризику для приватного партнера; результат – модернізація майна громади	ЖКГ, поводження з відходами, транспортна інфраструктура
За фінансовими механізмами	PFI (приватна фінансова ініціатива), ЕСКО-контракти	Інвестор фінансує проєкт, а повернення коштів йде з бюджетних виплат або за рахунок економії ресурсів	Низький/середній ризик для громади; результат – енергоефективність та оновлення фондів	Термомодернізація шкіл, лікарень, вуличне освітлення.
За рівнем розподілу ризиків	Сервісні контракти, контракти на управління	Короткострокові угоди, де більшість ризиків залишається на публічному партнері	Низький ризик для обох сторін; результат – підвищення якості операційного управління	Благоустрій територій, утримання парків та скверів
За орієнтацією на результат	"Payment for Results", соціальні облігації	Виплати інвестору здійснюються виключно після досягнення заздалегідь визначених соціальних показників	Висока орієнтація на результат; ризик невиконання соціальних показників несе бізнес	Соціальний захист, інклюзивна освіта, реабілітація
За сферою застосування	Економічні та соціально-культурні моделі	Поєднання комерційного прибутку з наданням суспільно значущих послуг мешканцям	Збалансований ризик; результат – мультиплікативний ефект для розвитку громади	Створення культурних хабів, спортивних центрів, туризм

Підводячи підсумок порівняльному аналізу, варто зазначити, що універсальної моделі ДПП, яка б підходила для будь-якої територіальної громади, не існує. Вибір конкретної форми залежить від стратегічних пріоритетів: якщо громада прагне швидкої технологічної модернізації інфраструктури, доцільно використовувати концесійні механізми; якщо ж метою є підвищення якості соціальних послуг за обмеженого бюджету – оптимальними стають моделі сервісних контрактів та ЕСКО. Систематизація за вказаними критеріями дозволяє уникнути хаотичного залучення інвестицій та створити прозору архітектуру відносин, де кожен учасник чітко розуміє свою зону відповідальності та очікувані вигоди.

Різноманіття форм державно-приватного партнерства зумовлене багатофункціональністю цього механізму та необхідністю його адаптації до різних сфер економічного і соціально-культурного розвитку. Кожна форма партнерства характеризується специфічним розподілом прав, обов’язків і ризиків між публічним та приватним партнерами, а також відмінними фінансовими, організаційними та правовими параметрами. З метою систематизації теоретичних підходів і практичних аспектів застосування ДПП доцільно здійснити порівняльний аналіз (табл. 1.2) ключових характеристик основних форм партнерства, що використовуються в українській практиці.

Проведений порівняльний аналіз характеристик форм державно-приватного партнерства у табл 1.3 свідчить про багатовимірний характер цього інструменту та його значний потенціал для розвитку економічної й соціально-культурної сфери України. Кожна форма партнерства має власні переваги та обмеження, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до її вибору залежно від цілей проєкту, рівня ризику, фінансових можливостей і інституційної спроможності публічного партнера.

Таблиця 1.3 – Характеристика основних форм державно-приватного партнерства

Форма партнерства	Сутність форми	Розподіл ризиків	Тривалість взаємодії	Фінансування	Сфери застосування	Ключові переваги	Основні обмеження
1	2	3	4	5	6	7	8
Договірна (контрактна)	Співпраця на основі публічного договору щодо виконання робіт або надання послуг	Переважно на приватному партнері	Коротко- та середньострокова	Переважно приватні кошти	Комунальні послуги, технічне обслуговування	Простота реалізації, швидкий запуск	Обмежені стимули до довгострокових інвестицій
Концесійна	Передача приватному партнеру прав на управління та експлуатацію об’єкта	Ризики розподіляються між сторонами	Довгострокова	Приватні інвестиції з можливістю компенсації	Транспорт, ЖКГ, енергетика	Залучення значного капіталу, модернізація інфраструктури	Складність підготовки, високі інституційні вимоги
Інституційна (спільне підприємство)	Створення спільної юридичної особи	Спільна відповідальність	Довгострокова	Змішане (публічне + приватне)	Промислові та інфраструктурні проєкти	Тривала кооперація, спільне управління	Високі витрати на координацію
Контракт життєвого циклу	Оплата послуг за весь період експлуатації об’єкта	Основні ризики – на приватному партнері	Довгострокова	Бюджетні виплати за результат	Освіта, охорона здоров’я, соціальні послуги	Орієнтація на результат, стабільність якості	Залежність від бюджетної дисципліни

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Модель «платить споживач»	Доходи формуються за рахунок користувачів послуг	Високі ринкові ризики у приватного партнера	Середньо- та довгострокова	Кошти споживачів	Транспорт, комунальні послуги	Стимулює ефективність і попит	Чутливість до платоспроможності населення
Модель «платить публічний партнер»	Оплата з боку держави або громади	Переважно на публічному партнері	Середньо- та довгострокова	Бюджетні кошти	Соціально-культурна сфера	Соціальна спрямованість, стабільність	Бюджетне навантаження
Інноваційна форма ДПП	Партнерство для реалізації інноваційних проєктів	Спільні ризики	Довгострокова	Змішане, грантове	Освіта, наука, IT, креативні індустрії	Підвищення конкурентоспроможності регіонів	Високі ризики невизначеності результатів

У контексті децентралізації та післявоєнного відновлення особливої актуальності набуває поєднання різних форм ДПП у межах стратегічного управління розвитком територій, що дозволяє не лише залучати приватний капітал, а й забезпечувати сталий соціально-економічний ефект, підвищуючи якість публічних послуг і конкурентоспроможність регіонів. Таким чином, систематизація характеристик форм партнерства створює теоретичне підґрунтя для формування ефективних управлінських рішень у сфері державно-приватного партнерства в Україні.

ДПП в Україні використовується як механізм спільної реалізації інвестиційних проєктів за участі державних і приватних суб'єктів. В умовах економічної трансформації, децентралізації та післявоєнного відновлення роль ДПП стає особливо важливою для модернізації інфраструктури та забезпечення соціальних потреб громад. У наукових дослідженнях і практичній діяльності виокремлюють дві основні групи проєктів ДПП:

– «тверді» (економічні) проєкти, орієнтовані на створення чи модернізацію матеріальних об'єктів і інфраструктури, що мають комерційний потенціал або стимулюють економічне зростання;

– «м'які» (соціальні) проєкти, спрямовані на надання соціальних, культурних чи сервісних послуг, що не завжди генерують прямий економічний прибуток, але забезпечують соціальну стійкість та підвищують якість життя населення.

Таке розмежування дозволяє точніше формулювати управлінські рішення, оцінювати ефективність інструментів ДПП і розробляти спеціалізовані моделі оцінювання ризиків, інвестиційної привабливості та соціального ефекту для кожної групи проєктів.

Під твердими проєктами ДПП розуміють інфраструктурні та економічні ініціативи, спрямовані на створення матеріальних об'єктів, модернізацію виробничих потужностей, розвиток транспортної, енергетичної чи логістичної інфраструктури. Ці проєкти мають чітку економічну основу і зазвичай передбачають повернення інвестицій через прибуткову експлуатацію.

Державна практика в Україні підтверджує поширеність таких проєктів. Наприклад, концесійні угоди та інфраструктурні проєкти у сфері портової, транспортної та енергетичної інфраструктури реалізуються через ДПП із залученням приватних інвестицій на тривалі строки [17].

Тверді (економічні) проєкти державно-приватного партнерства становлять основу інвестиційної складової регіонального та національного розвитку, оскільки орієнтовані на створення або модернізацію матеріальної інфраструктури та виробничих об’єктів. Саме ці проєкти характеризуються значним обсягом капіталовкладень, тривалим строком реалізації та чітко вираженою економічною доцільністю. З метою систематизації їх сутнісних ознак доцільно здійснити порівняльний аналіз основних характеристик твердих проєктів ДПП із наведенням типових прикладів їх реалізації в Україні.

Таблиця 1.4 – Характеристика твердих (економічних) проєктів державно-приватного партнерства [22]

Характеристика	Зміст характеристики	Практичне значення	Приклади реалізації в Україні
1	2	3	4
Матеріально-інфраструктурна спрямованість	Орієнтація на створення або модернізацію фізичних об’єктів (інфраструктури, виробничих потужностей)	Формування бази для економічного зростання регіонів	Концесійні проєкти морських портів (Ольвія, Херсон)
Висока капіталомісткість	Значні початкові інвестиції з боку приватного партнера	Залучення приватного капіталу та зменшення бюджетного навантаження	Будівництво та реконструкція автодоріг, терміналів
Комерційна дохідність	Отримання доходів від експлуатації об’єкта (тарифи, плата за користування)	Забезпечення повернення інвестицій та прибутковості	Платні портові, транспортні та логістичні послуги
Довгостроковий характер	Тривалий строк дії договорів (10–30 років і більше)	Стабільність інвестиційного середовища	Концесійні договори у транспортній інфраструктурі

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Чіткий розподіл ризиків	Ризики будівництва, експлуатації та попиту розподіляються між партнерами	Підвищення ефективності управління проєктом	Моделі BOT, DBFO у сфері інфраструктури
Економічна оцінка ефективності	Використання фінансових та економічних показників (NPV, IRR, окупність)	Обґрунтування доцільності реалізації проєкту	Інвестиційні проєкти в енергетиці та транспорті
Мультиплікативний ефект	Стимулювання суміжних галузей та створення робочих місць	Розвиток регіональної економіки	Логістичні хаби, індустріальні парки
Високі інституційні вимоги	Потреба у розвиненій правовій та управлінській інфраструктурі	Забезпечення прозорості та ефективності ДПП	Реалізація концесій відповідно до законодавства

Проведений аналіз свідчить, що тверді (економічні) проєкти державно-приватного партнерства характеризуються високим рівнем капіталомісткості, тривалим строком реалізації та чітко вираженою економічною спрямованістю. Вони відіграють ключову роль у розвитку інфраструктурного потенціалу країни, залученні приватних інвестицій та формуванні довгострокових передумов економічного зростання регіонів.

Водночас успішна реалізація твердих проєктів ДПП потребує належного інституційного середовища, ефективного розподілу ризиків і застосування сучасних методів економічної оцінки. Саме поєднання економічної доцільності з прозорими механізмами управління визначає потенціал твердих проєктів як одного з ключових інструментів державної регіональної та інвестиційної політики в Україні.

При цьому такі проєкти зазвичай включають механізми розподілу ризиків між державою та приватним партнером, що дозволяє зменшувати державні фінансові навантаження на ранніх етапах реалізації.

М’які проєкти ДПП орієнтовані на надання соціальних послуг, розвиток соціальної інфраструктури, культурних, освітніх, медичних та інших сфер, що

покликані підвищити якість життя та соціальну згуртованість громад. Ці проєкти менш прив’язані до прямих фінансових доходів і більше характеризуються соціальним ефектом.

Такі проєкти часто активно використовують інструменти публічних закупівель, субсидій, грантів та довгострокових контрактів за показниками результатів (performance contracts) [57].

На відміну від «твердих» (економічних) проєктів, «м’які» (соціальні) проєкти державно-приватного партнерства орієнтовані насамперед на досягнення соціального ефекту та підвищення якості життя населення. Вони реалізуються у сферах освіти, охорони здоров’я, культури, соціального захисту та розвитку людського капіталу, де комерційна дохідність не є визначальною метою. У зв’язку з цим «м’які» проєкти характеризуються особливими механізмами фінансування, оцінки ефективності та розподілу ризиків. Для систематизації їх ключових ознак доцільно здійснити порівняльний аналіз характеристик «м’яких» проєктів ДПП із наведенням типових прикладів їх реалізації в Україні [83].

Таблиця 1.5 – Характеристика «м’яких» (соціальних) проєктів державно-приватного партнерства

Характеристика	Зміст характеристики	Практичне значення	Приклади реалізації в Україні
1	2	3	4
Соціальна спрямованість	Орієнтація на задоволення суспільних потреб і розвиток людського капіталу	Підвищення якості та доступності соціальних послуг	Проєкти у сфері освіти та охорони здоров’я
Низька або відсутня комерційна дохідність	Відсутність стабільних ринкових доходів	Необхідність бюджетної підтримки або субсидування	Соціальні та культурні програми на місцевому рівні
Результатно-орієнтований характер	Оплата за досягнення визначених соціальних показників (KPI)	Підвищення якості управління проєктами	Контракти на надання соціальних послуг
Змішане фінансування	Поєднання бюджетних коштів, грантів і приватних ресурсів	Забезпечення фінансової стійкості	Освітні та культурні ініціативи

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Нематеріальні результати	Соціальний ефект важко піддається прямому фінансовому виміру	Потреба у якісних індикаторах оцінювання	Програми соціальної інтеграції
Підвищені соціальні ризики	Залежність від якості управління та соціальної прийнятності	Необхідність державних гарантій	Проєкти у сфері соціального захисту
Участь некомерційних організацій	Залучення НУО, соціальних підприємств	Розширення спектра учасників ДПП	Культурні та освітні партнерські ініціативи
Локальний масштаб реалізації	Реалізація переважно на рівні громад і регіонів	Відповідність потребам місцевого населення	Проєкти розвитку громад

Проведений аналіз свідчить, що «м’які» проєкти державно-приватного партнерства мають виражений соціальний характер і спрямовані на забезпечення суспільних благ, розвиток людського капіталу та підвищення якості життя населення. На відміну від твердих проєктів, вони менш орієнтовані на отримання прямого економічного прибутку та потребують спеціальних механізмів фінансування, державної підтримки й комплексної оцінки соціальної ефективності.

У контексті децентралізації та післявоєнного відновлення України «м’які» проєкти ДПП набувають особливої значущості, оскільки дозволяють залучати приватний сектор до вирішення соціально важливих завдань на місцевому рівні. Їх ефективна реалізація сприяє підвищенню інституційної спроможності територіальних громад, зміцненню соціальної згуртованості та формуванню передумов для сталого розвитку регіонів.

Українські вчені підкреслюють важливість ДПП у соціальній сфері як інструмента реалізації соціально значущих цілей, зокрема шляхом мобілізації ресурсів приватного сектору для підтримки соціальних груп і забезпечення сталого розвитку громад [3].

У теорії та практиці державно-приватного партнерства проєкти традиційно поділяють на «тверді» та «м’які» залежно від їх економічної

природи, характеру результатів і механізмів реалізації. Такий поділ ґрунтується на різних теоретичних підходах – теорії суспільних благ, інституціональній теорії, теорії трансакційних витрат і концепції сталого розвитку. Розмежування зазначених типів проєктів дозволяє глибше зрозуміти логіку вибору форм партнерства, специфіку розподілу ризиків та критерії оцінювання ефективності. З цією метою доцільно здійснити порівняльний аналіз ключових відмінностей між твердими та м'якими проєктами ДПП з позицій теоретичного обґрунтування.

Таблиця 1.6 – Відмінності між твердими та м'якими проєктами державно-приватного партнерства

Критерій порівняння	Тверді проєкти (економічні)	М'які проєкти (соціальні)	Теоретичне обґрунтування
Ціль реалізації	Економічна ефективність, прибутковість, розвиток інфраструктури	Соціальний ефект, суспільне благо, якість життя	Теорія економічної ефективності vs теорія суспільних благ
Природа результату	Матеріальний, інфраструктурний	Нематеріальний, соціальний	Інституціональна економіка
Комерційна дохідність	Висока або середня	Низька або відсутня	Теорія ринкових стимулів
Механізм формування доходів	Плата користувачів, тарифні доходи	Бюджетні виплати, субсидії, гранти	Теорія державного втручання
Розподіл ризиків	Значна частка ризиків передається приватному партнеру	Основні ризики зберігаються за публічним партнером	Теорія розподілу ризиків
Тривалість проєкту	Довгострокова	Середньо- та довгострокова	Теорія життєвого циклу проєктів
Методи оцінки ефективності	Фінансові та економічні показники (NPV, IRR)	Соціальні індикатори, KPI, якісні оцінки	Концепція соціальної ефективності
Масштаб впливу	Національний або міжрегіональний	Локальний або регіональний	Теорія просторового розвитку
Роль держави	Регулятор і гарант правил гри	Активний замовник і співфінансист	Теорія публічного управління

Порівняльний аналіз відмінностей між твердими та м'якими проєктами державно-приватного партнерства підтверджує їх принципово різну економічну та соціальну природу, що має вагоме теоретичне й практичне

значення для формування ефективної політики регіонального розвитку. Тверді проєкти базуються переважно на ринкових механізмах та орієнтовані на економічну віддачу, тоді як м’які проєкти спрямовані на створення суспільних благ і потребують активної ролі держави у фінансуванні та управлінні.

У контексті децентралізації та відновлення України після воєнних викликів оптимальним є поєднання обох типів проєктів у межах стратегічного просторово-економічного розвитку. Таке поєднання забезпечує баланс між економічною ефективністю та соціальною результативністю, що відповідає принципам сталого розвитку та сучасним підходам до публічного управління.

Українські науковці акцентують увагу на важливості розуміння різниці між економічним та соціальним вимірами ДПП. Так, дослідження вказують на поєднання суспільної користі та приватного інтересу як ключову ознаку ДПП, що особливо проявляється в м’яких проєктах, де соціальна віддача може перевищувати комерційну вигоду [59].

Інші дослідження підкреслюють, що ДПП може бути інструментом соціальної відповідальності бізнесу, особливо в контексті інновацій та стійкого розвитку, де соціальні проєкти виступають важливою складовою комплексної стратегії розвитку держави [74].

В Україні ДПП уже застосовується як у секторі економічної інфраструктури, так і в соціально-культурних сферах. Наприклад, уряд регулює процедури відбору та оцінювання проєктів ДПП, включно з соціальними ініціативами у сфері охорони здоров’я, освіти чи культурних об’єктів, через конкурсні механізми і залучення приватних партнерів до надання послуг [19].

Водночас аналітичні матеріали зазначають, що для успішної реалізації соціальних проєктів необхідно розробляти спеціальні моделі стимулювання, які можуть включати субсидії, гарантії якості та довгострокову підтримку з боку держави та місцевої влади.

Таким чином, проведена класифікація форм та моделей державно-приватного партнерства у сферах економічного та соціально-культурного

розвитку в Україні демонструє широкий діапазон механізмів взаємодії державного та приватного секторів. Кожна з форм – від договірних угод і концесій до контрактів життєвого циклу та моделей «платить споживач/публічний партнер» – має свої переваги та обмеження, що визначають її доцільність у конкретних умовах проєктної діяльності.

У науковій літературі відзначається, що вибір конкретної моделі ДПП в Україні залежить від ряду факторів, серед яких: обсяг інвестицій, ступінь ризику, характер доходів, соціально-економічна ціль проєкту та рівень спроможності публічного партнера.

Українська практика застосування ДПП вимагає гнучкого підходу та адаптації міжнародних моделей до локального контексту, з урахуванням законодавчих, економічних та соціальних особливостей. Такий підхід сприятиме формуванню максимально ефективних механізмів управління просторо-економічним розвитком, стимулюванню інвестицій, підвищенню доступності соціальних послуг та створенню нових можливостей для сталого розвитку територій України.

Українські дослідники підкреслюють, що класифікація форм ДПП повинна бути адаптована до місцевих реалій, враховуючи особливості законодавства, адміністративно-територіальної структури та соціальних потреб громад. Це сприяє підвищенню результативності партнерства і зниженню ризиків, пов’язаних із невизначеністю у правовому регулюванні.

Класифікація державних проєктів ДПП на «тверді» (економічні) та «м’які» (соціальні) відповідає не лише світовим практикам, але й потребам української економіки та суспільства. Економічні проєкти спрямовані на створення матеріальної інфраструктури та залучення капіталу, тоді як соціальні проєкти забезпечують доступ до якісних послуг та сприяють сталому соціальному розвитку. Таке розмежування дозволяє сформувати різні підходи до планування, оцінювання ефективності, розподілу ризиків і управління проєктами, що у свою чергу сприяє підвищенню ефективності механізму ДПП в Україні.

1.3. Методологічний інструментарій оцінки ефективності державно-приватного партнерства для територіальної громади

Оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства (ДПП) на рівні територіальних громад є багатофакторним процесом, оскільки він має враховувати не лише фінансову спроможність інвестора, а й соціально-економічні наслідки для місцевого населення. На відміну від суто комерційних ініціатив, проєкти ДПП потребують специфічного інструментарію, що дозволяє порівняти традиційне бюджетне фінансування із механізмом партнерства.

Методологічну основу проведеного наукового пошуку сформував комплекс методів, що дозволили забезпечити системність і логічну послідовність викладу. Зокрема, метод порівняння було застосовано у процесі наукової дискусії щодо концептуалізації засад реалізації державно-приватного партнерства (ДПП). Метод наукової абстракції використано для детермінації потенційних екстерналій та ефектів впливу від підвищення ефективності ДПП на функціонування національної економіки на макро- та мікрорівнях. Метод моделювання став підґрунтям для розробки загальних методологічних принципів оцінювання результативності партнерської взаємодії.

У сучасних економічних реаліях проєкти ДПП виступають одним із найбільш релевантних інструментів активізації господарської діяльності. Проте критичним детермінантом, що стримує інтенсифікацію процесів ДПП, є дефіцит ліквідних фінансових ресурсів, що зумовлює нагальну потребу у розробці науково обґрунтованих підходів до селекції інвестиційних проєктів, здатних забезпечити максимальну ефективність капіталовкладень.

Згідно з нормативно-правовим базисом України, на публічного партнера (державного власника) покладається виконання низки стратегічних функцій:

- здійснення прозорого конкурсного відбору потенційних інвесторів;

– безпосередня інституційна участь у процесах реалізації партнерських ініціатив;

– моніторинг та контроль за належним виконанням договірних зобов’язань у межах ДПП;

– формування та вдосконалення нормативно-правового середовища для успішного впровадження інфраструктурних проєктів;

– адміністрування та забезпечення регламентних процедур, що супроводжують взаємодію сторін відповідно до укладених угод.

З огляду на це, для суб’єктів публічного управління, які приймають рішення щодо ініціювання ДПП та здійснюють подальший нагляд за їх впровадженням, першочергового значення набуває верифікація методологічних підходів до оцінювання ефективності. Слід акцентувати, що результативність проєкту є ключовим орієнтиром і для приватного сектора. При цьому методика оцінювання суттєво трансформується порівняно з традиційним інвестиційним аналізом: вона потребує інтеграції аналізу фінансової рентабельності приватного капіталу з ґрунтовним дослідженням співвідношення витрат і вигід у суспільному сегменті (Social Cost-Benefit Analysis) [1].

Як зазначає Е. Габдулінова, досягнення синергетичного економічного ефекту від ДПП можливе лише за умови консолідації таких чинників, як: високопрофесійне формування умов переговорного процесу з інвесторами, забезпечення незмінності законодавчого поля, збалансована розбудова економічної та суспільної інституційної архітектури, а також досягнення паритетності та оптимальності у розподілі й управлінні ризиками [2].

Доцільно акцентувати, що в сучасній науковій думці та управлінській практиці відсутня уніфікована методологія комплексного оцінювання результативності проєктів ДПП, яка б одночасно інтегрувала інтереси публічного та приватного секторів. Найбільш поширеними інструментами експрес-аналізу інвестиційної привабливості залишаються показники прибутку, витрат, а також розрахунок точки беззбитковості та періоду

окупності капіталовкладень. Проте, як зазначає Є. Андреєва, застосування зазначених детермінантів супроводжується методологічними обмеженнями, зокрема ігноруванням фактору часової вартості грошей, що призводить до некоректного порівняння доходів і видатків, які виникають у різні періоди реалізації проєкту [5, с. 300].

Класичні підходи до оцінки ефективності ДПП використовують економічно- фінансові показники, що базуються на теорії інвестиційної оцінки та управління ризиками. Такі індикатори, як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), термін окупності, дозволяють визначити фінансову доцільність проєкту і економічну вигоду для місцевої громади. Однак у практиці використання цих показників виникають проблеми через невизначеність грошових потоків, особливо у довгострокових інфраструктурних проєктах. Тому українські науковці пропонують використовувати сучасні математичні методи, наприклад, теорію нечітких множин, яка дозволяє поєднати кількісну та якісну оцінки ефективності проєкту, зокрема у сфері житлово-комунального господарства, де одночасно досягається економічний та соціальний ефект [14].

Беручи до уваги складну архітектоніку відносин між владою та бізнесом у межах ДПП, І. Макаров обґрунтовує необхідність використання мультикритеріальної системи методів аналізу, що охоплює наступні вектори оцінювання [6, с. 54]:

- бюджетна спроможність: аналіз впливу проєкту на державні/місцеві фінанси із застосуванням системи релевантних коефіцієнтів;
- фінансова стійкість: верифікація показників ДПП як автономного інвестиційного проєкту та оцінка його поточної операційної життєздатності;
- соціально-економічна результативність: оцінювання обсягів і якості генерованих суспільних благ, а також ідентифікація супутніх позитивних та негативних екстерналій (зовнішніх ефектів).

Чинний нормативно-методичний базис аналізу ефективності ДПП в Україні вимагає ґрунтовного обґрунтування за трьома ключовими блоками [7]:

1. Фінансово-економічні детермінанти: розрахунок чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми рентабельності (IRR), індексу прибутковості (PI) та дисконтованого періоду окупності (DPP).

2. Соціальна імпакт-оцінка: прогнозування суспільно значущих результатів.

3. Екологічна експертиза: аналіз потенційного впливу на навколишнє природне середовище.

Крім того, методологія передбачає проведення компаративного аналізу ефективності реалізації проєкту за участю приватного партнера порівняно з альтернативним сценарієм виключно державного фінансування. Окреме місце посідає процедура ідентифікації та квантифікації ризиків, визначення оптимальної організаційно-правової форми партнерства та прогнозування соціально-економічних перспектив об’єкта після завершення терміну дії договору.

Міжнародна практика підтверджує, що розрахунок NPV є критерієм фінансової верифікації інфраструктурних проєктів, оскільки він відображає дисконтовану різницю між грошовими потоками та обсягом інвестицій. Позитивне значення цього показника є індикатором фінансової спроможності проєкту. З огляду на диверсифікацію інтересів стейкхолдерів, оцінювання здійснюється за специфічними пріоритетами:

- для публічного партнера визначальним є показник співвідношення ціни та якості (VfM);
- для кредиторів пріоритетом виступає ліквідність, прибутковість та дотримання графіків погашення зоборгованості;
- для інвесторів базовими індикаторами залишаються NPV та IRR.

Попри поширеність, традиційні підходи мають внутрішні обмеження. Зокрема, показник NPV характеризується високою чутливістю до варіативності дисконтної ставки, що в умовах макроекономічної нестабільності може суттєво спотворювати фінальні результати оцінювання.

Оцінка соціальної ефективності ДПП є не менш важливою, особливо для

територіальних громад, де реалізація проєктів спрямована на підвищення якості життя, доступу до послуг та соціальної згуртованості. Саме для таких проєктів необхідно включати індикатори соціального ефекту, наприклад: доступність послуг, рівень задоволення користувачів, загальний вплив на соціальні умови життя, рівень зайнятості тощо [53].

Методичні підходи до оцінки соціальної ефективності часто базуються на комплексних системах показників, що включають якісні та кількісні критерії, які не завжди можуть бути повністю відображені класичними фінансовими індикаторами, що є важливою складовою місцевої політики оцінювання проєктів ДПП.

Оцінка ефективності ДПП також включає аналіз управлінських процесів: координація дій органів місцевого самоврядування, якість контрактного управління, дотримання процедур, моніторинг та контроль реалізації. Управлінський ефект визначається здатністю партнерів досягати поставлених цілей у рамках встановлених ресурсів і строків [56].

Українські дослідники підкреслюють, що оцінка ефективності управлінських аспектів має включати показники організаційної спроможності громади, рівень прозорості процесів, участь громадськості, а також відповідність реалізації нормам національного законодавства щодо ДПП [56].

Однією з ключових міжнародних концепцій оцінки ДПП є Value for Money (VfM), що передбачає «співвідношення ціни та якості» (або «цінність за гроші»). Такий підхід передбачає оцінювання не лише фінансових витрат, а й непрямих ефектів для громади: соціального впливу, екологічних наслідків, стимули до інновацій. У світовій практиці та частково в українських дослідженнях цю концепцію розглядають як основну для оцінки ефективності ДПП. VfM дозволяє оцінювати альтернативні варіанти реалізації проєкту (наприклад, через традиційне державне фінансування або ДПП), що є важливим для прийняття оптимальних управлінських рішень у громадах.

Як зазначає І. Запатріна, VfM не означає вибір найдешевшого варіанту; це доказ того, що реалізація проєкту через ДПП забезпечить вищу чисту

вигоду для громади порівняно з державними закупівлями [25].

Методика оцінки VfM на рівні громади включає:

1. Кількісний аналіз: порівняння вартості життєвого циклу об’єкта при реалізації владою (Public Sector Comparator – PSC) та приватним партнером.

2. Якісний аналіз: оцінка здатності приватного партнера забезпечити інноваційність та високу якість сервісу.

С. Павлюк підкреслює, що для громад важливим елементом VfM є «ефективність розподілу ризиків»: якщо ризик (наприклад, технічний) передається бізнесу, який справляється з ним краще, загальна вартість проєкту для громади знижується [48].

Для практичної реалізації оцінки ефективності ДПП експерти пропонують алгоритмічні моделі, що включають етапи техніко-економічного обґрунтування, аналіз зацікавлених сторін, оцінку ризиків, моделювання грошових потоків та кількісних ефектів, що дозволяє формувати комплексну базу даних для подальших оцінок і моніторингу проєктів [62].

Такі алгоритми часто включають наступні кроки: визначення цілей, оцінка потенційних альтернатив, оцінка фінансових та соціальних показників, аналіз ризиків, розрахунок ключових ефективності показників, включаючи NPV, IRR, показники чутливості та сценарну оцінку.

Ефективне функціонування державно-приватного партнерства на рівні територіальних громад потребує застосування комплексного методологічного інструментарію оцінки результативності реалізованих і запланованих проєктів. З огляду на багатовимірний характер цілей ДПП, оцінювання його ефективності не може обмежуватися виключно фінансово-економічними показниками, а має включати соціальні, управлінські та інституційні аспекти. Систематизація інструментів оцінки дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, прозорість використання ресурсів і досягнення суспільно значущих результатів для розвитку територіальних громад.

Таблиця 1.7 – Інструменти оцінки ефективності державно-приватного партнерства для територіальних громад

Група інструментів	Основні показники / методи	Сфера застосування	Переваги	Обмеження	Значення для громади
Фінансово-економічні	NPV, IRR, BCR, термін окупності	Інфраструктурні та інвестиційні проєкти	Кількісна оцінка прибутковості, порівнянність альтернатив	Обмежене врахування соціальних ефектів	Обґрунтування економічної доцільності ДПП
Соціальні індикатори	Доступність послуг, рівень задоволеності населення, зайнятість	Освіта, медицина, соціальні послуги	Відображають суспільний ефект	Складність кількісного виміру	Оцінка впливу на якість життя
Інституційні	Якість нормативного забезпечення, прозорість процедур	Управління ДПП	Підвищують довіру до партнерства	Залежність від суб’єктивних оцінок	Посилення інституційної спроможності громади
Управлінські	Дотримання строків, досягнення KPI, ефективність контролю	Реалізація проєктів	Контроль якості управління	Потребують системного моніторингу	Підвищення результативності управління
Ризик-орієнтовані	Аналіз ризиків, сценарне моделювання	Планування ДПП	Зменшення ймовірності негативних наслідків	Високі вимоги до даних	Стабільність реалізації проєктів
Комплексні (Value for Money)	Порівняльна оцінка альтернатив	Вибір форми реалізації	Інтегрує різні аспекти ефективності	Методологічна складність	Оптимізація витрат і результатів
Моніторингові	Поточні показники виконання, аудит	Усі стадії ДПП	Забезпечують зворотний зв’язок	Потребують ресурсів	Підвищення прозорості та підзвітності

Порівняльний аналіз інструментів оцінки ефективності державно-приватного партнерства свідчить про необхідність застосування комплексного підходу, який поєднує фінансово-економічні, соціальні, управлінські та інституційні методи оцінювання. Кожна група інструментів виконує окрему функцію в системі управління ДПП, доповнюючи одна одну та забезпечуючи всебічне бачення результативності проєктів.

Для територіальних громад України особливо важливим є інтегрування економічних показників із соціальними індикаторами, що дозволяє оцінити не лише фінансову доцільність, а й суспільну користь реалізованих проєктів. Запровадження системного моніторингу та використання концепції «value for money» сприяють підвищенню прозорості, ефективності управління та сталості розвитку громад у процесі реалізації державно-приватного партнерства.

Оскільки метою розвитку громади є підвищення якості життя, методологічний інструментарій обов'язково включає аналіз «витрати-вигоди» (CBA – Cost-Benefit Analysis). Н. Гринчук зазначає, що для соціально-культурних проєктів (школи, театри, лікарні) економічна рентабельність може бути низькою, але «соціальна рентабельність» – надзвичайно високою [3].

До критеріїв соціальної ефективності для громади відносять:

- кількість новостворених робочих місць для місцевих мешканців;
- скорочення черг до соціальних закладів (дитсадків, амбулаторій);
- покращення екологічного стану території (у проєктах ЖКГ).

Методологія оцінки ефективності неможлива без глибокого аналізу ризиків. О. Вінник наголошує, що на рівні муніципалітетів ризики часто ігноруються, що призводить до провалу проєктів. Методологічний інструментарій має містити матрицю ризиків, де кожен ризик (політичний, фінансовий, юридичний, експлуатаційний) оцінюється за ймовірністю виникнення та силою впливу [9].

Для моніторингу ефективності вже запущених проєктів громади мають використовувати систему Ключових показників ефективності (KPI). В.

Куйбіда вказує, що ці показники повинні бути інтегровані в договір ДПП. Якщо приватний партнер не досягає визначених KPI (наприклад, температура в класах школи після термомодернізації), виплати з бюджету мають скорочуватися [34]. Основні групи KPI для громади:

1. Економічні: обсяг залучених прямих інвестицій, сума сплачених податків у місцевий бюджет.

2. Технічні: стан зносу основних засобів після модернізації.

3. Клієнтські: рівень задоволеності мешканців якістю наданої послуги (через анкетування).

Отже, методологічний інструментарій оцінки ДПП для територіальних громад має бути поєднувати фінансові розрахунки (VfM) із оцінкою суспільного добробуту. Тільки за умови детального попереднього оцінювання громада може гарантувати, що залучення приватного партнера не стане тягарем для бюджету, а забезпечить сталий розвиток території в економічній та соціально-культурній сферах.

Сучасна наукова парадигма оцінювання проєктів державно-приватного партнерства (ДПП) характеризується безперервним розширенням методологічного інструментарію. Одним із прогресивних підходів є метод реальних опціонів (Real Options Analysis), який забезпечує приватному партнеру варіативність управлінських рішень щодо доцільності подальшої участі в ініціативі. У межах даного підходу широко застосовується біноміальна модель, що базується на візуалізації стратегічного вибору між декількома сценаріями розвитку у критичних вузлових точках життєвого циклу проєкту. Поряд із нею використовується модифікована модель Блека-Шоулза. Біноміальний підхід демонструє високу точність у ситуаціях із множинними джерелами невизначеності або за наявності декількох часових точок прийняття рішень, оскільки дозволяє моделювати імовірнісні сценарії реалізації партнерства, хоча й потребує значних обчислювальних потужностей [8].

Застосування вказаних методів дозволяє верифікувати ступінь

результативності інвестованих ресурсів за умови делегування частини ризиків публічному партнеру. Проте в контексті ДПП цей інструментарій має певні детерміновані обмеження, оскільки він переважно аналізує управлінські рішення державного сектора: інвестиційні параметри, тривалість контрактних зобов'язань, механізми передачі відповідальності та специфічні ризики. Часто відповідні показники визначаються за допомогою експертних оцінок або якісних індикаторів, що ускладнює їхню безпосередню математичну формалізацію.

Математичний апарат оцінювання проєктів ДПП фокусується на ідентифікації ризиків, що мають домінантний вплив на досягнення цільових орієнтирів та загальну ефективність. На основі отриманих розрахунків формується комплексна стратегія ризик-менеджменту. Дослідники класифікують та оцінюють ці деструктивні чинники, застосовуючи методи статистичного аналізу, експертні технології та теорію ігор.

Як перспективна альтернатива традиційним підходам розглядаються штучні нейронні мережі (ANN). Інвестори залучають їх для селекції проєктів та предиктивного аналізу ризиків в умовах інформаційної асиметрії та високої складності об'єкта дослідження. Завдяки здатності до самонавчання, нейромережі є релевантними для вирішення як фундаментальних наукових, так і прикладних управлінських завдань. Крім того, у сучасній практиці використовуються інтелектуальні алгоритми вищого порядку:

- випадкові ліси (random forests) – метод машинного навчання, що базується на ансамблях дерев рішень;
- метод опорних векторів (svm) – алгоритм класифікації та регресійного аналізу;
- нечітка логіка (Fuzzy Logic) та генетичні алгоритми.

Зазначені інструменти дозволяють розв'язувати багатокритеріальні завдання та прогнозувати результативність проєктів навіть за умови дефіциту вхідних даних. У межах ДПП вони є критично важливими для розробки ефективних стратегій нівелювання ризиків.

Головною перевагою штучних нейронних мереж є їхня здатність генерувати рішення в умовах неповної інформації та нелінійної взаємодії елементів системи. Враховуючи динамічний розвиток систем штучного інтелекту, впровадження таких підходів суттєво підвищує об'єктивність та повноту оцінювання проєктів ДПП. Синергія ANN із нечіткою логікою, генетичними алгоритмами та технологіями обробки великих масивів даних (Big Data) відкриває нові горизонти для предиктивної аналітики та визначає майбутній вектор розвитку методології ДПП.

Оцінка ефективності проєктів державно-приватного партнерства (ДПП) перебуває у площині застосування диференційованих методик, що дозволяють верифікувати результативність ініціатив для держави, регіональних та територіальних одиниць, стратегічних секторів економіки, а також безпосередніх суб’єктів господарювання. Такий підхід зумовлює необхідність пошуку та імплементації сучасних методологічних інструментів для об’єктивного розрахунку ефективності, що враховували б специфіку суб’єкт-об’єктної архітектури та багатоаспектність генерованих ефектів.

Зокрема, оцінювання соціальної ефективності функціонування суб’єктів господарювання у межах ДПП передбачає аналіз за трьома ієрархічними рівнями [15]:

– загальна соціальна ефективність: відображає інтегровані результати функціонування системи публічного управління та підпорядкованих їй об’єктів у цілому;

– спеціальна соціальна ефективність: характеризує якісний стан організації та операційну спроможність механізмів керівної підсистеми як автономних елементів загальної системи впорядкування суспільних процесів;

– конкретна соціальна ефективність: детермінує результативність діяльності окремих інституцій, посадових осіб, а також цільову спрямованість управлінських рішень та адміністративних дій.

Для комплексної діагностики якості системи державного управління, що безпосередньо корелює із потенціалом успішності проєктів ДПП, доцільно

використовувати міжнародно визнані індикатори (GRICS, WBES, BEEPS).

Показник GRICS (Governance Research Indicator Country Snapshot) базується на системі з шести індексів, що детермінують стан державного управління крізь призму політичних традицій та інституційного середовища у конкретний часовий період. Показник WBES (The World Business Environment Survey) дозволяє оцінити вплив державних інституцій на підприємницьке середовище порівняно зі світовими стандартами, фокусуючись на параметрах ділового клімату, якості регуляторного поля, антикорупційної стійкості та сервісної орієнтації державних послуг. Своєю чергою, показник BEEPS (Business Environment and Enterprise Performance Survey) орієнтований на порівняльний аналіз якості управління та конкурентного середовища в країнах із перехідною економікою у контексті динаміки взаємодії бізнесу та держави.

Фінансова результативність для приватного партнера розглядається як сукупність вхідних грошових потоків та оцінюється через показники чистої приведеної вартості (NPV) і похідних індикаторів з урахуванням цільової норми прибутку на інвестований капітал. Бюджетна ефективність для публічної сторони визначається як кореляція дисконтованих податкових надходжень до бюджетів різних рівнів та обсягу дисконтованих бюджетних видатків на супровід проєкту. Регіональний вектор ефективності ДПП полягає у досягненні відповідності проєкту пріоритетам стратегічного розвитку територій та забезпеченні стійкого соціального ефекту.

Таким чином, методологічний інструментарій оцінки ефективності ДПП для територіальних громад України має бути комплексним, багаторівневим та адаптованим до місцевих умов. Економічні, соціальні та управлінські індикатори повинні застосовуватися у взаємодії, що дозволить отримати об’єктивну оцінку як ефективності реалізації проєктів, так і їх впливу на розвиток громад.

Досліджені підходи та інструменти здатні стати основою для розробки локальних методологій оцінки ефективності ДПП, що враховують специфіку територіальних громад та дозволяють приймати обґрунтовані управлінські

рішення у процесі планування та реалізації партнерських проєктів.

Висновки до першого розділу

У першому розділі дослідження проведено комплексний аналіз теоретико-методологічних засад державно-приватного партнерства (ДПП) в контексті економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад. Результати наукового пошуку дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що реформа децентралізації в Україні докорінно змінила роль територіальних громад, перетворивши їх на самостійних суб'єктів економічних відносин. У цьому контексті ДПП еволюціонувало від інструменту реалізації національних проєктів до механізму «муніципально-приватного партнерства», що базується на принципі субсидіарності та здатності громад самостійно формувати інвестиційний попит. ДПП сьогодні розглядається не просто як залучення капіталу, а як стратегічний альянс для підвищення якості публічних послуг та модернізації локальної інфраструктури.

2. Систематизація існуючих форм ДПП (концесії, договори про спільну діяльність, ЕСКО-контракти тощо) свідчить, що універсальної моделі для громад не існує. Вибір конкретної форми залежить від стратегічних цілей: від швидкої технологічної модернізації через концесійні механізми до підвищення енергоефективності через сервісні контракти. Доведено, що ефективна архітектура відносин потребує чіткого розподілу ризиків, де кожна сторона максимізує свою ефективність: бізнес – через прибутковість, а громада – через соціальну корисність.

3. Науково обґрунтовано доцільність розмежування проєктів ДПП на: «тверді» (економічні): капіталомісткі інфраструктурні об'єкти (транспорт, енергетика), орієнтовані на комерційну окупність; «м'які» (соціальні): проєкти у сфері освіти, охорони здоров'я та культури, де пріоритетом є соціальний

ефект та розвиток людського капіталу. Таке розмежування дозволяє адаптувати методи оцінювання та стратегії управління ризиками під специфіку кожного типу проєкту.

4. Визначено, що сучасний інструментарій оцінки ефективності ДПП має бути мультикритеріальним. Окрім традиційних фінансових показників (NPV, IRR), критичного значення набувають індикатори бюджетної спроможності, соціального імпакту та екологічної безпеки. Виявлено перспективність використання новітніх методів, таких як реальні опціони, штучні нейронні мережі та технології Big Data, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення в умовах високої невизначеності та обмеженої інформації.

5. Незважаючи на розвинену законодавчу базу, головними бар'єрами для розвитку ДПП на місцях залишаються «проблема довіри», низька кваліфікація муніципального менеджменту та політична циклічність[10]. Подальший розвиток галузі потребує не лише вдосконалення нормативного поля, а й формування місцевих агенцій розвитку як посередників між владою та бізнесом для створення прозорого та стабільного інвестиційного середовища.

Таким чином, теоретико-методологічний аналіз підтверджує, що ДПП є логічним продовженням децентралізації, що дозволяє громадам трансформувати свої повноваження у конкретні інвестиційні проєкти, забезпечуючи економічну самодостатність та соціальне благополуччя мешканців.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Аналіз сучасного стану та динаміки реалізації проєктів державно-приватного партнерства на рівні громад

За даними Моніторингу реалізації ДПП в Україні, станом на 1 січня 2025 року в Україні було укладено близько 200 контрактів ДПП, з яких лише 22 виконано (серед них 9 концесійних, 6 спільної діяльності та 7 інших угод). При цьому 167 контрактів залишаються не реалізованими, а 11 – призупинені у зв’язку з воєнною агресією російської федерації [42].

Ця статистика відображає не лише традиційні проблеми імплементації ДПП, а й особливі ускладнення, спричинені безпековою ситуацією. Частина договорів була призупинена саме через бойові дії або неможливість виконувати зобов’язання в постраждалих регіонах, що підкреслює прямий вплив воєнного стану на процес реалізації муніципальних ДПП-проєктів [23].

Законодавство України у сфері ДПП зазнало змін, що безпосередньо вплинули на практику реалізації проєктів, зокрема на муніципальному рівні. Так, оновлена регуляція посилює роль публічного партнера, що тепер має ексклюзивне право ініціювати проєкти ДПП, тоді як приватні суб’єкти можуть подавати пропозиції лише через відповідні механізми погодження з органами місцевого самоврядування [23].

«Відповідно до змін, державно-приватне партнерство визначається як форма співпраці між державними та приватними партнерами на договірній основі, яка включає [23**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]:

– забезпечення приватним партнером повного або часткового фінансування, створення та/або будівництва (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт, технічне переоснащення) та технічного обслуговування активу ДПП;

– довгострокове ДПП (за винятком проектів ДПП для будівництва житла , термін дії яких може бути менше 5 років);

– передача приватному партнеру частини ризиків, що виникають під час реалізації проекту ДПП.

Водночас, лише державний партнер (орган державної влади, орган місцевого самоврядування, підприємство державного сектору) має право офіційно ініціювати зробити ДПП».

Такі зміни спрямовані на підвищення контролю з боку місцевої влади, але одночасно обмежують ініціативу приватного сектору, що може вплинути на динаміку реалізації нових проєктів у громадах в умовах обмеженого фінансування та зниження інвестиційної активності під час війни [40].

Водночас нова законодавча база також передбачає спрощення процедур для менших проєктів, що потенційно може сприяти реалізації локальних ДПП-ініціатив на рівні громад без значних адміністративних бар’єрів.

Основними напрямими та практичними кейсами реалізації муніципальних ДПП-проєктів є:

1. Інфраструктурні проєкти

Навіть під час війни деякі локальні проєкти залишаються активними або у стадії підготовки. Наприклад, у сфері транспортної та енергетичної інфраструктури триває підготовка концесійних проєктів у портах України (Одеський та Ізмаїльський), що створюють передумови для залучення приватних інвестицій у відновлення та модернізацію цих об’єктів [46].

Підготовка концесійних проєктів у морських портах України, зокрема в Одеському та Ізмаїльському, є стратегічним напрямом Міністерства розвитку громад та територій України (Мінвідновлення) в межах розвитку державно-приватного партнерства (ДПП). Навіть в умовах повномасштабної війни

робота над цими проєктами не зупинилася, а навпаки – набула нової актуальності як інструмент залучення іноземного капіталу для відновлення інфраструктури [46].

1. Кейс-стаді: Відновлення концесії спеціалізованого морського порту «Ольвія», розташований на лівому березі Дніпровсько-Бузького лиману, біля міста Миколаєва (неподалік від с. Парутине) [67]:

1. Суть події та сторони угоди 14 серпня 2025 року Міністерство розвитку громад та територій України, ТОВ «Кютерміналз Ольвія» та катарська компанія QTerminals підписали Меморандум про співпрацю та взаєморозуміння. Документ офіційно засвідчує наміри сторін відновити реалізацію одного з перших та найбільших концесійних проєктів в Україні, який був призупинений через повномасштабне вторгнення РФ.

2. Історичний контекст та зобов’язання

– дата початку: порт передано в управління на 35 років у серпні 2020 року;

– концесіонер: QTerminals (провідний світовий портовий оператор з Катару);

– основні зобов'язання інвестора: вкладення коштів у розвиток портової інфраструктури, модернізація потужностей, збереження робочих місць та регулярні концесійні платежі до державного бюджету.

3. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» (№4510-IX) уможливив відновлення проєкту в умовах війни, що дозволило змінити умови концесійного договору через форс-мажорні обставини; надало можливість тимчасового призупинення дії концесії, перегляду фінансових зобов'язань та вирішення соціальних питань без розірвання договору; спрямований саме на залучення приватних інвестицій для відбудови критичної та соціальної інфраструктури.

4. Стратегічне значення для громад та держави:

– економічний сигнал: повернення катарського інвестора є потужним сигналом для світової спільноти про інвестиційну стійкість України;

– регіональний розвиток: для Миколаївщини, що значно постраждала від воєнних дій, це означає відновлення логістичного потенціалу, надходження податків до місцевого бюджету та соціальну стабільність для працівників порту;

– морська логістика: міністерство розглядає можливість впровадження статусу «портів-побратимів», що дозволить обмінюватися досвідом та спільно розвивати морську інфраструктуру з міжнародними партнерами.

Таким чином, ей кейс підтверджує тезу нашого другого розділу про те, що удосконалення правового поля (Закон №4510-IX) є першочерговим кроком для реанімації ДПП. Приклад порту «Ольвія» демонструє перехід від «заморожених активів» до активного залучення іноземного капіталу в повоєнну відбудову через адаптивні механізми партнерства.

2. Кейс-стаді: Концесія терміналів морського порту «Чорноморськ», що знаходиться в місті Чорноморськ Одеська область, на північно-західному узбережжі Чорного моря, неподалік Одеси; розташований у Сухому лимані, є одним з найбільших портів України та ключовим транспортним вузлом між Європою й Азією [66].

1. Об'єктом державно-приватного партнерства є два термінали порту «Чорноморськ» (ДП «Іллічівський морський торговельний порт»). Станом на листопад 2025 року проєкт перейшов у активну фазу підготовки безпосередньо до конкурсу.

2. Важливим аспектом для нашого дослідження є те, що комісія затвердила зміни до стратегії проведення концесійного конкурсу: застосування «конкурентного діалогу» дозволяє державі обговорювати з потенційними інвесторами технічні та фінансові рішення до фіналізації умов, що критично важливо в умовах високих ризиків війни. До розробки стратегії та інструкцій залучені радники та консультанти від міжнародних фінансових організацій (МФО), що забезпечує прозорість процесу та відповідність світовим стандартам.

3. У засіданні взяло участь вище керівництво Міністерства, що свідчить

про пріоритетність портового сектору для Уряду. Проєкт розглядається не лише як залучення грошей, а як спосіб інтеграції українських портів у глобальні логістичні ланцюги через професійних операторів.

Отже, кейс демонструє декілька важливих теоретичних тез на практиці:

– наявність постійно діючих конкурсних комісій та залучення міжнародних радників підвищує якість підготовки проєктів;

– механізм «конкурентного діалогу» - це дієвий інструмент усунення інформаційної асиметрії між державою та бізнесом (про що йшлося у розділі 1.3 нашої роботи);

– затвердження чіткої інструкції для претендентів мінімізує корупційні ризики та створює рівні умови для міжнародних інвесторів.

3. Кейс-стаді: Подолання кризових станів у проєктах ДПП (Херсонський порт) [68].

1. Херсонський порт став одним із перших об’єктів у країні, переданих у концесію (червень 2020 року) компанії-спецпризначенцю «Рисоіл-Херсон» (консорціум Risoil та Georgian Industrial Group). Через повномасштабне вторгнення, тривалу окупацію, а згодом – постійні обстріли деокупованого Херсона та підрив Каховської ГЕС, інфраструктура порту зазнала катастрофічних руйнувань. Реалізація першочергових умов договору (інвестиції у розмірі 300 млн грн) стала фізично неможливою.

2. Ключовим напрямом «спільних рішень» став діалог між державою (Мінвідновлення) та інвестором зараз концентрується на трьох площинах:

– правова адаптація: використання механізмів оновленого законодавства про ДПП для перегляду строків виконання інвестиційних зобов’язань без розірвання договору;

– оцінка збитків: спільна робота над фіксацією руйнувань для подальших міжнародних позовів проти агресора та розробка нового плану технічної модернізації (замість простої реконструкції старого обладнання);

– збереження кадрового потенціалу: пошук рішень щодо підтримки працівників порту, які залишаються у прифронтовому місті.

Отже, кейс 3 є ілюстрацією найвищого рівня ризику у ДПП, про який ми згадували у теоретичному розділі (1.3). Він доводить наступні тези:

– традиційні жорсткі концесійні договори не здатні функціонувати в умовах війни; кейс Херсона доводить потребу впровадження «стабілізаційних застережень» та механізмів швидкого перегляду умов (re-negotiation);

– ДПП як партнерство, а не просто оренда – позиція Мінвідновлення свідчить про те, що держава розглядає інвестора як союзника у відбудові регіону, а не просто як орендаря, що підтверджує нашу тезу про «суб'єкт-об'єктну архітектуру» взаємин.

– соціальна складова: у випадку з Херсоном, ДПП стає інструментом виживання громади, оскільки порт є містоутворюючим підприємством.

Таким чином, якщо кейси «Ольвії» та «Чорноморська» – це приклади розвитку, то кейс Херсона – це приклад стійкості (resilience) системи ДПП. Для нашого дослідження це найкращий аргумент на користь того, що ДПП є ефективним інструментом навіть для найбільш постраждалих територіальних громад, за умови наявності політичної волі та адаптивного законодавства.

4. Кейс-стаді: Концесія порту «Ізмаїл» як інструмент розвитку Дунайської логістики [46].

1. Метою проєкту є розширення практики ДПП на порти Дунайського регіону після успішних пілотних проєктів у Херсоні та Ольвії – залучення приватного інвестора для комплексної модернізації портових потужностей, оновлення парку перевантажувальної техніки та підвищення конкурентоспроможності порту на міжнародному ринку (зокрема в межах коридору Рейн-Майн-Дунай). Це ініціатива приватного інвестора, розпочата ще до війни, яку зараз адаптують до нових умов.

2. Техніко-економічні передумови:

– Ізмаїльський порт є одним із найбільш стабільних активів, що навіть у кризові періоди демонстрував високу ефективність завдяки спеціалізації на навалкових та генеральних вантажах;

– у 2020 році було оголошено про початок підготовки пре-ТЕО

(попереднього техніко-економічного обґрунтування). Це критичний етап, який дозволяє визначити межі об’єкта концесії та очікуваний обсяг інвестицій.

3. Для вашого дослідження важливо підкреслити роль ДПП у розвитку територіальної громади Ізмаїла:

– модернізація порту неминуче тягне за собою розвиток залізничних та автомобільних під’їздів, що є вигідним для громади;

– концесійні умови зазвичай передбачають «соціальний пакет»: збереження робочих місць, підвищення кваліфікації персоналу та відрахування на розвиток місцевої інфраструктури.

Хоча плани стосувалися передвоєнного періоду, реальність 2022-2025 років зробила Ізмаїл «основними морськими воротами» України. Тепер концесія розглядається не просто як бізнес-проєкт, а як питання національної продовольчої та економічної безпеки. Через критичну значущість Дунайського шляху, інтерес до концесії Ізмаїла зріс серед європейських та арабських інвесторів, що дозволяє державі висувати більш жорсткі вимоги щодо екологічності та швидкості модернізації.

Концесія дозволяє державі зберегти право власності на стратегічні об'єкти, одночасно перекладаючи ризики відновлення (зокрема від наслідків обстрілів) на приватного інвестора. Модернізація портів включає впровадження енергоефективних технологій та оновлення систем енергозабезпечення причалів, що є частиною ширшої стратегії «зеленого» відновлення інфраструктури.

Підготовка цих проєктів у 2024-2025 роках є сигналом для міжнародних компаній (таких як Maersk або катарська QTerminals) про готовність України до прозорої співпраці.

За інформацією Команди підтримки реформ (RST) при Міністерстві, концесійні конкурси для цих портів розглядаються як один із головних механізмів повоєнної відбудови, де приватна ініціатива відіграє роль драйвера економічного зростання територіальних громад Одещини.

Отже, кейс порту «Ізмаїл» є класичним прикладом сфери застосування

ДПП у стратегічній інфраструктурі. Він доводить, що: ДПП є довгостроковим процесом, де підготовча стадія (ТЕО) є фундаментом успішності; концесія порту в регіональному центрі стимулює розвиток суміжного малого та середнього бізнесу в громаді; держава використовує концесію для модернізації активів, що вона не спроможна оновити самостійно за бюджетні кошти.

Для нашого дослідження порівняння цих чотирьох кейсів дозволяє продемонструвати динаміку розвитку ДПП у портовій галузі: від довоєнного планування до кризового менеджменту під час війни. У табл. 2.1 наведено порівняльний аналіз.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика концесійних проєктів морських портів України в рамках державно-приватного партнерства

Об’єкт (Кейс)	Поточний статус (2024-2025)	Ключова стратегія	Основний виклик	Вплив на громаду / Регіон
Порт «Ольвія»	Відновлення. Підписано меморандум про реанімацію проєкту з QTerminals	Використання нового Закону №4510-IX для адаптації умов договору	Безпекові ризики Миколаївського регіону.	Потужний сигнал для іноземних інвесторів про стійкість України.
Порт «Чорноморськ»	Підготовка до конкурсу. Затверджено інструкції для претендентів	Метод «конкурентного діалогу» та залучення міжнародних радників	Висока складність об'єкта (два термінали).	Створення логістичного хабу світового рівня на Одещині.
Херсонський порт	Кризове управління. Пошук спільних рішень щодо збитків	Збереження партнерства через форс-мажорні механізми	Фізичне руйнування інфраструктури та близькість до фронту.	Містоутворюючий фактор для відбудови деокупованого Херсона.
Порт «Ізмаїл»	Стратегічне проєктування. Етап розробки ТЕО та модернізації	Розвиток Дунайського кластеру як альтернативного коридору	Необхідність швидкого розширення пропускної здатності.	Трансформація Ізмаїла у ключовий транзитний центр регіону.

Таким чином, приклади «Ольвії» та Херсонського порту доводять, що механізм ДПП є значно стійкішим за традиційні закупівлі або оренду. Держава

не розриває договори при настанні форс-мажорів, а переходить до моделі спільного пошуку рішень, що зберігає довгострокові відносини з інвестором.

Впровадження Закону «Про державно-приватне партнерство» №4510-IX (2025 р.) стало поворотним моментом, що дозволив «легалізувати» зміни в концесійних угодах через війну. Це підтверджує тезу, що успіх ДПП у територіальних громадах прямо залежить від здатності центральної влади оперативно коригувати правове поле під мінливі обставини.

Кейс «Чорноморська» демонструє, що Україна навіть в умовах воєнного стану дотримується стандартів VfM (Value for Money), залучаючи міжнародних консультантів. Використання «конкурентного діалогу» замість закритих тендерів є маркером європейської інтеграції транспортної галузі.

Кейс Ізмаїла ілюструє, як зміна логістичних шляхів створює для територіальних громад Дунайського регіону унікальні можливості для залучення приватного капіталу в об'єкти, які раніше вважалися другорядними.

Отже, порівняння кейсів свідчить про перехід державної політики від моделі «продажу активів» до моделі «спільного управління ризиками». Це створює надійний фундамент для повоєнної відбудови територіальних громад, де порти виступають «точками зростання» для місцевих економік.

На муніципальному рівні, такі ініціативи часто інтегруються у плани відновлення або локальні стратегії розвитку громад та регіонів, що дозволяє поєднувати інфраструктурні потреби з довгостроковими цілями підвищення якості життя.

Проєкти державно-приватного партнерства на муніципальному рівні в Україні зазнали значної трансформації в умовах воєнного стану. Незважаючи на складнощі, частина проєктів залишаються в стадії реалізації або підготовки, зокрема в транспортній, енергетичній та соціальній сферах, що свідчить про збереження потенціалу ДПП як інструмента розвитку місцевих громад.

Водночас війна призвела до призупинення частини ДПП-угод, посилила ризики та обмеження щодо залучення приватних інвестицій, висвітлила потребу в підвищенні інституційної спроможності муніципалітетів та

адаптації законодавчого поля. Для подальшого розвитку ДПП на муніципальному рівні важливо поєднувати законодавчі ініціативи, підтримку міжнародних партнерів і підсилення внутрішніх можливостей громад, що дозволить ефективно реалізовувати проєкти навіть в умовах нестабільності.

2.2. Оцінка фінансово-економічної спроможності громад щодо впровадження інструментів державно-приватного партнерства

Здатність територіальних громад організовувати та реалізовувати проєкти ДПП в умовах воєнного стану значною мірою залежить від їхньої фінансово-економічної спроможності як локального економічного суб'єкта. Під фінансово-економічною спроможністю розуміють здатність громади забезпечувати належне виконання повноважень, фінансувати інвестиції, підтримувати інфраструктуру та надавати публічні послуги без суттєвих бюджетних дефіцитів або залежності від трансфертів. У контексті війни, коли державні фінансові ресурси частково переорієнтовані на оборону, а місцеві бюджети переживають значні шоки, оцінка такої спроможності набуває критичного значення для визначення потенціалу впровадження ДПП. Важливо враховувати не лише фактичні доходи й видатки бюджетів, а й їхню структуру, забезпечення капітальних витрат, рівень дотаційності, а також адаптаційні можливості громад.

Фінансово-економічна спроможність територіальної громади є фундаментальною детермінантою, що визначає можливість ініціювання, підготовки та успішної реалізації проєктів державно-приватного партнерства (ДПП). В умовах воєнного стану та спричиненої ним макроекономічної турбулентності, питання оцінки ресурсного потенціалу громад набуває особливої гостроти, оскільки традиційні джерела наповнення місцевих бюджетів зазнали суттєвої трансформації, а ризики для приватних інвесторів

зросли експоненціально.

У науковій літературі фінансова спроможність громади визначається як комплексний показник, що характеризує її здатність виконувати покладені функції та здійснювати фінансування розвитку на основі власних і залучених ресурсів (податки, трансферти, позики, інвестиції). За визначенням Ю. Голинського та В. Нурієвої, це здатність місцевих бюджетів забезпечувати стабільність, фінансову незалежність та проведення інвестиційної діяльності навіть у кризових умовах, таких як війна [13].

У науковій дискусії, присвяченій муніципальному розвитку, І. Луніна наголошує, що фінансова спроможність громади в умовах воєнного стану повинна оцінюватися не лише через призму поточних доходів, а й через показник «фінансової резильєнтності» – здатності бюджетної системи адаптуватися до шокових навантажень [35].

Для оцінки готовності громади до ДПП у цей період доцільно використовувати трирівневу систему індикаторів:

1. Індикатори бюджетної автономності: частка власних доходів у структурі загального фонду. Громади з високою питомою вагою ПДФО та місцевих податків є більш привабливими для партнерства, оскільки вони мають реальні важелі для виконання фінансових зобов’язань перед приватним партнером (наприклад, виплати за доступність) [2].

2. Індикатори інвестиційної місткості: обсяг бюджету розвитку та його відношення до поточних видатків. В умовах війни значна частина ресурсів переорієнтована на потреби оборони та соціальну підтримку ВПО, що, критично звужує простір для довгострокового інвестування в інфраструктуру через механізми ДПП [2**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

3. Стан муніципального боргу та кредитна історія: спроможність громади залучати запозичення та обслуговувати їх.

Сучасні підходи доповнюють класичні методи оцінки фінансової спроможності (доходи на 1 мешканця, співвідношення доходів та видатків, питома вага місцевих податків тощо) факторами ризику, адаптаційної

здатності та залежності від зовнішніх трансфертів, що є критично важливими в умовах воєнного стану. Ці підходи базуються на аналізі як кількісних показників, так і якісних характеристик бюджетної політики, що дозволяє оцінити потенціал громади для фінансування та співфінансування інфраструктурних та соціальних проєктів ДПП [2].

Згідно з даними моніторингу фінансової спроможності територіальних громад, суттєва частина громад демонструє неоднорідні фінансові показники, що безпосередньо впливає на їхню здатність долучатися до ДПП. За результатами оцінювання 2024 року, середній рівень доходів загального фонду на одного мешканця становив 8 182,8 грн, тоді як видатки перевищували доходи і становили 11 652,3 грн на одного мешканця, що свідчить про значний дефіцит ресурсів для фінансування капітальних проєктів [4].

Рівні фінансової спроможності громад у 2024 році розподілялися так: 34,3% громад мали високий рівень спроможності, 21,3% – оптимальний, 18,2% – задовільний, 16,4% – низький, а 9,8% – критичний. Така диференціація показує, що практично кожна п’ята громада має обмежені можливості для самостійних інвестицій, а приблизно кожна десята може бути неспроможною до реалізації серйозних проєктів без зовнішньої підтримки [2].

За підсумками І півріччя 2025 року середній показник доходів на одного мешканця склав 4 672,5 грн, а видатки – 7 094,9 грн, що свідчить про тривалу бюджетну напругу. При цьому громади активніше фінансують поточні видатки, ніж капітальні вкладення, що обмежує їхню спроможність реалізовувати довгострокові проєкти, включно з ДПП [4].

Розподіл громад за рівнями фінансової спроможності у 2025 році також підтверджує значну варіацію: високий рівень виявлено у містах, тоді як сільські громади частіше належали до групи з низьким або критичним рівнем спроможності, що обмежує їхній потенціал у впровадженні складних інвестиційних механізмів [2].

У роботі Р.В. Фросіняка показано, що війна спричинила суттєві зміни в

бюджетних процесах, зокрема зниження доходів у прифронтових регіонах та одночасне пожвавлення економічної активності у тилових громадах через переміщення бізнесу. Ці зміни вплинули на структуру доходів, що зумовило необхідність адаптації бюджетної політики та розроблення нових механізмів фінансування [71].

Одним із важливих факторів казуального впливу війни на фінанси громад стало вилучення та перерозподіл «військового» ПДФО, що суттєво впливало на наповнення місцевих бюджетів у 2022–2023 роках. Хоча компенсаційні механізми частково згладили ці ефекти, такі зміни у фіскальній політиці наклали додатковий тягар на бюджети малих громад [76].

У багатьох громад частка трансфертів у доходній частині бюджету значно зросла, що свідчить про залежність місцевих бюджетів від державної підтримки. Це створює ризики для реалізації власних інвестиційних проєктів, оскільки частина ресурсів спрямовується на поточне утримання інфраструктури та соціальних видатків [78].

Крім того, зовнішня допомога (гранти, донорські кошти) стає важливим джерелом ресурсів, але її використання часто пов’язано з адміністративними вимогами та короткостроковою спрямованістю, що ускладнює планування довгострокових ДПП-проєктів.

Фінансова спроможність громади безпосередньо впливає на її здатність до співфінансування, залучення кредитних ресурсів та гарантування умов для приватних інвестицій у межах ДПП. Громади з високим рівнем доходів і певним рівнем власних коштів мають більше можливостей генерувати капітальні вкладення, що створює сприятливі умови для проведення комплексних інфраструктурних проєктів [78].

Натомість громади з низькими доходами, великими соціальними видатками та високою дотаційністю бюджетів можуть бути неспроможними забезпечити власний внесок у договірні проєкти, що є типовою умовою для ДПП-угод. У таких випадках потрібні додаткові державні гарантії, фінансова підтримка, або підсилення інституційної спроможності місцевої влади.

Основними проблемами, що обмежують фінансово-економічну спроможність громад для ДПП, є [76]:

– недостатній рівень капітальних видатків, що обмежує інвестиційний потенціал;

– висока залежність від трансфертів (бюджетна дотаційність), що зменшує гнучкість бюджетної політики;

– значна міжтериторіальна диференціація, що призводить до нерівномірності потенційних проєктів;

– адміністративні бар'єри у підготовці фінансової документації для ДПП, що потребує посилення управлінських ресурсів.

У контексті повномасштабної війни українські місцеві бюджети опинилися під подвійним тиском: значні ресурси спрямовуються на першочергові соціальні та оборонні потреби, тоді як традиційні напрямки розвитку – інфраструктура, економічні проєкти та інвестиції – зазнають скорочення. Така реальна картинка зіткнення між поточними бюджетними зобов'язаннями та необхідністю капіталовкладень у розвиток створює суттєві бар'єри для впровадження механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) на місцевому рівні. Дефіцит ресурсів у громад та зміна структури їх видатків не лише обмежують фінансові можливості, а й зменшують привабливість муніципальних ініціатив для приватних інвесторів.

Аналіз фінансової спроможності місцевих бюджетів у 2024–2025 роках показує, що значна частина територіальних громад переживає структурний дефіцит ресурсів, зумовлений одночасним збільшенням поточних видатків і обмеженням власних доходів. Так, за підсумками І півріччя 2025 року обсяг видатків місцевих бюджетів становив лише 340,5 млрд грн, тоді як загальні видатки державного та місцевого рівнів сягнули 2 758,4 млрд грн; при цьому домінував фінансовий тягар оборони та соціальних трансфертів, що фінансуються з державного бюджету, а не через місцеві джерела доходів [37].

Причиною цього є не лише зниження економічної активності в окремих регіонах, а й призупинення частини підприємницької діяльності, що зумовило

скорочення податкової бази. Зокрема, обсяги доходів обласних бюджетів, наприклад Донецької, Херсонської та Луганської областей, суттєво впали, що посилило бюджетну нестійкість цих громад.

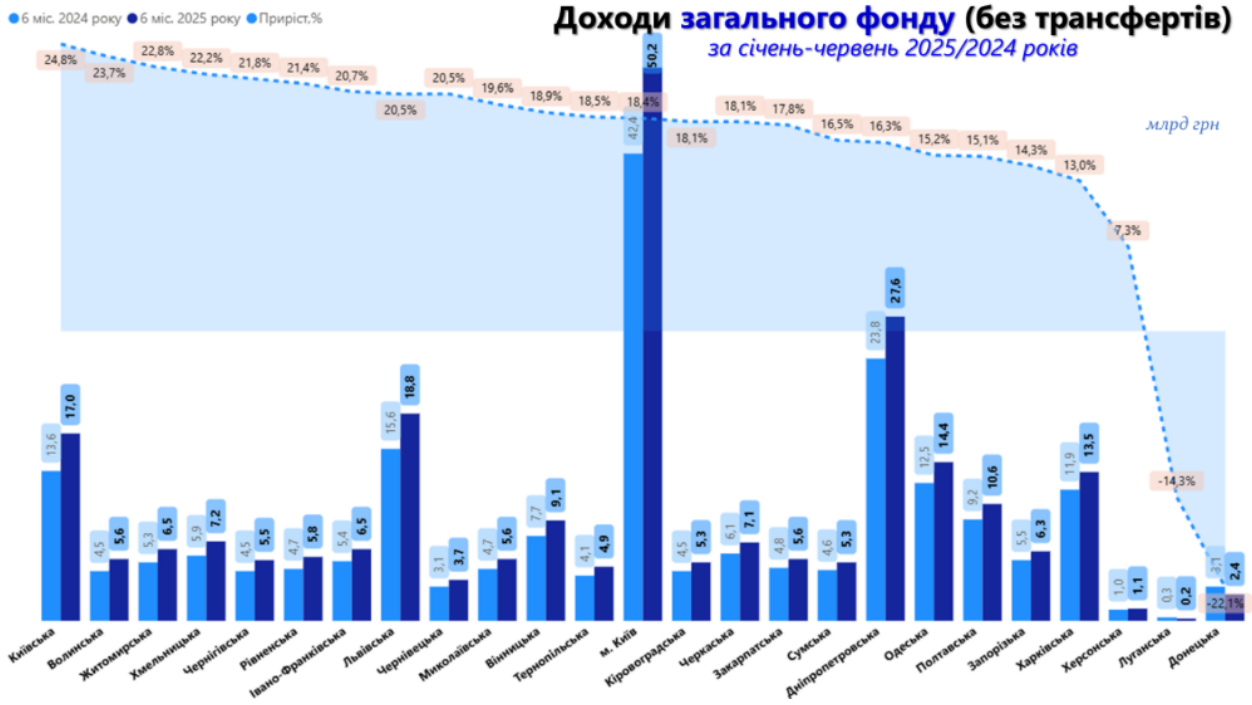


Рисунок 2.1. Доходи загального фонду за січень-червень 2025/2024 років

У 2025 році розрив між «багатими» (тиловими) та «бідними» (прифронтовими) громадами став критичним. Якщо раніше ДПП розглядалося як універсальний інструмент, то дані 2025 року свідчать: ресурсна база для партнерства у різних регіонах принципово різна. Це означає, що спроможність громади бути партнером для бізнесу тепер прямо залежить від її географічного розташування та безпекового статусу. Для громад з дефіцитом власних доходів моделлю ДПП має бути не «експлуатація з платежами інвестора державі», а «соціальне партнерство», де держава дофінансовує проєкт [2**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

«Прирости доходів місцевих бюджетів у розрізі регіонів за січень–червень 2025 року порівняно з аналогічним періодом 2024-го. Дані свідчать, що більшість областей показали позитивну динаміку зростання, хоча темпи приросту суттєво відрізняються, залежно від економічного потенціалу та

безпекової ситуації. Найвищі абсолютні показники традиційно має м. Київ – доходи зросли з 42,4 млрд грн у першому півріччі 2024 року до 50,2 млрд грн у 2025-му (+18,4%). Високі обсяги надходжень також зафіксовані в Дніпропетровській області (27,6 млрд грн, +16,3%), Львівській області (18,8 млрд грн, +20,5%), та Київській області (17,0 млрд грн, +24,8%). Середній рівень приросту доходів для більшості регіонів коливається від +15% до +22%. Відносно високі темпи зростання продемонстрували Київська (+24,8%), Волинська (+23,7%), Житомирська (+22,8%) та Хмельницька (+22,2%) області, що свідчить про покращення їхньої дохідної бази. Водночас спостерігається негативна динаміка у прифронтових регіонах. У Донецькій області доходи скоротилися на 22,1% (із 3,1 млрд грн до 2,4 млрд грн), а в Луганській – на 14,3% (із 0,3 млрд грндо 0,2 млрд грн). Це підтверджує критичний вплив війни на фінансові можливості місцевих бюджетів на лінії бойових дій. Загалом, у першому півріччі 2025 року доходи загального фонду місцевих бюджетів зросли практично у всіх регіонах, крім найбільш постраждалих від війни. Регіональна динаміка засвідчує посилення диспропорцій: великі міста та області з активною економікою нарощують ресурсну базу, тоді як прифронтові території зазнають подальших втрат» [2].

Дані за перше півріччя 2025 року показують, що навіть при зростанні доходів, громади витрачають майже все на поточні потреби (зарплати, енергоносії, оборона). Видатки розвитку (інвестиції) стрімко скорочуються. ДПП стає не просто «бажаним», а єдиним можливим способом капітального будівництва. Оскільки у бюджеті громади немає коштів, щоб побудувати лікарню чи школу «тут і зараз», партнерство дозволяє розтягнути ці витрати на 15–20 років.

Отже, фінансова спроможність громади тепер оцінюється не за залишками на рахунках, а за здатністю гарантувати майбутні виплати приватному партнеру (Value for Money).

Дані за 2025 рік підтверджують гіпотезу нашого дослідження: старі методи оцінки спроможності громад (просте порівняння доходів і видатків)

більше не працюють. Сучасна оцінка спроможності – це аналіз:

1. Стійкості власних доходів до воєнних ризиків.

2. Гнучкості видатків (можливість виділити кошти на ДПП попри соціальний тиск).

3. Якості фінансового менеджменту (здатність працювати з МФО та інвесторами).

В умовах війни структуру видатків значною мірою визначають поточні зобов'язання, насамперед оплата праці, соціальні трансферти та забезпечення безпеки. Статистика першого півріччя 2025 року демонструє, що найбільшу частку у структурі місцевих видатків займає оплата праці, яка складає майже половину всіх витрат (47%), тоді як витрати на стимулювання економічного зростання та капітальні вкладення залишаються відносно низькими [2].

Такий перекіс свідчить про те, що навіть ті обмежені ресурси, якими володіють громади, спрямовуються насамперед на забезпечення функціональних потреб (освіта, соціальні послуги, ЖКГ, правоохоронна діяльність), а не на інвестиційні проєкти чи створення умов для ДПП. Це означає, що ключові аспекти партнерства – капітальні вкладення, забезпечення інфраструктурних умов та співфінансування – фактично під загрозою або відсуваються на другий план.

Воєнний стан спричинив «бюджетний розрив» у багатьох громадах, особливо на деокупованих та прифронтових територіях. Вилучення «військового ПДФО» з місцевих бюджетів у 2023 році суттєво послабило фінансову базу громад, яка раніше могла служити гарантією для проєктів ДПП [8]. Оцінка спроможності громади сьогодні має враховувати:

– ступінь руйнування критичної інфраструктури: громади з високим рівнем пошкоджень об'єктів ЖКГ та енергетики мають першочергову потребу в ДПП, але найнижчу спроможність самостійно фінансувати підготовку проєктів (ТЕО, юридичний супровід);

– демографічне навантаження: значний приплив ВПО у західні та центральні регіони створює додатковий тиск на соціальну інфраструктуру, що,

з одного боку, обґрунтовує потребу в ДПП у сфері освіти та медицини, а з іншого – вимиває фінансові резерви на поточне утримання мережі.

Дефіцит ресурсів та зміна структури видатків місцевих бюджетів в умовах воєнного стану в Україні виступають значним бар'єром для впровадження інструментів державно-приватного партнерства. Перехід видатків у бік поточних соціально-забезпечувальних і оборонних потреб, значне обмеження капітальних інвестицій та обмежена фінансова база громад суттєво зменшують можливості для співфінансування, створення інвестиційних механізмів і реалізації довгострокових проєктів ДПП.

Подолання цих бар'єрів вимагає реформування підходів до бюджетного планування, розширення власних доходів громад, збалансування структурних видатків, а також запровадження державних чи міжнародних механізмів підтримки, які зменшили б позитивну залежність від поточних траншей та сприяли стабільному розвитку інфраструктури через ДПП.

Таким чином, покращення фінансово-економічної спроможності громад вимагає цілеспрямованих заходів, серед яких:

- підвищення ефективності місцевого оподаткування та розширення бази податків;
- розвиток механізмів публічних інвестицій та фінансування через ДПП;
- створення регулярних інструментів підтримки для малих громад, які мають обмежені бюджети;
- посилення інституційної спроможності шляхом навчання бюджетних фахівців громад.

Отже, оцінка фінансово-економічної спроможності територіальних громад в Україні в умовах воєнного стану демонструє суттєву диференціацію ресурсних можливостей, що має важливі наслідки для здатності цих громад впроваджувати інструменти державно-приватного партнерства. Частина громад із високим рівнем доходів має потенціал для залучення приватних інвестицій та співфінансування інфраструктурних проєктів. Натомість значне

число територіальних громад мають низький або критичний рівень спроможності, що обмежує їх інвестиційні можливості й вимагає додаткової підтримки та удосконалення бюджетної політики.

Таким чином, тенденції бюджетного розвитку і структури доходів та видатків територіальних громад мають стати ключовим аспектом при розробці стратегій впровадження ДПП як інструмента місцевого економічного розвитку в умовах воєнного стану в Україні.

2.3. Ідентифікація інституційних та правових бар'єрів розвитку ДПП у соціально-культурній сфері

Державне-приватне партнерство як механізм мобілізації ресурсів державного та приватного секторів водночас виконує інструментальну роль у розбудові соціально-культурної сфери – освіти, охорони здоров'я, культури та креативних індустрій. У контексті воєнного стану в Україні, коли бюджетні ресурси спрямовуються першочергово на безпеку й соціальний захист, використання ДПП стає ще більш важливим, але й водночас складним через посилення інституційно-правових бар'єрів.

Соціально-культурна сфера має специфіку надання суспільно значущих послуг, що потребує прозорих механізмів регулювання, правових гарантій та злагоджених інституційних структур. Водночас, українська наукова література фіксує численні проблеми, що стримують розвиток ДПП у цій сфері, зокрема недостатність правового й інституційного забезпечення, низьку інвестиційну привабливість, процедурні перешкоди та неврегульованість окремих аспектів діяльності в умовах кризи й війни [2].

Розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) у соціально-культурній сфері (освіта, охорона здоров'я, культура, туризм) традиційно вважається найбільш складним сегментом муніципального управління. В

умовах воєнного стану до хронічних проблем додалися специфічні деструктивні чинники, які блокують залучення приватного капіталу в об'єкти, що не мають прямої комерційної окупності, але мають високу суспільну значущість.

Однією з ключових перешкод для впровадження ДПП у соціально-культурній сфері є низький рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, що відповідальні за ініціювання й супровід таких проєктів. У наукових роботах наголошується, що інституційні бар'єри включають відсутність спеціалізованих структур або компетентних команд, які могли б підготувати, оцінити й реалізувати проєкти ДПП у сфері культури чи освіти, що створює ризики неякісної підготовки проєктної документації, невідповідності проєктів стандартам та відсутності стабільного супроводу під час реалізації.

Загальний стан розвитку ДПП в Україні свідчить про існування розриву між теоретичними можливостями партнерства як інструменту публічної політики й реальними практичними здобутками. Нормативно-інституційне забезпечення не завжди відповідає потребам соціально-культурного сектора, де організації традиційно покладаються на бюджетне фінансування, а не на партнерські механізми, що вимагають глибокого розуміння управлінських і фінансових процесів [26].

В Україні відсутні достатньо розвинуті інституційні механізми підтримки ДПП саме в соціально-культурних сферах. Існуючі на державному рівні структурні підходи до ДПП орієнтовані переважно на великі інфраструктурні проєкти, аніж на специфічні потреби галузей освіти, культури або креативних індустрій. Така ситуація обмежує можливості для впровадження інноваційних форм співпраці та гнучкого реагування на поточні виклики, що особливо важливо під час війни [65].

Інституційні бар'єри також проявляються у відсутності спеціалізованих платформ чи агенцій, що могли б забезпечити комплексну підтримку підготовки, оцінки та реалізації соціально-культурних ДПП-проєктів. Це

зменшує шанс на успішний вихід таких ініціатив на конкурентний рівень або залучення зовнішніх інвесторів, яким потрібні чіткі правила гри.

ДПП в Україні регулюється здебільшого Законом України «Про державно-приватне партнерство», який встановлює загальні принципи взаємодії між державою та приватним сектором щодо створення й модернізації об'єктів інфраструктури та надання суспільних послуг. Однак його положення часто формулюються в широкому та загальному вигляді, що ускладнює застосування у специфічних соціально-культурних контекстах (наприклад, пам'яткоохоронна діяльність, креативні індустрії, освіта тощо) [65].

Відсутність окремих норм або підзаконних актів, що конкретно регламентують реалізацію ДПП у соціально-культурних сферах, створює юридичну невизначеність для потенційних партнерів. Це проявляється у складностях оформлення прав на об'єкти культурної спадщини чи обмеженні можливостей щодо прийняття доходів від певних видів діяльності (наприклад, культурних сервісів, музеїв, театрів) у форматі довгострокових контрактів ДПП [26].

Для приватних партнерів важливим аспектом є чітке нормативне забезпечення гарантій захисту їхніх інвестицій та прав у межах ДПП-угод. У сфері соціально-культурних проєктів відсутні спеціальні правові механізми, що регулюють, наприклад, питання відшкодування інвестицій у разі зміни соціальної політики чи законодавства, що призводить до високого рівня правових ризиків для бізнесу. Така невизначеність створює додаткові бар'єри для залучення приватного капіталу до реалізації соціально-культурних ініціатив [26].

Крім того, правове регулювання ДПП у сфері культури та креативних індустрій, які потребують спеціалізованих правових підходів (наприклад, щодо охорони культурної спадщини чи інтелектуальної власності), також недостатньо розроблене, що ускладнює застосування загальних норм Закону про ДПП у цих секторах.

В умовах воєнного стану бюджетні ресурси пріоритетно спрямовуються на забезпечення оборони, соціального захисту, базових послуг та відновлення критичної інфраструктури, що істотно зменшує доступні кошти для соціально-культурних проєктів. Це має прямий вплив і на ДПП, оскільки муніципалітети та державні замовники не можуть гарантувати співфінансування або надати достатні державні гарантії для соціально-культурних партнерських проєктів [65].

Під час воєнного стану в Україні деякі аспекти публічного управління та правового регулювання можуть зазнавати змін або особливого режиму реалізації, що створює додаткові невизначеності для ДПП. Це включає обмеження у сфері державних закупівель, державно-приватних угод, а також процедурних вимог щодо узгодження проєктів, що може збільшувати часові та адміністративні бар’єри для реалізації соціально-культурних ініціатив [26].

Фундаментальним правовим бар'єром залишається складність та тривалість процедур, передбачених Законом України «Про державно-приватне партнерство». Як зазначає І. Запатріна, процедура підготовки проєкту ДПП (від ініціативи до підписання договору) в середньому триває від 1,5 до 2 років [25]. В умовах війни, коли ситуація в громадах змінюється щомісяця, така інертність законодавства робить проєкти неактуальними ще до моменту оголошення конкурсу. Ключові правові суперечності:

–норми, що регулюють сфери культури та освіти, часто містять прямі заборони на передачу об’єктів у концесію або управління приватному партнеру (принцип «недоторканності» бюджетної мережі). О. Вінник наголошує на необхідності гармонізації Господарського кодексу та профільних законів про освіту/культуру для легітимізації багатофункціональних проєктів ДПП [9];

–передача земельної ділянки під об'єктом ДПП залишається «вузьким місцем» та вказує на відсутність спрощеного механізму виділення землі саме під інвестиційні проєкти соціального спрямування, що змушує інвесторів проходити загальні кола бюрократичних процедур [26].

Інституційний бар'єр полягає у відсутності на рівні територіальних громад спеціалізованих структурних підрозділів (агенцій розвитку), здатних професійно супроводжувати проєкти ДПП. В. Куйбіда зазначає, що муніципальний менеджмент часто сприймає ДПП як «приховану приватизацію», що породжує політичний опір на місцях [34].

Особливостями інституційного бар’єру у соціальній сфері є:

1. Відсутність культури «плати за доступність»: у соціальних проєктах (наприклад, реконструкція школи) приватний партнер не збирає плату з мешканців, а отримує компенсацію з бюджету за надання послуги. Більшість громад інституційно не готові до планування таких довгострокових (на 10-20 років) бюджетних зобов’язань.

2. Слабкий механізм моніторингу: в Україні практично відсутні інститути незалежного аудиту якості послуг у проєктах ДПП, що створює ризики зниження якості соціальних послуг приватною стороною задля економії витрат.

Воєнний стан додав специфічні бар'єри, що раніше не розглядалися у ДПП. Зокрема, питання «правової невизначеності об'єктів на деокупованих територіях» [6]. Чинне законодавство не дає чіткої відповіді, хто несе відповідальність за відновлення об’єкта ДПП у разі його влучання ракетою. Це створює «страховий вакуум». Соціальні проєкти зазвичай розраховуються у гривні, проте інвестиційна складова (обладнання, технології) часто є імпортною. Відсутність у законі механізмів автоматичного перегляду тарифу або платежу за доступність через коливання курсу відлякує іноземних інвесторів.

Розвиток ДПП у культурі та освіті часто блокується через низький рівень довіри населення. Існує стійкий стереотип, що залучення бізнесу призведе до того, що послуги стануть платними та недоступними [7].

Впровадження обов’язкових громадських слухань та включення представників громади до наглядових рад проєктів. Проте правовий механізм такої участі в Україні прописаний лише декларативно.

З метою систематизації ключових перешкод, що стримують розвиток державно-приватного партнерства у соціально-культурній сфері в умовах воєнного стану в Україні, доцільно здійснити порівняльний аналіз інституційних та правових бар'єрів. Такий підхід дозволяє чітко окреслити відмінності між організаційно-управлінськими та нормативно-правовими обмеженнями, виявити їхній взаємозв'язок, а також оцінити характер і масштаб їх впливу на процес підготовки та реалізації проєктів ДПП. Результати порівняльного аналізу створюють підґрунтя для формування цільових управлінських і законодавчих рішень, спрямованих на активізацію партнерських ініціатив у соціально-культурному секторі.

Таблиця 2.2 – Характеристика інституційних та правових бар'єрів розвитку ДПП у соціально-культурній сфері в Україні

Критерій порівняння	Інституційні бар'єри	Правові бар'єри
Сутність бар'єрів	Низька організаційна та управлінська спроможність органів влади щодо ініціювання та супроводу ДПП	Недостатня визначеність, фрагментарність та загальний характер нормативно-правового регулювання
Рівень прояву	Переважно місцевий та регіональний рівень	Національний та галузевий рівень
Основні прояви	Відсутність спеціалізованих підрозділів, брак фахових кадрів, слабка проєктна культура	Нечіткість норм Закону України «Про державно-приватне партнерство», відсутність спеціальних підзаконних актів для соціально-культурної сфери
Вплив воєнного стану	Посилення кадрового дефіциту, обмеження управлінських ресурсів, переорієнтація уваги на кризове управління	Зростання правової невизначеності, обмеження процедур, зміни режимів регулювання
Вплив на інвесторів	Низька довіра до спроможності органів влади виконувати зобов'язання	Високі правові ризики, недостатній рівень захисту інвестицій
Сфера найбільшого впливу	Підготовка та управління проєктами ДПП	Укладання, виконання та припинення договорів ДПП
Типові ризики	Затягування підготовчих процедур, низька якість проєктної документації	Юридичні спори, зміна умов договорів, невизначеність компенсацій
Можливі напрями подолання	Посилення інституційної спроможності, навчання кадрів, створення спеціалізованих центрів підтримки	Удосконалення законодавства, розроблення галузевих регламентів, гарантії захисту інвестицій

Наведений порівняльний аналіз у табл. 2.2 свідчить, що інституційні та правові бар'єри розвитку державно-приватного партнерства у соціально-культурній сфері мають різну природу, проте перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємно підсилюють негативний вплив один одного. Інституційні обмеження, зумовлені низькою управлінською спроможністю та браком спеціалізованих компетенцій, у поєднанні з правовою невизначеністю та фрагментарністю нормативного регулювання формують системні перешкоди для залучення приватних партнерів. Умови воєнного стану додатково загострюють зазначені проблеми, що потребує комплексного підходу до їх подолання шляхом одночасного вдосконалення законодавчої бази та зміцнення інституційного потенціалу органів публічної влади.

Ефективне подолання інституційно-правових бар'єрів потребує адаптації законодавства до специфіки соціально-культурних сфер, зокрема створення спеціальних підзаконних актів, які б визначали особливості застосування ДПП у цих областях. Окрім того, важливим є розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, формування спеціалізованих команд для підготовки та супроводу ДПП-проєктів, а також створення механізмів правового захисту інвестицій [65].

Таким чином, ідентифікація інституційних та правових бар'єрів розвитку ДПП у соціально-культурній сфері в умовах воєнного стану в Україні виявляє низку системних проблем, що стримують реалізацію партнерських ініціатив. Основними з них є недостатня інституційна спроможність муніципалітетів і державних органів щодо підготовки та впровадження специфічних соціально-культурних проєктів, розпорошеність нормативно-правового регулювання, правові невизначеності щодо захисту прав інвесторів та процедурні ризики, посилені специфікою правового режиму воєнного стану. Подолання цих бар'єрів потребує цільових законодавчих ініціатив, спрямованих на конкретизацію правових норм для соціально-культурних ДПП, а також інституційних реформ, що підвищать спроможність громад і

державних структур працювати з високоризиковими, довгостроковими проєктами в умовах невизначеності. Такий підхід створить передумови для розширення застосування ДПП у сфері освіти, культури, охорони здоров'я та креативних індустрій, що сприятиме забезпеченню суспільно значущих послуг та розвитку соціального капіталу України навіть у складних умовах воєнного стану.

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення державно-приватного партнерства у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад через сценарне прогнозування ефектів

Державне-приватне партнерство як механізм залучення приватних ресурсів для реалізації суспільно значущих проєктів набуває ще більшої цінності в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України. У контексті обмеженості ресурсів, зокрема фінансових і людських, а також підвищених ризиків, виникає потреба не лише у вдосконаленні нормативно-правових і інституційних основ ДПП, а й у застосуванні сценарного прогнозування ефектів – підходу, що дозволяє оцінити майбутні результати партнерських проєктів за різних варіантів розвитку подій. Сценарне прогнозування сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, мінімізації ризиків та підвищенню ефективності використання партнерських ресурсів [77].

На рівні територіальних громад застосування сценарного прогнозування у практиці планування ДПП-проєктів має допомогти як у оцінці інвестиційної доцільності, так і в оцінці соціально-культурного ефекту, що може стати важливою передумовою сталого розвитку місцевих спільнот в умовах невизначеності та змін [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Сценарне прогнозування – це метод аналізу майбутнього, який

передбачає розроблення кількох можливих сценаріїв розвитку подій з відповідними оцінками ризиків і результатів. У сфері ДПП воно дає змогу оцінити потенційні наслідки реалізації проєктів за різних зовнішніх умов (економічних, соціальних, безпекових). Науковці наголошують, що моделювання альтернативних сценаріїв дозволяє врахувати невизначеність і адаптувати стратегічні рішення до майбутніх змін [51]. У цілому, методологія сценарного прогнозування містить такі ключові етапи:

1. Визначення базових змінних – соціально-економічні, демографічні, безпекові.

2. Розроблення можливих сценаріїв – оптимістичного, реалістичного, песимістичного.

3. Оцінювання потенційних ефектів за кожним сценарієм (економічних, соціальних, екологічних).

4. Побудова моделей взаємозв’язків між змінними та ключовими показниками.

5. Інтеграція прогнозу до стратегічного планування громади.

Такі підходи вже застосовуються у розробленні державних і регіональних стратегій, однак в Україні вони рідше використовуються у муніципальній практиці щодо ДПП, особливо у соціально-культурній сфері. Це вимагає створення відповідних інструментів і методичних рекомендацій за участю наукових установ, практиків і експертів.

Для розробки практичних рекомендацій нами виокремлено три базові сценарії реалізації проєктів ДПП, що безпосередньо впливають на економічний та соціально-культурний розвиток територіальних громад:

1. Сценарій «консервативного відновлення» (стагнаційний) передбачає тривалу фазу активних бойових дій та обмежений доступ до зовнішніх інвестицій. Громадам доцільно орієнтуватися на малі форми ДПП (сервісні контракти, енергосервіс) з коротким терміном окупності. В такому сценарії акцент має бути на збереженні критичної інфраструктури, а не на новому будівництві [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

2. Сценарій «динамічної відбудови» (оптимістичний) базується на залученні масштабних ресурсів міжнародних донорів (План Маршалла для України) та страхуванні воєнних ризиків. Ініціювання масштабних концесійних проєктів у транспорті та медицині, де ключовою стає роль «Value for Money» (VfM) аналізу для підтвердження переваг ДПП над прямими закупівлями.

3. Сценарій «регіональної спеціалізації» передбачає глибоку диференціацію підходів для прифронтових, деокупованих та тилових громад. Для тилових громад пріоритетом має стати створення індустріальних парків через ДПП для релокованого бізнесу, а для деокупованих – соціальне партнерство у сфері житлового будівництва [33].

З метою наочного відображення можливих траєкторій розвитку державно-приватного партнерства в умовах високої невизначеності доцільно застосувати сценарний підхід. Порівняння оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв дозволяє оцінити вплив безпекових, фінансово-економічних та інституційних чинників на ефективність реалізації ДПП-проєктів у різних галузях, а також визначити потенційні ризики та очікувані соціально-економічні ефекти для територіальних громад.

Порівняльний аналіз (в табл. 2.3) сценаріїв реалізації державно-приватного партнерства свідчить, що ефективність ДПП-проєктів у територіальних громадах України істотно залежить від безпекових умов, фінансової спроможності місцевих бюджетів та рівня інституційної підтримки. Оптимістичний сценарій створює передумови для використання ДПП як стратегічного інструменту економічного та соціально-культурного розвитку, реалістичний – орієнтує на адаптивні та обмежені за масштабом проєкти, тоді як песимістичний сценарій фактично нівелює можливості партнерства. Застосування такого сценарного аналізу у практиці стратегічного планування громад дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, мінімізувати ризики та забезпечити гнучкість політики розвитку в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз сценаріїв реалізації проєктів державно-приватного партнерства в Україні

Критерій аналізу	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Безпекове середовище	Відносна стабілізація, зниження воєнних ризиків	Періодична нестабільність, локальні загрози	Загострення воєнних дій, високі ризики
Фінансова спроможність громад	Зростання доходів, доступ до донорських і державних програм	Обмежені ресурси, дефіцит бюджету	Критичний дефіцит, висока дотаційність
Інвестиційна активність приватного сектору	Висока, за наявності гарантій і стимулів	Помірна, переважно в низькоризикових проєктах	Мінімальна або відсутня
Інфраструктурні ДПП-проєкти	Нове будівництво, модернізація, інноваційні рішення	Реконструкція та підтримка наявних об’єктів	Призупинення або відмова від реалізації
Соціально-культурні ДПП-проєкти	Комплексна модернізація освіти, медицини, культури	«М’які» форми ДПП, сервісні контракти	Забезпечення мінімальних соціальних послуг
Економічні ДПП-проєкти	Індустріальні парки, бізнес-інкубатори, кластери	Точкові проєкти підтримки МСП	Відсутність економічних ініціатив
Рівень ризиків для партнерів	Низький або контрольований	Середній, з потребою страхування	Високий, неприйнятний для бізнесу
Очікувані економічні ефекти	Зростання зайнятості, ВРП, податкових надходжень	Обмежене економічне зростання	Стагнація або спад
Очікувані соціальні ефекти	Підвищення якості життя та доступності послуг	Підтримка базового рівня соціальних послуг	Соціальна напруга, деградація інфраструктури
Стратегічна роль ДПП	Ключовий інструмент розвитку та відновлення	Допоміжний інструмент стабілізації	Тимчасово неактуальний механізм

Джерело: розроблено автором на основі сценарного підходу та узагальнення наукових досліджень українських учених у сфері ДПП і регіонального розвитку.

На основі ідентифікованих бар’єрів пропонуємо наступний пакет рекомендацій щодо інституційного та правового вдосконалення:

1. Створення регіональних «Центрів компетенцій ДПП». Оскільки окремі громади (особливо сільські та селищні) відчувають дефіцит фахівців, доцільним є створення міжмуніципальних або обласних офісів підтримки. Консолідація експертних ресурсів на рівні областей дозволить громадам якісніше готувати ТЕО проєктів [34].

2. Впровадження механізму «Step-in Rights» (право вступу). Рекомендується закріплювати у договорах право кредиторів або держави перебирати управління проєктом у разі критичного погіршення фінансового стану приватного партнера, що суттєво знижує ризики призупинення надання соціальних послуг [5].

3. Адаптація соціальних стандартів. Для проєктів у сфері культури та освіти рекомендується використовувати показники соціального імпакту (Social Return on Investment — SROI), бо успіх ДПП у соціальній сфері має вимірюватися не прибутком, а рівнем задоволеності мешканців та доступністю послуг [75].

Для підвищення фінансової спроможності громад рекомендуємо:

1. Використання ескроу-рахунків для накопичення концесійних платежів, які можуть бути спрямовані виключно на розвиток інфраструктури громади.

2. Державна підтримка через механізм «плати за доступність». Рекомендується розробити державну цільову програму співфінансування виплат приватним партнерам у тих проєктах, де громада не може самостійно покрити витрати (наприклад, будівництво сучасних сміттєпереробних заводів).

3. Залучення муніципальних гарантій. Громади з високим кредитним рейтингом повинні активніше використовувати право надання гарантій за зобов'язаннями приватного партнера перед банками.

Практичною рекомендацією для ТГ є обов'язкове оприлюднення всіх

етапів реалізації ДПП у системі Prozorro.Продажі (щодо концесій) та використання цифрових платформ (наприклад, DREAM — Державна цифрова екосистема управління відновленням), що дозволяє: залучити ширше коло іноземних інвесторів; забезпечити громадський контроль за використанням комунального майна; знизити «політичні ризики», пов'язані зі зміною місцевої влади.

Для економічних проєктів ДПП важливо прогнозувати макро- та мікроекономічні показники відповідно до різних сценаріїв. Ефективний прогноз включає оцінку:

- зміни доходної бази бюджету громади;
- динаміки бізнес-активності;
- впливу інвестицій на зайнятість і виробництво;
- ефекту мультиплікації інвестицій на регіональний ВРП.

Наприклад, для проєктів в інфраструктурі застосовують моделі сценарного аналізу, що оцінюють бюджетні потоки, ризики та економічні вигоди за умов стабілізації, застою чи посиленої економічної активності. Такі моделі можуть бути побудовані на основі даних місцевих бюджетів та національних економічних прогнозів. Пропонуємо:

1. Запровадити стандартизовану методику сценарного прогнозування в оцінці економічних ДПП-проєктів, яка включатиме вимірювання фінансових потоків і оцінювання мультиплікаторів економічної діяльності.

2. Розробити електронну платформу прогнозних моделей, доступну для муніципальних управлінців, що дозволить порівнювати сценарії реалізації проєктів.

Окрім економічних ефектів, ДПП має значний соціальний потенціал для розвитку громад, зокрема у сфері освіти, охорони здоров’я, культури та соціальних послуг. Українські дослідження підкреслюють необхідність механізмів оцінювання таких проєктів з точки зору доступності, якості послуг та згуртованості місцевої спільноти [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Сценарне прогнозування у соціально-культурній сфері повинно оцінювати:

– рівень доступності послуг для різних соціальних груп;

– потенційний вплив на зайнятість у соціальному секторі;

– зміну індикаторів якості життя;

– вплив на культурну ідентичність і розвиток громади.

Рекомендуємо:

1. Запровадити єдину систему соціальних індикаторів, які використовуються у сценарних моделях для оцінки проєктів ДПП у сфері соціально-культурних послуг.

2. Організувати мультистейкхолдерські робочі групи, які включатимуть представників громадськості, бізнесу та влади для спільного формування сценаріїв і оцінки їх соціальних наслідків.

Для ефективного використання сценарного прогнозування необхідно створити відповідні інституційні механізми:

1. Створення аналітичних підрозділів при обласних адміністраціях та великих територіальних громадах, відповідальних за прогнозування ефектів ДПП-проєктів.

2. Налагодження співпраці з академічними інституціями для розробки алгоритмів сценарного аналізу та оцінки ризиків.

3. Створення методичних рекомендацій щодо інтеграції сценарного прогнозування у стратегічні плани громад.

Ці заходи мають включати регулярне навчання фахівців та обмін досвідом між громадами з використанням найкращих практик [77].

Удосконалення правового середовища для ДПП повинно передбачати:

1. Визначення вимог до сценарного аналізу у законодавстві про ДПП, включаючи обов’язкові етапи оцінки ризиків і прогнозних моделей.

2. Створення стандартів звітності щодо прогнозних оцінок ефектів ДПП-проєктів, які будуть обов’язковими у документації на конкурсах.

3. Врахування соціально-культурних критеріїв у нормативних актах, що

регулюють реалізацію соціальних ДПП-проєктів (освіта, культура, медичне обслуговування) [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Таким чином, практичне впровадження сценарного прогнозування в оцінку ефектів державно-приватних партнерств для територіальних громад України є важливим кроком до підвищення якості управлінських рішень, мінімізації ризиків та досягнення сталого розвитку в умовах воєнного стану. Сценарний підхід дає змогу врахувати багато невизначеностей, пов’язаних із змінами соціально-економічного середовища, та обрати оптимальні стратегії для реалізації як економічних, так і соціально-культурних проєктів.

Для цього необхідно не лише розробити методичну базу сценарного прогнозування, а й удосконалити інституційні механізми підтримки, впровадити відповідні правові норми та створити практичні інструменти оцінювання. Системне застосування таких рекомендацій сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та суспільної цінності ДПП-проєктів у громадах України в складних умовах воєнного стану та у процесі повоєнного відновлення.

Впровадження практичних рекомендацій щодо удосконалення ДПП через сценарне прогнозування дозволить територіальним громадам України перейти від пасивної експлуатації наявних ресурсів до активного формування інвестиційного попиту. В умовах воєнного стану найважливішим є не обсяг залучених коштів, а стійкість створеної моделі партнерства, її здатність трансформуватися під впливом зовнішніх викликів та забезпечувати неперервність надання соціально-культурних послуг населенню. Реалізація запропонованих заходів сприятиме перетворенню ДПП на головний драйвер економічного самовідновлення територій.

Висновки до другого розділу

За результатами проведеного аналітико-дослідницького пошуку у другому розділі, присвяченому вимірам удосконалення державно-приватного

партнерства (ДПП) у контексті розвитку територіальних громад, сформульовано такі наукові висновки:

1. Аналіз поточної динаміки (зокрема на прикладах портової галузі: «Ольвія», «Чорноморськ», «Херсон», «Ізмаїл») підтверджує зміну акцентів у реалізації партнерства. В умовах воєнного стану ДПП еволюціонує від класичного інструменту залучення інвестицій до моделі спільного управління безпековими та операційними ризиками. Встановлено, що ключовим чинником виживання таких проєктів є перехід від жорстких контрактних зобов'язань до адаптивних меморандумів та гнучких правових режимів, що дозволяють зберігати стратегічне партнерство навіть у стані форс-мажору.

2. Оцінка фінансово-економічної спроможності територіальних громад засвідчила поглиблення регіональної асиметрії. Доведено, що традиційні підходи до оцінки фінансового стану громад у 2025 році є малоефективними через інфляційне нівелювання доходів та вимивання бюджетів розвитку на потреби оборони. Обґрунтовано, що залучення приватного партнера стає єдино можливою стратегією для капітального оновлення інфраструктури громад, оскільки дозволяє трансформувати одноразові непосильні витрати бюджету у довгострокові розподілені платежі за доступність.

3. Ідентифіковано, що розвиток ДПП у соціально-культурному секторі (освіта, медицина, культура) штучно стримується застарілим галузевим законодавством та інституційною інертністю муніципального менеджменту. Визначено, що основними бар'єрами є відсутність механізмів страхування воєнних ризиків та низький рівень суспільної довіри. Науково доведено потребу впровадження «коробкових» (типових) рішень для громад, що мінімізують корупційні ризики та спрощують вхід приватного інвестора у некомерційні сфери.

4. Узагальнено, що в умовах високої невизначеності планування ефектів ДПП має базуватися виключно на сценарному підході (оптимістичний, консервативний, регіональний сценарії). Це дозволяє громадам формувати «інвестиційну подушку безпеки» та обирати моделі партнерства, що

відповідають їхньому географічному положенню та економічному профілю. Запропоновані практичні рекомендації щодо цифровізації процесів через екосистеми (наприклад, DREAM) виступають гарантом прозорості повоєнного відновлення.

5. Загальним підсумком розділу є твердження, що успішна реалізація ДПП на рівні громад залежить не лише від обсягу капіталовкладень, а від створення стійкої інституційної екосистеми. Така система має об’єднувати оновлене законодавство (Закон №4510-IX), зовнішню експертну підтримку міжнародних організацій (програми Polaris тощо) та готовність місцевої влади до делегування управлінських функцій приватному сектору задля досягнення сталого соціального ефекту.

Таким чином, результати другого розділу створюють емпіричне та методологічне підґрунтя для розробки стратегічних пріоритетів повоєнної відбудови територіальних громад України на засадах публічно-приватного діалогу.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що фінансово-економічна спроможність територіальних громад є ключовою передумовою ефективного впровадження інструментів державно-приватного партнерства (ДПП) в умовах воєнного стану в Україні. Аналіз теоретичних підходів і практичних даних засвідчив, що війна істотно трансформувала бюджетні процеси на місцевому рівні, посиливши дисбаланси між доходною та видатковою частинами бюджетів, а також змістивши пріоритети фінансування у бік поточних, соціально необхідних і безпекових витрат.

Виявлено, що більшість територіальних громад функціонують у режимі обмежених ресурсів, що зумовлено скороченням податкової бази, міграційними процесами, релокацією бізнесу та зростанням залежності від міжбюджетних трансфертів. У таких умовах здатність громад до формування власних інвестиційних ресурсів суттєво знижується, що негативно впливає на можливості співфінансування проєктів ДПП та зменшує їх інвестиційну привабливість для приватних партнерів. Особливо вразливими є малі та сільські громади, фінансова модель яких характеризується високою дотаційністю та обмеженим доступом до інструментів довгострокового бюджетного планування.

Дослідження структури видатків місцевих бюджетів у період воєнного стану засвідчило стійку тенденцію до зростання питомої ваги поточних витрат – насамперед оплати праці, соціального захисту, утримання закладів освіти та житлово-комунальної інфраструктури. Водночас обсяги капітальних видатків, які є критично важливими для реалізації інфраструктурних та економічних проєктів у форматі ДПП, залишаються обмеженими або нестабільними. Така трансформація бюджетної структури формує системний бар’єр для реалізації довгострокових партнерських проєктів, що потребують фінансових гарантій, прогнозованості та інституційної спроможності органів місцевого

самоврядування.

Окрему увагу в першому розділі приділено впливу дефіциту ресурсів на інституційні та управлінські аспекти реалізації ДПП. Обмежені фінансові можливості громад посилюють ризики невиконання зобов'язань у межах партнерських угод, ускладнюють підготовку якісної проєктної документації та знижують рівень довіри з боку приватного сектору. У результаті ДПП часто сприймається громадами не як стратегічний інструмент розвитку, а як високоризиковий механізм, застосування якого відкладається до стабілізації макроекономічної ситуації.

Водночас результати дослідження свідчать, що за умови належної державної підтримки, удосконалення міжбюджетних відносин та впровадження адаптованих фінансових інструментів, державно-приватне партнерство може стати важливим механізмом відновлення та розвитку територій навіть в умовах воєнного стану. Зокрема, перспективними є моделі ДПП із залученням донорського фінансування, державних гарантій, компенсаційних механізмів та гнучких форм співфінансування, які знижують навантаження на місцеві бюджети.

Таким чином, зроблено висновок, що подальший розвиток державно-приватного партнерства в Україні в умовах війни потребує комплексного підходу, що поєднує фінансове оздоровлення територіальних громад, оптимізацію структури їх видатків, підвищення бюджетної автономії та посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Реалізація зазначених заходів створить передумови для використання ДПП як ефективного інструменту просторово-економічного розвитку, післявоєнного відновлення та підвищення стійкості територіальних громад України.

Проведене у другому розділі дослідження аналітико-дослідницьких вимірів удосконалення державно-приватного партнерства (ДПП) у контексті економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад дозволяє сформулювати наступні узагальнюючі висновки:

1. Аналіз сучасного стану реалізації проєктів ДПП свідчить про глибоку

структурну трансформацію галузі. Незважаючи на призупинення низки договорів через безпекові виклики, морська та енергетична інфраструктура (зокрема порти «Ольвія», «Чорноморськ», «Ізмаїл») залишаються стратегічними пріоритетами, де ДПП виступає механізмом не лише залучення капіталу, а й гарантування національної стійкості. Встановлено, що воєнний стан стимулював перехід від жорстких довгострокових моделей до адаптивних стратегій партнерства, що потребує відповідного відображення в муніципальних програмах розвитку.

2. Оцінка ресурсного потенціалу територіальних громад у 2024–2025 роках виявила значну фіскальну асиметрію. Доведено, що традиційні методи оцінки спроможності (на основі поточних бюджетних показників) в умовах війни є недостатніми. Запропоновано концепт «фінансової резильєнтності» громади, який враховує здатність місцевого бюджету обслуговувати довгострокові зобов’язання перед приватним партнером за умови нестабільних податкових надходжень та необхідності фінансування видатків на оборону та соціальний захист ВПО.

3. Ідентифіковано, що розвиток ДПП у соціально-культурній сфері (освіта, охорона здоров’я, культура) блокується комплексом застарілих правових норм, які обмежують гнучкість управління об’єктами комунальної власності. Головним інституційним бар’єром визначено «кадровий голод» на місцевому рівні та відсутність методологічної бази для розрахунку соціальних ефектів. Обґрунтовано, що подолання цих перешкод можливе лише через імплементацію оновленого законодавства (зокрема Закону №4510-IX), яке впроваджує спрощені процедури для проєктів відновлення критичної та соціальної інфраструктури.

4. Обґрунтовано доцільність застосування сценарного підходу при плануванні проєктів ДПП на рівні громад. Розроблені практичні рекомендації щодо впровадження «оптимістичного», «консервативного» та «регіонального» сценаріїв дозволяють місцевому самоврядуванню обирати найбільш релевантні інструменти партнерства залежно від динаміки воєнно-

політичної ситуації. Встановлено, що ефективність ДПП у повоєнному відновленні прямо залежить від якості пре-інвестиційної підготовки, прозорості процедур (через системи DREAM та Prozorro) та залучення міжнародних фінансових організацій як гарантів стабільності.

5. Загальним висновком розділу є твердження, що в умовах воєнного стану ДПП трансформується з інструменту суто економічної ефективності на інструмент суспільної цінності. Для територіальних громад партнерство з приватним сектором стає ключовим механізмом підтримання життєдіяльності та модернізації соціальної інфраструктури, що забезпечує не лише фізичне відновлення об’єктів, а й підвищення якості життя населення через професійний менеджмент та сучасні технології.

Таким чином, сформований аналітичний базис та практичні рекомендації створюють передумови для якісного оновлення стратегій розвитку громад України на засадах прозорого, стійкого та соціально орієнтованого державно-приватного партнерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М. А., Романова Ю. О. Розвиток фахової передвищої освіти регіону на засадах публічно-приватного партнерства. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України» 17-20 жовтня 2023 року. 69600, Zaporizhzhia: Запорізький національний університет, 2023. С. 524. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf6/zbirnyk_23.pdf.

2. Аналітичний огляд: місцеві бюджети під тиском війни - підсумки першого півріччя 2025 року. URL: https://decentralization.ua/news/19996?utm_source=chatgpt.com

3. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об’єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, В. С. Колтун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] К. : 2017. 129 с. URL: https://surl.lu/mshevf

4. Бугров О.В., Бугрова О.О., Лук'янчук І.О. Державно-приватне партнерство як механізм зниження ризиків інвестиційних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 3. С. 112-118. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.112

5. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI // Верховна Рада України. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/cgibin/laws/main.cgi?user=a&find=1&typ=21

6. Васильченко А.О. Міжнародний досвід застосування інструментів державно-приватного партнерства. *Фінансовий простір*. 2022. № 1 (45). С. 18–31.

7. Вашев О.Є., Хижняк С.В. Державно-приватне партнерство: концептуальні засади та особливості впровадження в Україні. *Державне*

будівництво. 2024. № 2(36). С. 68–82. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05

8. Виноградова Н. В. Механізм державної підтримки проектів державно-приватного партнерства у регіонах. *Публічне урядування*, 2022 (2 (30), 16-22. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-2

9. Вінник О. М. Державно-приватне партнерство та інші форми співпраці в контексті цифровізації: правові аспекти. *Правові аспекти цифрової економіки. IUS PRIVATUM*. 2020. URL: https://iusprivatumjournal.online/wp-content/uploads/2020/12/IP_7-19_Vinnyk.pdf

10. Вінник О. М. Угоди державно-приватного партнерства: проблеми правового регулювання. *Право та інноваційне суспільство*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pric_2013_1_7.

11. Воронкова В.Г., Андрюкайтене Регіна, Нікітенко В.О. Публічне управління та адміністрування як напрям розвитку теорії складних систем у контексті викликів цифрового суспільства. Державне управління та адміністрування в контексті цифрового суспільства: колективна монографія / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь, 2020. С.6-21. http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13157/1/monograf-publ-upravl-6.07.20-1.pdf

12. Гавриш О., Юхнов Б., Сурай А. Розвиток державно-приватного партнерства в процесі повоєнної відбудови України: аналіз законодавчих ініціатив. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2024. Вип. 18(36). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-02

13. Голинський Ю.О., Нурієва В.Р. Фінансова спроможність громад під час повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-41

14. Горошкова Лідія, Волков Володимир, Коваленко Григорий. Оцінка ефективності проектів державно-праватного партнерства у ЖКГ. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2015/ Том 1 №

12. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6407.12.2015.82279

15. Данилишин Б. Державно-приватне партнерство: стратегічна форма взаємодії влади і бізнесу. *Збірник наукових праць економічного інституту Мінекономрозвитку України*. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/derzhavno-privatne-partnerstvo-yak-forma-institutsyunalnoyivzaemodiyi-organiv-vladi-z-biznesom/viewer

16. Державно-приватне партнерство в контексті управління державними інвестиціями в Україні : звіт Світового банку. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: веб-сайт. URL:http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=eff478d9-01bc-425c-9c43-aeab9fba735c&title=ZvitSvitovogoBankuderzhavnoprivatnePartnerstvoVKontekstiUpravlinniaDerzhavnimiInvestitsiia miVUkrain.

17. Державно-приватне партнерство в Україні. PPP Ukraine. URL: https://ppp-ukraine.com/?utm_source=chatgpt.com

18. Державно-приватне партнерство. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: веб-сайт. URL: http://www.me.gov.ua/

19. Державно-приватне партнерство: ознаки та переваги. Державна організація «Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства». URL: https://pppagency.gov.ua/uk/knowledge-lab/?utm_source=chatgpt.com

20. Експертна оцінка фінансової спроможності громад у розрізі областей за 9 місяців 2025 року. Портал «Децентралізація». URL: https://decentralization.ua/news/20215

21. Жигалкевич Ж. М. The article examines the strategic principles of managing the development of public-private partnerships (PPPs) in the context of the post-war transformation of Ukraine’s economy. Given the large-scale destruction of infrastructure, the need to restore cr. *Journal of Strategic Economic Research*, 2025. (1), 148–158. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.11

22. Жуковська Аліна. Державно-приватне партнерство в соціальній сфері зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Вісник*

Економіки, 2018, no. 3, Jan. pp. 21-37. URL: https://doi.org/10.35774/visnyk2017.03.021.

23. Закон України «Про державне-приватне партнерство» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 40, ст.524. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text

24. Законом України «Про управління об'єктами державної власності». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 46, ст.456. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text

25. Запатріна І.В. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення енергоефективності будівель бюджетних установ і організацій комунальної форми власності. Проект ПРООН/ГЕФ «Усунення бар'єрів для сприяння інвестиціям в енергоефективність громадських будівель в малих і середніх містах України шляхом застосування механізму ЕСКО». URL: https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf

26. Карпа М., Левченко А. Сучасний стан та основні проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні: нормативно-інституційні аспекти. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 2024. (7), 66–73. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-66-73

27. Кириленко О. Фінансова самодостатність територіальних громад: сутність та умови забезпечення. *Світ фінансів.* 2022. № 4 (73). С. 68–80. DOI: 10.35774/SF2022.04.068

28. Колтун В., Паламарчук Т., Луценко Л. Організаційно-фінансовий механізм удосконалення міжрегіонального співробітництва в умовах післявоєнного відновлення України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 2025. *20*(2), 16-24. URL: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/20-3/12

29. Колтун В.С., Бабінець О.П. Урбанізація та її вплив на розвиток публічного управління: понятійно-категорійний аналіз. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 18. С. 59–64. DOI: 10.32702/2306- 6814.2021.18.59

30. Коляда Т.А., Альохіна О.С. Особливості забезпечення фінансової

спроможності територіальних громад України у воєнний час. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13- 08-03

31. Косицька В. Значення та перспективи реалізації механізму публічно-приватного партнерства в умовах війни та у період післявоєнної розбудови. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2024. № 12(18). С. 269–282. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-269-282

32. Круглов В. В. Впровадження механізмів державно-приватного партнерства в інфраструктурних проектах. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2018. Т. 29 (68). №4. С. 65–66.

33. Круглов В.В. Державно-приватне партнерство у системі державного управління. Вісник гуманітарного наукового товариства: наукові праці. Випуск 21. https://www.researchgate.net/publication/360496096_derzavno-privatne_partnerstvo_u_sistemi_derzavnogo_upravlinna

34. Куйбіда В.С., Пасічник В.М. Засади державної політики національної без-пеки України: монографія / за заг. ред. В.С. Куйбіди. Київ: НАДУ, 2020. 488 с.

35. Луніна І. О., Білоусова О. С., Фролова Н. Б. Особливості формування фіскального простору у воєнний та поствоєнний періоди. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 20–27. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.20

36. Макуха С.М. Державно-приватне партнерство: проблеми та перспективи для України. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць.* Одеса: ОЕУ, 2022. № 1-2(80-81). С. 9–23. URL: https://share.google/Zf7JTLcmAJkDgbv4T

37. Мельник Л.А. Фінансово-економічні аспекти формування спроможних територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 24. С. 123–128. DOI: 10.32702/23066814.2020.24.123

38. Методика проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства. Наказ Міністерства економіки України від 14 грудня 2021 року № 1967. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-22#Text

39. Мігай Н.Б. (). Моделі державно-приватного партнерства в управлінні логістичною інфраструктурою територій. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-48

40. Міністерство економіки України. Загальний огляд державно-приватного партнерства. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: веб-сайт. URL: https://me.gov.ua/Documents/List?lang=ukUA&id=311dfbfa-b31a-425f-8cff-428f450c7a0f&tag=SutnistDerzhavnoprivatnogoPartnerstva

41. Міністерство фінансів України. URL: https://mof. gov.ua/

42. Моніторинг впровадження державно-приватного партнерства в Україні. 29.01.2025. Державно-приватне партнерство. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки України. URL:https://me.gov.ua/Documents/Detail/6aab1657-215d-46f8-8d93-46961e76fd6f?lang=en-GB&isSpecial=True&title=MonitoringOfPppImplementationInUkraine

43. Нейкова І. Державно-приватне партнерство як складова інвестиційного механізму інноваційного розвитку. *Науковий вісник Національного університету ДПС України. Серія «Економіка, право*. 2010. № 1(48). С. 152–160.

44. Нечаєва І.А., Рощина Д.С. Використання організаційно-фінансового механізму державно-приватного партнерства: досвід Великобританії. *Ефективна економіка*, 2020. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307- 2105-2020.12.82

45. Омельчук О. І. Методологічні аспекти оцінювання спроможності об’єднаних територіальних громад в Україні. *Публічне управління та адміністрування.* 2020. № 4 (27). С. 107–113.

46. Офіційний сайт ДП «Адміністрація морських портів України». URL:https://www.uspa.gov.ua

47. Павлов В. В. Державно-приватне партнерство як чинник формування інноваційного середовища в Україні. *Ефективна економіка.* 2018. № 4. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7798

48. Павлюк К.В., Павлюк С.М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки.* 2010. № 17. URL: http://www.nbuv.gov.ua/.

49. Панченко К. Як колаборація бізнесу та держави допоможе відновлювати Україну. Економічна Правда: веб-сайт. URL: https://epravda.com.ua/columns/2022/07/19/689341/

50. Пасічний М.Д., Обухов Р.О. Фінансова спроможність територіальних громад у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку. *Бізнес Інформ.* 2024. № 4. С. 221–229. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4- 221-229

51. Петруха Н. Державно-приватне партнерство в україні: перспективи розвитку та вплив на відновлення інфраструктури. *Державне управління та політика*, 2024 (2), 29–39. https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.04

52. Пітюлич М.М., Крупка А.Я., Мінкович В Т., Чакій . І. Детермінанти розвитку та їх вплив на фінансову стійкість територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 34–44. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-4

53. Полуянов В., Головчанська М. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів, що реалізуються на засадах державно-приватного партнерства в житлово-комунальній сфері. *Схід*, 2013 (5(125). URL: https://doi.org/10.21847/1728-9343.2013.5(125).17758

54. Попович Д.В. Концесія як форма державно-приватного партнерства: сутність, переваги і недоліки застосування. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 49-53. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html

55. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко.. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. 338 с. ISBN 978-066-599-5854-2. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3282

56. Рибка О.В. Методи оцінки ефективності управління державно-приватного партнерства. *Журнал стратегічних економічних досліджен*ь, 2025. (6), 88–94. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.9

57. Рибчук А.В., Яхимець Ю.М. Формування інтегрованого інвестиційного клімату інструментами публічно-приватного партнерства у процесі реалізації стратегічних національних проєктів. *Економічний простір.* 2025. № 206. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.206.133-138

58. Романова Юлія, Ажажа М.А. Публічно-приватне партнерство як інноваційний механізм державного управління. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2024»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. Т.5. 567 с. С.400-401. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/view/23.02.2024/75

59. Свірко С.В., Власюк Т.О., Шевчук О. А., Супрунова І.В. Державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку урбанізованих територій. *Економіка, управління та адміністрування*, 2023. (1(103), 118–127. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-118-127

60. Сичова В.В., Самофалова Т.О. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. *Державне будівництво*, 2023. № 2(34). С. 125–141. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-10

61. Сімсон О. Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vapnu/2011_4/SimsonO.pdf.

62. Сментина Н. В., Клєвцєвич Н. А. Управління інфраструктурними проектами: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2016. 193 с. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bca5f447-cb94-4adc-b948-b65937723aba/content

63. Стан здійснення ДПП в Україні: Офіційний веб-сайт Міністерства економіки. URL: http://surl.li/niwg

64. Сучасний стан реалізації договорів державно-приватного партнерства та державних інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров’я /

С.Є. Клименко, З.В. Лашкул, Н.Я. Мотовиця, Л.Д. Ярова. *Економіка та держава*. 2022. № 2. – С. 68–74.

65. Тесля А.В. Сучасний стан нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства як інституту публічної політики в Україні. *Політичне життя*. (Лип 2025), 63-69. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.2.7.

66. У 2024 році передбачається передача в концесію трьох портів - Ізмаїльський, Одеський та Чорноморський. Українська Служба Інформації. URL: https://usionline.com/u-2024-rotsi-odeskyj-port-planuiut-peredaty-u-kontsesiiu-podrobytsi/

67. Укладено меморандум щодо відновлення концесії у морському порту “Ольвія”. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/news/ukladeno-memorandum-shchodo-vidnovlennia-kontsesii-u-morskomu-portu-olviia

68. Україна планує передати в концесію Ізмаїльський та Одеський порти. Ukrainian Shipping Magazine. https://usm.media/ukrajina-planuje-peredaty-w-koncesiju-izmajiljsjkyj-ta-odesjkyj-porty/Мінрозвитку та концесіонер Херсонського порту шукають спільні рішення для його відновлення. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-ta-kontsesioner-khersonskoho-portu-shukaiut-spilni-rishennia-dlia-ioho-vidnovlennia

69. Українська Л. О., Шифріна Н. І. Державно-приватне партнерство: можливості активізації інвестиційних процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 88.. http://btie.kart.edu.ua/article/view/324930

70. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В.Г., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г.; МОН України, ЗНУ ІННІ. Запоріжжя:«Видавничий дім «Гельветика», 2021. 586 с.ISBN 978-966-992-559-6. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/5219

71. Фросіняк Р.В. Фінансова спроможність територіальних громад в

умовах воєнного стану в Україні: управлінські виклики та адаптація. 2025. № 1. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління.* DOI: https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-11.

72. Чернецька Т.Ю. Залучення інвестицій на засадах державно-приватного партнерства в умовах повоєнної розбудови національного господарства: передумови та інструментарій. *Економічний простір*, 2024. № 90. С. 294-299. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-53

73. Шевчук О.А. Державно-приватне партнерство в сфері інноваційного розвитку: дис. … д-ра філософії. Житомир, 2021. 175 с URL: https://old.ztu.edu.ua/ua/science/files/onelife/diser_Shevchuk.pdf

74. Шилепницький П. І., Зибарева О. В., Попадюк О. В. Державно-приватне партнерство у сфері інновацій як прояв соціальної відповідальності. Науковий вісник Полісся № 4 (12), ч. 1, 2017. DOI:10.25140/2410-9576-2017-1-4(12)-50-55

75. Шилепницький П. І., Петрова І. П.. «Комбіновані» моделі публічноприватного партнерства для відбудови України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2(68). С. 154-164.

76. Щодо розвитку державноприватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні: Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. Національний інститут стратегічних досліджень: веб-сайт. URL: http://old2.niss.gov.ua/articles/816/

77. Яковенко І.В., Марухленк, О.В., Панченко А.Г. Державно-приватне партнерство як стратегічний напрям співпраці суб’єктів господарювання та органів державного й регіонального управління. *Економічний простір.* 2025. (204). https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/53438/?utm_source=chatgpt.com

78. Ясенецький В. С. Детермінанти зміцнення фінансової спроможності територіальних громад у період післявоєнного відновлення України. Бізнесінформ. 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-266-275

79. Ясіновська І., Іщенко В., Жовтяк К. Державно-приватне партнерство:

теоретичний аспект та особливості реалізації в Україні. Молодий вчений, 2020. Вип. 12(88). С. 191-197. DOI: https://doi.org/10.32839/2304- 5809/2020-12-88-38

80. Malynovska N. Public-private partnership as a mechanism of developing interests of social groups at the regional level. *Public Administration and Regional Development*, 2019 (4), 400–422. https://doi.org/10.34132/pard2019.04.09

81. Public-private partnerships in Ukraine – new rules. Public-private partnerships in Ukraine – new rules. August 3, 2025. URL:https://dlf.ua/en/public-private-partnerships-in-ukraine-new-rules/?utm_source=chatgpt.com

82. Yukhymenko Petro et al. Public-and-Private Partnership Institutionalization of Ukrainian Natural Resource Potential Capitalization in Decentralization. *Journal of Environmental Management and Tourism.* 2025. [S.l.], v. 13, n. 5, p. 1493 – 1502. URL: https://doi.org/10.14505/jemt.v13.5(61).24.

83. Zhukovska Alina. Public-Private Partnerships in Social Services: Foreign Practices and Prospects for Implementation in Ukraine. *Herald of Economics*, no. 3(85), July 2019, pp. 21-37. URL: URL: https://doi.org/10.35774/visnyk2017.03.021.