

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Державно-приватне партнерство в публічній сфері»

Виконала: студентка групи БПУА-1-19

Спеціальності: 281 Публічне
управління та адміністрування

Освітньої програми: Публічне
управління та адміністрування

Вікторія ГОДЗ

Керівник: Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
СТУДЕНТУ

Годз Вікторії Русланівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Державно-приватне партнерство в публічній сфері
Науковий керівник роботи Невмержицька Світлана Миколаївна, к.т.н.
доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 08.11. 2022 року
№ 224-уч

2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України,
статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові
видання, словники.

4. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади функціонування державно-приватного
партнерства в Україні. 1.1 Сутність партнерства в умовах глобалізації. 1.2.
Державно-приватні механізми забезпечення партнерства. 1.3. Аналіз
міжнародного досвіду підвищення партнерства. РОЗДІЛ 2. Аналіз
функціонування державно-приватних механізмів зростання партнерства в
Україні. 2.1. Нормативно-правове забезпечення механізмів зростання
партнерства в Україні. 2.2. Сучасний стан державно-приватного
партнерства публічної сфери, недоліки та переваги. 2.3. Реалізація
державно-приватного партнерства. РОЗДІЛ 3. Розвиток державно-
приватних механізмів партнерства публічної сфери в Україні. 3.1. Напрями

зростання партнерства в Україні. 3.2. Інноваційні інструменти забезпечення високого рівня партнерства публічної сфери.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Невмержицька С.М.		
Розділ 1	Невмержицька С.М.		
Розділ 2	Невмержицька С.М.		
Розділ 3	Невмержицька С.М.		
Висновки	Невмержицька С.М.		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	17.04 – 20.04.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади функціонування державно-приватного партнерства в Україні	21.04- 09.05.2023	виконано
3	Розділ 2. Аналіз функціонування державно-приватних механізмів зростання партнерства в Україні	10.05-15.05.2023	виконано
4	Розділ 3. Розвиток державно-приватних механізмів партнерства публічної сфери в Україні	16.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновок	25.05 – 30.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	30.05 – 2.06.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 03.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 03.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

_____ (підпис)

Вікторія ГОДЗ

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

_____ (підпис)

Наталія БУГАС

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Годз В.Р. Державно-приватне партнерство в публічній сфері – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню державно-приватного партнерства в публічній сфері. Вивчено та досліджено основні аспекти партнерства державного та приватного сектора, аналізується сутність, зміст та принципи зв'язків в публічній сфері, вплив глобалізації на розвиток державно-приватного партнерства. Проведено аналіз кількості проєктів в Україні. Розроблено ефективні стратегії розвитку публічного партнерства з метою покращення якості життя громадян та послуг, які їм надаються.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, проєкти, управління.

ABSTRACT

Godz V.R. Public-private partnership in the public sphere - Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 281 – «Public management and administration». Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The bachelor thesis is devoted to the research of public-private partnership in the public sphere. The main aspects of public and private sector partnership are studied and researched, the essence, content and principles of relations in the public sphere, the impact of globalization on the development of public-private partnership are analyzed. An analysis of the number of projects in Ukraine was carried out. Effective strategies for the development of public partnership have been developed in order to improve the quality of life of citizens and the services provided to them.

Keywords: public-private partnership, projects, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ.....	10
1.1. Сутність партнерства в умовах глобалізації.....	10
1.2. Державно-приватні механізми забезпечення партнерства.....	13
1.3. Аналіз міжнародного досвіду підвищення партнерства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗРОСТАННЯ ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ.....	24
2.1. Нормативно-правове забезпечення механізмів зростання партнерства в Україні.....	24
2.2. Сучасний стан державно-приватного партнерства публічної сфери, недоліки та переваги.....	28
2.3. Реалізація державно-приватного партнерства.....	32
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИХ МЕХАНІЗМІВ ПАРТНЕРСТВА ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ.....	38
3.1. Напрями зростання партнерства в Україні.....	38
3.2. Інноваційні інструменти забезпечення високого рівня партнерства публічної сфери.....	47
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Постійне зростання взаємозалежності та взаємопов'язаності національних економік у ході глобалізації економіки робить дедалі важливішим забезпечення їхнього партнерства як запоруки сталого розвитку. Це потребує ретельного аналізу українського публічного простору та розробки комплексної стратегії посилення його партнерства. У світі існує багато загальноприйнятих методів оцінки державно-приватного партнерства (ДПП), про них описано в розділах нижче.

Партнерство – це форма співробітництва між двома або більше сторонами з метою досягнення спільних цілей або виконання спільних завдань. Партнерство може виникати у різних контекстах, включаючи бізнес, громадський сектор, освіту, науково-дослідну діяльність та інші галузі.

Теорія державно-приватного партнерства в публічній сфері є предметом досліджень і розгляду багатьма вченими і дослідниками. ДПП вважається інструментом, що поєднує публічний і приватний сектори для спільного вирішення певних завдань і виконання проєктів.

Вчені, політиканти, експерти з економіки та інші фахівці вивчають теоретичні аспекти ДПП, аналізують реалізацію конкретних проєктів, оцінюють ефективність таких партнерств, аналізують проблеми, з якими стикаються учасники ДПП і шукають шляхи для покращення їх функціонування.

Дослідження в цій області охоплюють такі аспекти, як роль держави і приватного сектора у партнерстві, механізми управління, фінансові аспекти, оцінка ризиків, правові рамки, соціальні наслідки і інші аспекти ДПП. Дослідження допомагають зрозуміти потенціал і обмеження ДПП, виявляти найкращі практики та формувати рекомендації для вдосконалення таких партнерств.

У результаті досліджень і розгляду теорії ДПП, було розвинуто різні моделі, концепції та методології, які допомагають краще розуміти і використовувати ДПП у публічній сфері. Вони сприяють покращенню управління, розширенню можливостей реалізації проєктів і сприяють підвищенню якості публічних послуг.

Об'єкт дослідження – процеси взаємодії держави і приватного сектору для спільного виконання проєктів і надання публічних послуг з метою забезпечення ефективності, інноваційності та сталого розвитку.

Предмет дослідження – державно-приватні механізми підвищення партнерства публічної сфери України.

Мета дипломної роботи є дуже актуальною і важливою. Дійсно, в умовах глобалізації партнерство в публічній сфері набуває особливого значення. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

1. Аналіз сутності партнерства в публічній сфері: Починаючи з розуміння сутності та основних характеристик державно-приватного партнерства. Розглядаючи різні підходи та моделі, які використовуються у публічному секторі для співпраці з приватними компаніями та громадським сектором.

2. Вивчення впливу глобалізації на партнерство: Досліджується, як глобалізація впливає на розвиток державно-приватного партнерства. Розглядаються переваги та виклики, які виникають у зв'язку з глобальними тенденціями, такими як міжнародна торгівля, технологічний розвиток та міграція капіталу.

3. Оцінка сучасного стану партнерства в публічній сфері в умовах глобалізації: розглядаються наявні партнерські ініціативи та їх ефективність, аналізуючи фактори, що сприяють або утруднюють розвиток партнерства.

4. Практичні приклади державно-приватного партнерства: Вивчаються приклади успішних проєктів державно-приватного партнерства з усього світу, їхній вплив на розвиток публічної сфери, досягнуті результати

та навчання, які можуть бути використані для покращення державно-приватного партнерства в Україні.

5. Розробка практичних рекомендацій: На підставі проведеного аналізу розробляються практичні рекомендації для підвищення ефективності державно-приватного партнерства в умовах глобалізації в Україні.

6. Впровадження та вдосконалення партнерських ініціатив у публічному секторі з урахуванням умов глобалізації: Визначити конкретні кроки, ресурси та заходи, необхідні для ефективного розвитку партнерства в контексті глобальних викликів та можливостей.

При дослідженні партнерства в публічній сфері можна використовувати різні методи дослідження, залежно від мети та обсягу дослідження. Зокрема було застосовано такі основні методи::

1. Аналіз літератури: Проведення систематичного аналізу академічних статей, наукових публікацій, книг та інших джерел, що стосуються партнерства в публічній сфері. Цей метод дозволяє отримати загальне уявлення про теоретичні підходи, концепції та дослідження, що проводилися в цій галузі.

2. Аналіз документів: Дослідження різних документів, таких як угоди про партнерство, звіти, політичні документи, закони та інші джерела, що стосуються партнерства в публічній сфері. Цей метод дозволяє отримати конкретну інформацію про реалізовані проекти, структури та процеси партнерства.

3. Спостереження: Проведення спостережень над партнерськими процесами та взаємодією сторін. Це може включати спостереження на засіданнях, робочих групах, партнерських проектах тощо. Спостереження дозволяють отримати практичні дані дослідження.

Наукова новизна результатів дослідження. Визначається особистим внеском автора у вирішення актуального науково-практичного завдання в галузі публічного управління, розвитку державно-приватного партнерства

публічної сфери в Україні.

Практична значимість роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використанні для удосконалення моделей співпраці, які сприяють поліпшенню якості публічних послуг, стимулюють економічне зростання та сприяють сталому розвитку суспільства, а також для поширення інформаційного матеріалу для покращення усвідомлення важливості державно-приватного партнерства в публічній сфері, підвищення його значущості.

Структура бакалаврської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

1.1. Сутність партнерства в умовах глобалізації

Процес глобалізації є неминучим для багатьох країн, включаючи Україну. Вступ України до Світової організації торгівлі (СОТ) відкриває нові можливості для розвитку міжнародної торгівлі та забезпечує впровадження законів державно-приватного партнерства.

СОТ є міжнародною організацією, яка має за мету регулювання торгівлі між країнами. Вступ до СОТ вимагає виконання ряду зобов'язань, таких як зниження митних бар'єрів, встановлення прозорих правил і регуляцій для торгівлі товарами та послугами. Це стимулює зовнішню торгівлю та сприяє інтеграції української економіки в глобальну систему [9].

Закони державно-приватного партнерства є важливим інструментом для розвитку бізнесу та залучення приватного сектору до реалізації проєктів в Україні. Ці закони створюють правову базу для співпраці між державою і приватними компаніями у різних сферах, включаючи інфраструктурні проєкти, енергетику, транспорт, туризм тощо [2].

Державно-приватне партнерство може мати багато переваг, таких як залучення приватного капіталу, передача управлінської експертизи, розподіл ризиків та покращення якості надання послуг. Це може сприяти економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності та залученню іноземних інвестицій.

Для успішної реалізації процесу державно-приватного партнерства і забезпечення його позитивних результатів, прозорість, ефективність та відповідальність є надзвичайно важливими аспектами.

Прозорість означає, що всі сторони, як держава, так і приватний сектор, повинні мати доступ до інформації про процеси, рішення та дії, пов'язані з державно-приватними партнерствами. Це допомагає запобігти корупції, забезпечує конкурентний відбір учасників та гарантує прозорість у виконанні угод і проєктів.

Ефективність означає, що проєкти, які реалізуються у рамках державно-приватного партнерства, мають бути результативними і досягати запланованих цілей. Необхідно враховувати економічну ефективність, соціальну користь та сталість таких проєктів, а також забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Відповідальність означає, що всі сторони мають нести відповідальність за свої дії та прийняті рішення у рамках державно-приватного партнерства. Це охоплює відповідальність за фінансові зобов'язання, забезпечення якості та безпеки проєктів, дотримання умов угод та забезпечення захисту прав усіх зацікавлених сторін.

Для забезпечення прозорості, ефективності та відповідальності у реалізації державно-приватних партнерств, важливо мати ефективну систему контролю, моніторингу та оцінки результатів проєктів. Також необхідно впроваджувати механізми контролю, моніторингу та оцінки результатів проєктів [3].

Механізми контролю дозволяють стежити за виконанням умов угоди, фінансовими зобов'язаннями та дотриманням стандартів якості та безпеки. Це можуть бути аудиторські перевірки, інспекції, звіти та інші інструменти, які забезпечують додержання умов та відповідність проєктів встановленим стандартам [3].

Моніторингові механізми дозволяють систематично відстежувати прогрес реалізації проєктів, оцінювати досягнення поставлених цілей та виявляти потенційні проблеми чи ризики. Це може включати збір та аналіз

даних, відслідковування показників продуктивності та регулярне звітування [3].

Оцінка результатів проєктів дозволяє оцінити ефективність і соціальну користь проєкту, виявити його вплив на громаду та забезпечити відповідність поставленим цілям. Це може включати економічну оцінку, оцінку соціальних впливів, звітування про результати та залучення стейкхолдерів до процесу оцінки.

Крім того, важливо встановити чіткі механізми комунікації та обміну інформацією між усіма зацікавленими сторонами, що дозволить забезпечити прозорість та взаєморозуміння. Це можуть бути регулярні зустрічі, робочі групи, публіч публічна комунікація є важливими механізмами для забезпечення прозорості та взаєморозуміння між усіма зацікавленими сторонами в державно-приватних партнерствах.

Регулярні зустрічі можуть включати засідання робочих груп, комітетів або спільних рад, на яких представники держави, приватного сектору та інших зацікавлених сторін мають можливість обговорювати питання, вирішувати проблеми та взаємодіяти для досягнення спільних цілей.

Робочі групи можуть спеціалізуватися на конкретних аспектах проєкту або сфері співпраці. Вони забезпечують форум для обміну ідеями, експертну думку та дискусії щодо найкращих практик, що сприяють досягненню спільних цілей.

Публічна комунікація включає розповсюдження інформації про проєкти, угоди та досягнення через засоби масової інформації, веб-сайти, соціальні медіа та інші канали. Це сприяє прозорості, довірі та включеності громадськості, а також дозволяє всім зацікавленим сторонам бути свідомими про розподіл відповідальності, досягнення та виклики проєктів.

Загалом, ефективні механізми контролю, моніторингу, оцінки та комунікації грають важливу роль у забезпеченні успішності та сталості

державно-приватних партнерств, сприяють взаєморозумінню, довірі та спільній роботі між усіма зацікавленими сторонами.

Забезпечення розвитку партнерства є одним із головних завдань публічної сфери в Україні. Державно-приватне партнерство є важливим інструментом для спільної реалізації проєктів та послуг між урядом та приватним сектором з метою досягнення стратегічних цілей розвитку країни. За допомогою партнерства з приватним сектором, публічна сфера може залучити інвестиції, технології та фахову експертизу для реалізації проєктів в різних сферах, таких як інфраструктура, охорона здоров'я, освіта, енергетика та багато інших.

Україна активно працює над створенням сприятливого середовища для розвитку ДПП. Для цього в країні прийнято законодавчі акти, які регулюють механізми та процедури ДПП, зокрема Закон про державно-приватне партнерство, який сприяє створенню прозорих та ефективних умов для партнерства між державою та приватним сектором [18].

Однак, розвиток партнерства вимагає постійної уваги та зусиль з боку уряду, бізнесу та громадськості. Важливо покращувати законодавчу базу, сприяти інвестиційній привабливості країни, розробляти прозорі процедури укладання угод та забезпечувати ефективний моніторинг і контроль за реалізацією проєктів. Розвиток партнерства в публічній сфері є ключовим для сталого економічного розвитку України та підвищення якості життя громадян.

1.2. Державно-приватні механізми забезпечення партнерства

Державно-приватні механізми забезпечення партнерства включають різні інструменти і методи, які використовуються для побудови і регулювання співробітництва між державою і приватним сектором.

Використання цих інструментів та методів сприяють покращенню співпраці, ефективному використанню ресурсів, забезпеченню інноваційного розвитку та досягненню спільних цілей держави та приватного сектору в публічній сфері. Крім того, також сприяють підвищенню прозорості, відкритості та відповідальності в управлінні суспільними ресурсами та сприяють побудові довіри між державою, приватним сектором та громадянами (Рис.1.1).

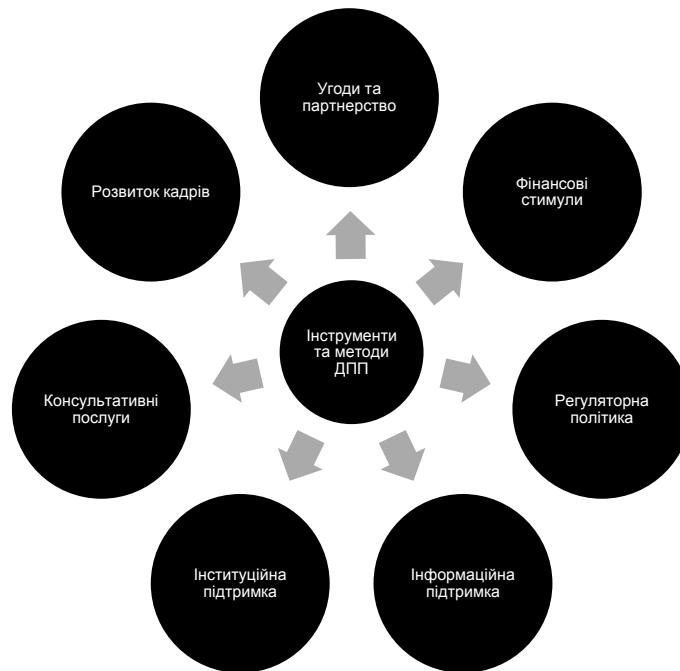


Рис.1.1. Інструменти та методи ДПП

Джерело: Створено автором

На (Рис.1.1) зображено інструменти та методи використання державно-приватного партнерства:

- **Угоди про партнерство:** Держава і приватний сектор можуть укладати угоди про партнерство, що встановлюють зобов'язання, права і відповідальність кожної сторони. Ці угоди можуть бути довготерміновими і регулювати такі аспекти, як фінансування, управління проектами, розподіл ризиків та прибутків.
- **Фінансові стимули:** Держава може надавати фінансові стимули приватному сектору для участі в партнерствах, наприклад, через надання субсидій, податкові пільги, кредити з низькими процентними ставками або

інші форми фінансової підтримки. Це може сприяти залученню приватних інвестицій та стимулювати економічну активність.

- Регуляторна політика: Держава може використовувати регуляторні інструменти для сприяння розвитку партнерств, наприклад, шляхом спрощення процедур закупівель, зменшення бюрократичних перешкод, встановлення стандартів та нормативів, що регулюють партнерські відносини.

- Інформаційна підтримка: Держава може забезпечувати доступ до інформації про можливості партнерства, потенційні проєкти та умови їх реалізації. Це допомагає зацікавленим сторонам, зокрема приватному сектору, бути свідомими про можливості співпраці з державою.

- Інституційна підтримка: Для забезпечення успішного партнерства, держава може створювати спеціальні інституції або органи, відповідальні за координацію, регулювання та підтримку партнерських проєктів. Ці інституції можуть надавати консультативну підтримку, сприяти вирішенню конфліктів, виконувати моніторинг та оцінку реалізації проєктів.

- Консультативні послуги: Держава може надавати консультативні послуги приватному сектору щодо участі в партнерствах. Це може включати консультації з питань фінансування, правового регулювання, управління проєктами, оцінки ризиків та інших аспектів партнерської діяльності.

- Розвиток кадрів: Держава може сприяти розвитку кадрів, які мають необхідні знання і навички для успішного участі в партнерствах. Це може включати навчання, тренінги, семінари та інші освітні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації учасників партнерства.

Ці механізми сприяють створенню сприятливого середовища для розвитку державно-приватних партнерств і забезпечують ефективне використання ресурсів та здійснення спільних проєктів між державою і приватним сектором. Деякі з переваг та користей, що можуть бути досягнуті за допомогою таких механізмів сформовано в (Таблиця 1.1).

Приватні компанії, які займаються дослідженнями та розробками, можуть мати доступ до останніх досягнень у своїх галузях індустрії та володіти експертизою у використанні нових технологій.

Співробітництво з такими компаніями може допомогти державі впроваджувати передові технології у різних галузях, включаючи науку, медицину, енергетику, інформаційні технології та інші. Це може привести до покращення якості надання публічних послуг, ефективнішого використання ресурсів, зниження вартості та створення нових можливостей для економічного розвитку.

Таблиця 1.1

Механізми для досягнення деяких переваг та користі

Механізми	Роз'яснення
Поліпшення ефективності	Державно-приватні партнерства дозволяють поєднувати експертизу та ресурси держави зі знаннями і технологіями приватного сектору. Це може призводити до поліпшення ефективності виконання проєктів, оптимізації витрат, підвищення якості та інноваційності.
Розподіл ризиків	Державно-приватні партнерства дозволяють розподіляти ризики між державою та приватним сектором. Це може зменшити фінансові та оперативні ризики для обох сторін і сприяти успішному виконанню проєктів.
Залучення приватного капіталу	Державно-приватні партнерства надають можливість залучати приватний капітал для фінансування проєктів, які можуть бути складними для реалізації виключно за рахунок державних коштів. Це дозволяє збільшити обсяги інвестицій і розширити можливості для розвитку інфраструктури та інших сфер.
Інновації і передові технології	Співпраця з приватним сектором дозволяє державі отримати доступ до передових технологій, інноваційних рішень та експертизи.

Складена автором на основі джерела [3].

Крім того, приватний сектор часто має більшу гнучкість і швидкість в прийнятті рішень, що дозволяє швидше впровадження нових ідей та інновацій. Це особливо важливо в сучасному швидкозмінному світі, де технологічні зміни відбуваються дуже швидко.

Таким чином, співробітництво з приватним сектором сприяє залученню передових технологій та інноваційних рішень, що допомагає державі покращити свою продуктивність, конкурентоспроможність та розвиток. Передові технології можуть бути передані через трансфер технологій, інвестиції в інновації та партнерство з приватними компаніями, які мають фінансові ресурси, експертизу і мотивацію для вирішення складних суспільних проблем. Також, співробітництво з приватним сектором сприяє розвитку екосистеми інновацій, яка об'єднує різні учасники і сприяє обміну знаннями та досвідом. Загалом, таке співробітництво може мати значний позитивний вплив на економіку та суспільний прогрес держави.

1.3. Аналіз міжнародного досвіду підвищення партнерства

Державно-приватне партнерство може мати ряд переваг і позитивних ефектів для країни (Рис.1.2).



Рис.1.2. Переваги та позитивні ефекти ДПП для країни

Джерело: створено автором

На рис.1.2 побудовано піраміду основних переваг та позитивних ефектів:

Інфраструктура: Залучення приватного капіталу та експертизи дозволяє здійснити розвиток та модернізацію інфраструктурних проєктів, таких як дороги, мости, аеропорти, енергетичні системи та інші. Це сприяє покращенню транспортної доступності, зменшенню дефіциту інфраструктури і забезпеченню ефективнішого функціонування суспільства.

Економічний розвиток: Розвиток партнерства сприяє залученню інвестицій, створенню робочих місць та зростанню ВВП. Це сприяє розвитку підприємництва, підвищенню конкурентоспроможності та стимулює економічний зріст.

Якість послуг: Партнерство може покращити якість та доступність публічних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальне забезпечення та інші. Залучення приватного сектору допомагає вдосконалити управління, забезпечити ефективне використання ресурсів та забезпечити інноваційні рішення.

Інновації та технологічний прогрес: Партнерство з приватним сектором сприяє обміну знаннями, передачі технологій та інноваційних рішень. Це сприяє модернізації галузей і підвищує конкурентоспроможність країни на міжнародному рівні [26].

Глобалізація партнерства означає поширення та розширення державно-приватного партнерства на глобальному рівні. Це процес, коли партнерство між державою та приватним сектором використовується не тільки на національному рівні, але й у міжнародному контексті для спільного розв'язання глобальних проблем та досягнення спільних цілей.

Державно-приватне партнерство широко впроваджується в різних європейських країнах як засіб залучення досвіду, ресурсів та інновацій приватного сектора для надання державних послуг та інфраструктурних проєктів [7]. Хоча конкретні підходи та рамки можуть відрізнятися в різних країнах, але аналіз і вивчення практик інших країн можуть послужити цінним досвідом та вказівками для розробки власного підходу до державно-приватного партнерства. Вивчення найкращих практик, успішних прикладів та навчання на помилках інших країн може допомогти виявити ефективні стратегії, механізми та принципи, які можуть бути адаптовані до конкретних потреб та умов власної країни, кілька помітних прикладів ДПП у європейських країнах (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Приклади державно-приватного партнерства європейських країн

Країна ЄС	Приклад
Сполучене Королівство (Великобританія)	Має довгу історію використання ДПП у таких секторах, як транспорт, охорона здоров'я, освіта та комунальні послуги. Яскравими прикладами є Ініціатива приватного фінансування (PFI), яка передбачала приватне фінансування проєктів державної інфраструктури, і програма LIFT Національної служби охорони здоров'я (NHS) для розвитку закладів первинної медичної допомоги через партнерство з приватним сектором.
Франція	Прийняла ДПП у таких секторах, як транспорт, енергетика та розвиток міст. Країна реалізувала масштабні проєкти, такі як розвиток високошвидкісних залізничних ліній, проєкти відродження міст та будівництво громадських будівель за моделями ДПП. Французький уряд також створив спеціальні правові рамки для сприяння реалізації ДПП.
Німеччина	Використовує ДПП переважно в транспортному та енергетичному секторах. Одним із яскравих прикладів є підхід A-Model, який передбачає довгострокові контракти між державними органами влади та приватними компаніями для інфраструктурних проєктів. Уряд Німеччини запровадив різні моделі ДПП для розвитку автомагістралей, аеропортів і проєктів у сфері відновлюваної енергетики.
Іспанія	Широко використовує ДПП у таких секторах, як транспорт, охорона здоров'я та комунальні послуги. Яскраві приклади включають розвиток мережі високошвидкісних залізниць, платних доріг і лікарень через угоди ДПП. Уряд Іспанії запровадив спеціальні законодавчі рамки та створив спеціальні організації для сприяння проєктам ДПП.
Нідерланди	Прийняли ДПП у таких секторах, як транспорт, управління водними ресурсами та розвиток міст. Країна запровадила інноваційні моделі ДПП, включаючи контракти «проєктування-будівництво-фінансування-обслуговування» (DBFM), для реалізації великих інфраструктурних проєктів, таких як магістралі, мости та тунелі. Уряд Нідерландів також запровадив стандартизований підхід до закупівель ДПП.
Швеція	Використовує ДПП переважно в секторах транспорту та охорони здоров'я. Країна запровадила моделі ДПП для будівництва та експлуатації доріг, залізниць та лікарень. Уряд Швеції встановив керівні принципи та рамки для проєктів ДПП, наголошуючи на важливості співвідношення ціни та якості та розподілу ризиків.
Італія	Запровадила ДПП у таких секторах, як транспорт, енергетика та соціальна інфраструктура. Яскравими прикладами є розвиток автомагістралей, аеропортів і громадських будівель за допомогою ДПП. Уряд Італії встановив законодавчу базу та керівні принципи закупівель для сприяння реалізації ДПП.

Складено автором на основі джерел [20;32;33;34;35;36;39;40].

Ці приклади підкреслюють різноманітність застосування ДПП в європейських країнах. Кожна країна розробила власні підходи, законодавчу базу та інституційні структури для підтримки реалізації ДПП на основі своїх конкретних потреб і пріоритетів.

Важливо розробляти чіткі законодавчі та регуляторні механізми, що регулюють співпрацю між державними та приватними суб'єктами в публічній сфері. Крім того, необхідно забезпечувати прозорість, відкритість та адекватний контроль над діяльністю партнерств для запобігання конфліктам і корупції.

Основні закони партнерства, які визначають його принципи та механізми, можуть варіюватися в залежності від країни та її законодавства. Однак, в загальному розумінні, основні закони партнерства включають такі аспекти (Додаток А):

- Закони про державно-приватне партнерство: Багато країн мають спеціальні закони, які регулюють ДПП. Ці закони визначають правову основу для укладання угод між державою та приватними партнерами, процедури та вимоги до проєктів партнерства, механізми фінансування та управління.
- Закони про публічні закупівлі: Публічні закупівлі є важливим елементом ДПП. Закони про публічні закупівлі встановлюють правила та процедури, за якими державні органи закупають товари, роботи та послуги від приватних партнерів.
- Закони про концесії: Концесійні закони визначають правові умови та процедури укладання угод про надання концесійних прав для реалізації проєктів у різних сферах, таких як інфраструктура, енергетика, транспорт тощо. Ці закони та регуляції можуть варіюватися в залежності від країни і її правової системи. Країни, які мають приклади у своєму законодавстві [38]:

Сполучені Штати Америки: У США кожний штат може мати свої власні закони про ППП, існують також федеральні закони та політики, які

регулюють ППП на федеральному рівні. Наприклад, Федеральний закон про публічно-приватні партнерства (Federal Public-Private Partnership Act) забезпечує правову базу для ППП на федеральному рівні в США.

Велика Британія: У Великій Британії існує законодавство, що регулює публічно-приватні партнерства, включаючи Закон про публічно-приватні партнерства 2004 року (Public Private Partnerships Act 2004). Цей закон визначає процедури та умови для укладення угод про ППП.

Канада: У Канаді законодавство про ППП регулюється на рівні провінцій та територій. Кожна провінція має свої закони та політики стосовно ППП. Крім того, на федеральному рівні у Канаді існує

Закон про ППП в федеральних установах (Federal PPP Act), який застосовується до ППП в федеральному секторі.

Австралія: У Австралії законодавство про ППП також регулюється на рівні держав і територій. Кожна держава має свої закони та політики стосовно ППП. Крім того, на федеральному рівні існує Австралійський національний закон про партнерства (Australian National Partnership Agreement).

Висновки до розділу 1

Державно-приватне партнерство в Україні є важливим інструментом співпраці між державним сектором і приватним сектором з метою розвитку і впровадження проєктів в різних сферах економіки та суспільства. На основі теоретичних засад та практичного досвіду можна зробити висновки щодо функціонування державно-приватного партнерства в Україні (*Таблиця 1.3*). Виявлено, що ефективне ДПП потребує чіткого правового регулювання, прозорості та відкритості процесів, а також активної взаємодії між державними та приватними структурами для досягнення спільних цілей розвитку.

Таблиця 1.3

Теоретичні основи для розробки висновків функціонування державно-приватного партнерства в Україні

Теоретичні основи	Характеристика
Управління на основі співпраці	ДПП базуються на принципі управління на основі співпраці, коли уряд і суб'єкти приватного сектору працюють разом для досягнення спільних цілей. Цей підхід визнає взаємодоповнюючі сильні сторони та досвід обох секторів і заохочує співпрацю для ефективного та ефективного надання послуг.
Спільні ризики та винагороди	ДПП передбачають розподіл ризиків та винагород між державним та приватним секторами. Належним чином розподіляючи ризики, ДПП можуть стимулювати інвестиції приватного сектора, одночасно забезпечуючи підзвітність і співвідношення ціни та якості. Розподіл ризиків має ґрунтуватися на здатності кожної сторони керувати конкретними ризиками та зменшувати їх.
Довгострокова перспектива	ДПП вимагають довгострокової перспективи, яка часто включає контракти на кілька років або десятиліть. Такий довгостроковий підхід дозволяє партнерам з приватного сектору окупити свої інвестиції та отримати прибуток, одночасно надаючи постійні послуги та інфраструктуру для населення.
Співвідношення ціни та якості	Оцінка та забезпечення співвідношення ціни та якості має важливе значення для ДПП. Це передбачає проведення ретельних техніко-економічних обґрунтувань, аналізу витрат і вигод і процесів конкурентних закупівель для вибору найвигодніших угод про партнерство. Співвідношення ціни та якості має охоплювати як фінансові, так і нефінансові аспекти, включаючи якість послуг, інновації та соціальні переваги.
Чітка законодавча та нормативна база	Для регулювання ДПП в Україні потрібна чітка та надійна законодавча та нормативна база. Ці рамки мають визначати ролі, права та обов'язки державних і приватних партнерів, запроваджувати прозорі процеси закупівель і передбачати механізми вирішення спорів. Чіткі правила допомагають зміцнити довіру, залучити участь приватного сектору та створити стабільне середовище для впровадження ДПП.
Залучення зацікавлених сторін і прозорість	Значне залучення зацікавлених сторін і прозорість є критично важливими для успіху ДПП. Залучення ключових зацікавлених сторін, включаючи місцеві громади, організації громадянського суспільства та відповідні органи влади, сприяє довірі, підзвітності та легітимності. Прозорі процеси, оприлюднення інформації та участь громадськості у прийнятті рішень підвищують довіру та ефективність ДПП.
Розбудова потенціалу	Розвиток необхідного потенціалу в державному секторі має вирішальне значення для успішного впровадження ДПП. Це включає формування досвіду в ідентифікації проєктів, структуруванні, закупівлях, управлінні контрактами та моніторингу. Зусилля з розбудови потенціалу слід підтримувати за допомогою навчальних програм, обміну знаннями та співпраці з міжнародними партнерами та установами.

Постійна оцінка та вдосконалення	Постійна оцінка проєктів ДПП є важливою для оцінки їхньої ефективності, визначення отриманих уроків та внесення покращень. Моніторинг ключових показників ефективності, проведення періодичних перевірок та вивчення як успішного, так і невдалого досвіду можуть сприяти постійному вдосконаленню практик ДПП в Україні.
----------------------------------	---

Складено на основі джерела [10;15;27].

Враховуючи теоретичних основ (*Таблиця 1.3*), в Україні важливо розвивати і вдосконалювати механізми ДПП, забезпечуючи прозорість, ефективність, відповідальність та інноваційний розвиток. Держава повинна гарантувати стабільність та надійність умов співпраці, а приватний сектор має активно включатися у реалізацію проєктів, долучаючи свої ресурси та експертизу. Залучення громадськості і забезпечення громадського контролю є важливим аспектом успішного функціонування державно-приватного партнерства в Україні. Це сприятиме розвитку економіки, підвищенню якості життя громадян та створенню сталого розвитку країни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗРОСТАННЯ ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове забезпечення вищої школи публічного управління

Нормативно-правове забезпечення – це система законів, норм, правил, положень та стандартів, яка регулює діяльність осіб, організацій, підприємств та установ у різних сферах життєдіяльності. Його мета забезпечити права та свободи людей, захистити суспільний порядок, зберегти майно та екологію, підтримувати національну безпеку та здоров'я населення, забезпечити дотримання громадського порядку, узгоджувати економічні та соціальні інтереси.

Нормативно-правове забезпечення складається з різноманітних документів: законів, постанов, розпоряджень, наказів, інструкцій, правил та стандартів. Ці документи забезпечують різні аспекти життя: права та обов'язки громадян, взаємовідносини між людьми та організаціями, діяльність владних органів та їх повноваження, здоров'я, безпека та охорона праці, охорона навколишнього середовища, якість продукції та послуг, інтелектуальна власність, інформаційна безпека та інші.

Це важливий інструмент розвитку країни та гарантія правової держави. Відповідне дотримання нормативних актів забезпечує стабільність та певність в суспільстві, забезпечує права та свободи громадян, захищає державні інтереси, сприяє соціальному та економічному розвитку країни.

Нормативне забезпечення механізмів зростання партнерства в публічній сфері може бути досягнуто за допомогою таких заходів:

1. Розробка чіткого законодавства: Встановлення правового фреймворка (Додаток Б), який регулює публічно-приватне партнерство та

забезпечує його ефективне функціонування. Законодавство повинно визначати права та обов'язки всіх сторінок, процедури вибору партнерів, механізми контролю та регулювання спорів.

2. Створення інституційного фреймворку (Додаток Б): Встановлення організаційних структур і механізмів для сприяння партнерству. Це можуть бути спеціальні урядові агенції або комітети, які вимагають розвитку та координації партнерських проєктів.

3. Розробка стандартів та рекомендацій: Визначення стандартів та кращих практик для реалізації партнерських проєктів. Це допоможе забезпечити якість та ефективність проєктів, а також захистити ризики для всіх сторінок.

4. Фінансова підтримка: Забезпечення належного фінансування для реалізації партнерських проєктів. Держава може надавати фінансову підтримку через дотації, гранти, пільгове кредитування чи інші форми державної допомоги.

5. Залучення цікавих сторінок: Сприяння активної участі громадськості, бізнесу та громадських організацій у партнерських проєктах. Це сприяє забезпеченню прозорості, відповідальності та узгодженості інтересів усіх сторінок.

6. Створення механізмів моніторингу та оцінки: Розробка системи моніторингу та оцінки реалізації партнерських проєктів. Це дозволяє вирішити ефективність та результативність партнерства, визначити проблеми та внести повну кількість корективів.

7. Підтримка навчання та розвитку: Забезпечення навчальних та розвиваючих програм для представників органів влади, бізнесу та громадськості з питань публічно-приватного партнерства. Це сприятиме підвищенню кваліфікації та здатності учасників реалізовувати успішні партнерські проєкти.

8. Забезпечення правової стабільності: Запобігання

непередбачуваним змінам у законодавстві, які можуть негативно вплинути на партнерські проекти. Важливо забезпечити стабільність правового середовища та захист прав та інтересів усіх сторінок.

9. Посилення прозорості та облікової здатності: забезпечення прозорості у прийнятих рішеннях та управлінських партнерських проектах. Відкритість і публічна відповідальність сприяють довірі та залученню ширшої громадськості.

10. Сприяння інноваціям та технологічному розвитку: Підтримка інноваційних рішень та застосування сучасних технологій у партнерських проектах. Це допоможе забезпечити ефективність та стійкість проектів, а також сприяти розвитку економіки та підвищенню конкурентоспроможності [21].

Ці механізми нормативного забезпечення створюють сприятливе середовище здатним урізноманітнити свою діяльність у контексті публічно-приватного партнерства. Подальший розвиток партнерства залежить від ефективного впровадження цих механізмів та постійного вдосконалення нормативного середовища.

Важливо пам'ятати, що нормативне забезпечення механізмів зростання партнерства повинно мати особливості кожної конкретної країни та сектора. Тому вивчення законодавства, проведення аналізу практики реалізації партнерських проектів та взаємодія зі стейкхолдерами є основним етапом у процесі нормативного забезпечення.

Для отримання конкретних вказівок та рекомендацій щодо нормативного забезпечення партнерства в конкретній країні чи секторі, звертаються до відповідних органів влади, міжнародних організацій, дослідницьких центрів або експертів з цієї галузі.

Фреймворк (Додаток Б) нормативного забезпечення механізмів зростання партнерства може бути розроблений на основі вивчення національного та міжнародного законодавства, політичних документів,

досліджень та кращої практики в галузі публічно-приватного партнерства. Цей фреймворк повинен бути гнучким і адаптованим до конкретного контексту та потреб учасників партнерства.

Наприклад, в нормативному забезпеченні можуть бути визначені такі елементи (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Елементи визначені в нормативному забезпеченні

Елементи	Визначення
Законодавча база	Розроблення та прийняття спеціального закону або положення, що регулює публічно-приватне партнерство, включаючи правові рамки, процедури, умови участі та захист прав усіх сторін.
Інституційна структура	Визначення ролі та функцій урядових органів, регуляторів та координаційних організацій в публічно-приватному партнерстві, забезпечення їх співпраці та взаємодії.
Фінансові механізми	Встановлення процедур фінансування проєктів партнерства, включаючи розподіл витрат, механізми оплати, управління ризиками та фінансовою відповідальністю.
Процедури та процеси	Визначення процедур для вибору партнерів, укладання угод, контролю та звітності, а також процесів прийняття рішень, вирішення конфліктів та змін у проєкті.
Механізми контролю та оцінки	Встановлення системи моніторингу та оцінки ефективності проєктів, забезпечення звітності та відповідності, а також врахування результатів оцінки при прийнятті рішень.
Регуляторні механізми	Встановлення регуляторних механізмів, які дозволяють уникнути непотрібного адміністративного тягаря та перешкод у партнерських проєктах. Це може включати спрощення процедур, стандартизацію вимог, усунення правових бар'єрів, розробку стандартних договорів та угод.
Підтримка і навчання	Забезпечення підтримки та навчання учасників партнерства, включаючи навчальні програми, тренінги, семінари та обмін досвідом. Це сприяє підвищенню компетентності учасників та вдосконаленню навичок у плануванні, управлінні та виконанні партнерських проєктів.
Прозорість та відкритість	Забезпечення прозорості та відкритості в діяльності партнерства, включаючи доступ до інформації про проєкти, умови участі, фінансову звітність та рішення. Це сприяє підвищенню довіри між партнерами та зацікавленими сторонами.
Правовий захист	Забезпечення правового захисту учасників партнерства, включаючи механізми врегулювання конфліктів, виконання угод та захисту інтелектуальної власності. Це сприяє створенню стабільного та надійного середовища для розвитку партнерства.
Сприяння інноваціям	Залучення та підтримка інноваційних рішень та практик у партнерстві, включаючи стимулювання досліджень та розвитку нових технологій. Це сприяє підвищенню ефективності та створенню нових можливостей для розвитку партнерських проєктів.

Складено автором на основі джерела [22]

Цей фреймворк нормативного забезпечення може бути розроблений з урахуванням специфіки конкретного сектору або країни, а також залежно від цілей та завдань роботи.

2.2. Сучасний стан державно-приватного партнерства публічної сфери, недоліки та переваги

Сучасне державно-приватне партнерство є формою співпраці між державними органами та приватним сектором з метою реалізації проєктів, які сприяють економічному розвитку країни. Ця форма партнерства дозволяє державі та бізнесу об'єднати свої ресурси та здійснити спільні інвестиції в різні галузі, такі як транспорт, енергетика, інфраструктура, охорона здоров'я, освіта та інші. Держава та приватний сектор можуть внести різний внесок у проєкт: держава може надати земельні ділянки, дозволи на будівництво та інші переваги, а приватний сектор – фінансування, технічні знання, досвід та експертизу. Серед переваг ДПП можна назвати ефективне використання ресурсів, зменшення витрат держави на реалізацію проєктів, підвищення якості та швидкості виконання проєктів, створення нових робочих місць та збільшення доходів держави. Однак, також існують ризики та виклики, пов'язані з ДПП, такі як можливість конфлікту інтересів, недостатня увага до соціальних та екологічних питань, нерівність у розподілі користі між державою та приватним сектором. Таким чином, ДПП може бути ефективним інструментом для розвитку країни, якщо він буде реалізований відповідно до принципів прозорості, відкритості та уваги до інтересів всіх зацікавлених сторін [30].

ДПП може бути корисним інструментом для розвитку інфраструктури, підвищення ефективності державних проєктів та забезпечення економічного зростання.

Хоча державно-приватне партнерство може бути корисним

інструментом для забезпечення розвитку інфраструктури та надання послуг у публічній сфері, проте воно також має свої недоліки (Рис.2.1)



Рис.2.1. Недоліки надання послуг у публічній сфері державно-приватного партнерства

Джерело: створено автором

✓ Ризик збільшення вартості проєктів: У деяких випадках вартість проєктів, здійснюваних за допомогою ДПП, може бути вищою, ніж у випадку здійснення таких проєктів виключно за рахунок державного фінансування. Це пов'язано з необхідністю залучення приватного капіталу, який може мати більш високі вимоги до доходності.

✓ Ризик неповного виконання зобов'язань: іноді приватні партнери можуть не виконувати свої зобов'язання згідно з умовами ДПП. Це може бути пов'язано з ризиками, які вони вважають неприйнятними або неочікуваними в ході реалізації проєкту.

✓ Необхідність ефективного управління проєктами: управління проєктами, які здійснюються за допомогою ДПП, може бути важким завданням. Це пов'язано з тим, що у таких проєктах зазвичай беруть участь різні сторони з різними інтересами та підходами до управління.

✓ Ризик зміни умов проєкту: умови проєкту, які були визначені на початку реалізації проєкту, можуть змінюватися в процесі реалізації, що може призвести до збільшення вартості проєкту або до затримок у його виконанні.

▪ Ризик корупції: іноді ДПП може стати засобом для корупції, оскільки угоди про партнерство можуть бути укладені з недостатньою прозорістю [30].

Державно-приватне партнерство може мати декілька переваг у публічній сфері (Рис.2.2).



Рис.2.2. Переваги ДПП у публічній сфері

Джерело: створено автором

▪ Ресурсна ефективність: у партнерстві державні та приватні партнери можуть взаємодіяти та об'єднувати ресурси та експертизу для розвитку інфраструктури та надання послуг, що може призвести до зниження вартості та покращення якості послуг.

▪ Інноваційність: приватні партнери можуть внести нові технології та інноваційні підходи до розвитку інфраструктури та надання послуг. Це може допомогти покращити ефективність та знизити вартість проєкту.

- Ризиковий капітал: приватні партнери можуть внести ризиковий капітал у проєкт, що може знизити фінансовий ризик для держави та дозволити реалізувати проєкти, які були б в іншому випадку недосяжні для держави.
- Покращення якості послуг: у ДПП приватні партнери можуть внести досвід та експертизу з розробки та надання послуг, що може допомогти покращити якість послуг та забезпечити кращий рівень обслуговування громадян.
- Поліпшення термінів виконання проєктів: Залучення приватних партнерів може допомогти зменшити терміни виконання проєктів, оскільки приватний сектор має більш гнучкий підхід до управління проєктами та може виконувати роботи швидше, ніж державні структури.
- Підвищення прозорості: ДПП може сприяти підвищенню прозорості та відкритості процесу управління проєктами, оскільки приватні партнери мають більший інтерес в забезпеченні державних відповідностей [5].

Спостерігається тенденція недовіри до державних органів. Це зв'язано з нестабільністю економіки та високим рівнем зневіри. Щоб вирішити ці недоліки потрібно приділити значну увагу реформуванню та встановленню довіри до державних установ і тим самим підвищити заохочення приватної сторони партнерства. Для досягнення успішного співробітництва з приватним сектором та підвищення рівня довіри до державних органів необхідно провести ефективні реформи, спрямовані на стабілізацію економіки, забезпечення прозорості в управлінні та врегулюванні, а також встановлення високих стандартів корпоративного управління та відповідальності.

2.3. Реалізація державно-приватного партнерства

Державно-приватне партнерство – це форма співробітництва між державним сектором (управлінням, органами влади) та приватним сектором

(приватними підприємствами, організаціями або фондами), з метою спільного вирішення певних завдань або проєктів. Ця форма співробітництва може бути застосована у різних галузях, включаючи будівництво інфраструктури, енергетику, транспорт, охорону здоров'я, освіту та інші.

Історія державно-приватного партнерства в Україні з'явилась набагато пізніше, ніж у світі. Переглядаючи перші 20 років існування України тут не було ніяких перспектив для бізнес-сектору, які могли б створити партнерську підтримку, не було відповідного законодавчого фундаменту, не було механізму регулювання, не було політики ДПП. Можна вважати, що ці роки були віддані на створення елементів партнерства, яких не вистачало. За даними дослідження статистиків, в період 1990-2012рр. було розпочато 58 проєктів державно-приватного партнерства, з них 2 припинили діяльність. За період 1992-2017рр. реалізували 74 проєкти, у таких напрямках, як енергетичний (46), транспортний (2) та сфера зв'язків (14).

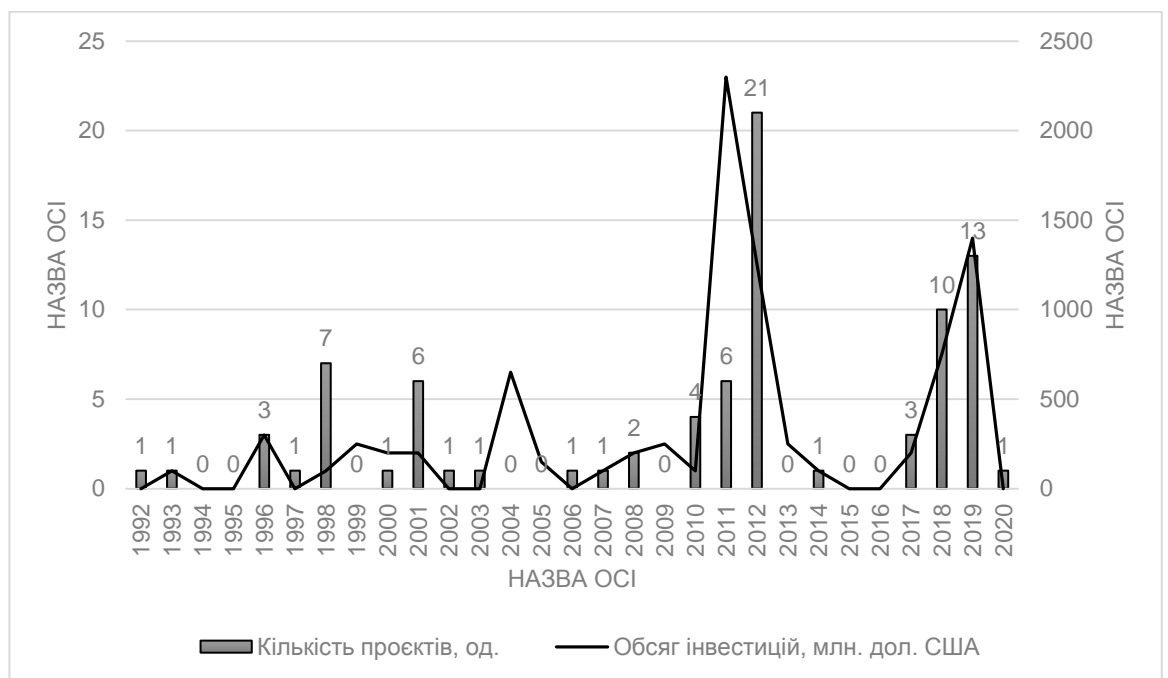


Рис. 2.3. Зміна кількості проєктів державно-приватного партнерства в Україні за період 1992-2020рр.

Джерело: на підставі [14]

Дані Світового банку, стосовно ДПП в Україні, не співпадають з даними вітчизняної статистики через фрагментовані системи для реєстрації проектів України. В наслідок, цього є багато суперечностей та неточностей у визначенні кількості підписаних договорів ДПП. За вітчизняними даними кількість укладених угод перевищує дані Світового банку по кількості, що видно з (Рис. 2.4).

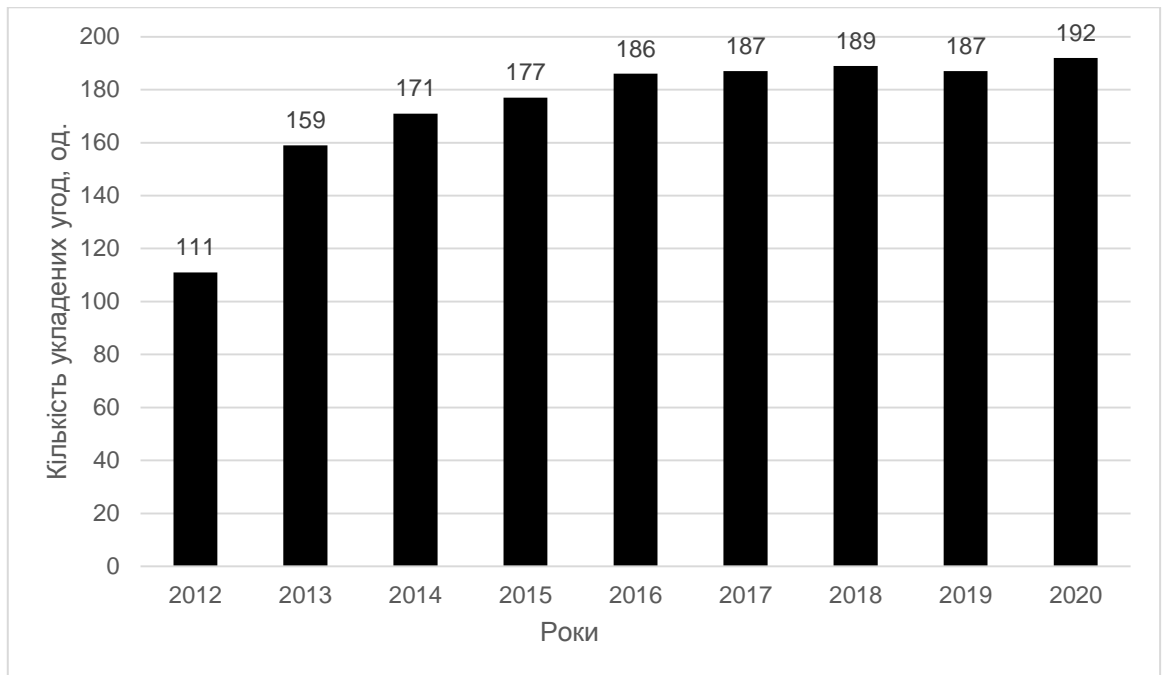


Рис. 2.4. Зміна кількості угод державно-приватного партнерства в Україні

Джерело: на підставі [14]

Найважливішим етапом партнерства є завершеність угоди, оскільки вона визначає конкретні зобов'язання та обов'язки кожної сторони. Однак, не всі проекти мають логічне та довершене закінчення, і часто вони можуть бути припинені ще на початкових етапах з різних причин, таких як недостатня фінансова підтримка, недосягнення спільних цілей або зміни в політичному або економічному середовищі. Важливо ретельно планувати та оцінювати проекти, сприяти стабільності та довгостроковій співпраці для досягнення успішних та стійких результатів.

Реалізація державно-приватного партнерства вимагає активної співпраці між державними і приватними суб'єктами, встановлення чітких правил та механізмів контролю, а також постійного вдосконалення та оновлення стратегій та підходів. Шлях до успішної реалізації ДПП полягає у створенні сприятливого інвестиційного клімату, залученні приватного капіталу, спільному плануванні та реалізації проєктів, а також забезпеченні взаємовигідних умов для обох сторін.

Таблиця 2.2

Реалізація державно-приватного партнерства включає наступні етапи

Етапи	Визначення
Визначення проєкту	Держава вибирає конкретний проєкт або завдання, які вимагають співробітництва з приватним сектором. Це може бути будівництво доріг, розвиток інфраструктури, енергетичні проєкти тощо.
Пошук партнерів	Держава шукає приватних партнерів, які мають необхідні ресурси, знання та досвід для виконання проєкту. Це можуть бути будівельні компанії, фінансові установи, консалтингові фірми тощо.
Укладання угоди	Після вибору партнерів держава і приватний сектор укладають угоду, в якій визначаються права, обов'язки, розподіл ризиків і прибутку, а також терміни виконання проєкту.
Фінансування	Держава і приватний сектор визначають джерела фінансування проєкту. Це можуть бути державні кошти, інвестиції приватних компаній, кредити, дотації тощо. Фінансування може бути здійснене спільно або відокремлено.
Реалізація проєкту	Після укладання угоди та забезпечення фінансування розпочинається фаза реалізації проєкту. Держава та приватний сектор працюють разом, виконуючи свої визначені завдання і зобов'язання. Це може включати будівництво, управління, технічне забезпечення, послуги, контроль і т.д.
Моніторинг та контроль	Протягом реалізації проєкту проводиться постійний моніторинг та контроль з боку держави, щоб переконатися, що проєкт виконується відповідно до угоди та встановлених стандартів. Це може включати фінансовий моніторинг, технічний нагляд, виконання умов контракту та інші параметри проєкту.
Розподіл ризиків та прибутку	Угода ДПП зазвичай визначає механізми розподілу ризиків між державою та приватним сектором. Ризики можуть бути пов'язані з фінансами, затримками в реалізації проєкту, змінами умов і т.д. Також угода визначає, як будуть розподілятися прибутки, отримані від проєкту, між державою та приватними партнерами.
Завершення проєкту	Після успішної реалізації проєкту відбувається його завершення. Це може включати передачу управління проєктом державі або іншому оператору, остаточний розрахунок фінансових показників, оцінку результатів та інші заключні кроки.

Складена автором на основі джерела [11].

За статистичними даними кількість угод за основу яких є ДПП в Україні на 1 січня 2023 р. становить 193 договори, у реалізації 18, 9 з яких відносяться до концесійних, 5 до договорів спільної діяльності, а то все інші 4. Нажаль, більша частина не реалізовується – 162 договори, з яких 116 не виконуються і також є такі які розірвали або із закінченим терміном дії – 46). Через втручання російської федерації на території України є такі які призупинили свою діяльність – 13 [4].

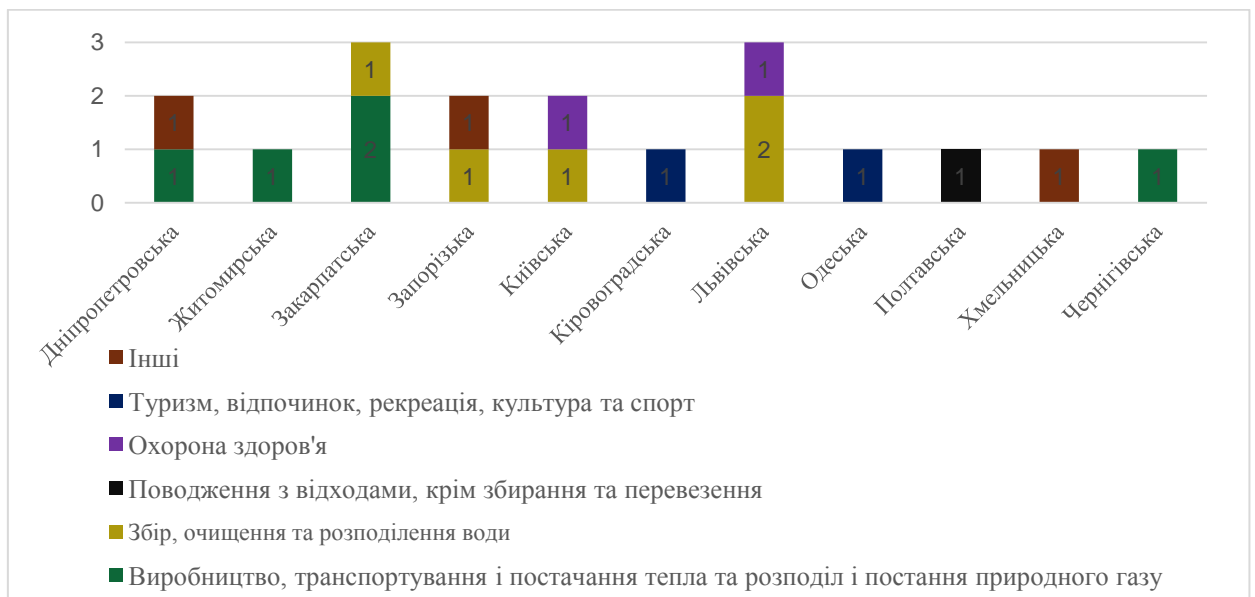


Рис. 2.5. Кількість договорів, що реалізуються державно-приватного партнерства в Україні

Джерело: на підставі [4]

Аналізуючи дані за минулі роки, можна стверджувати, що Україна ще знаходиться на початкових етапах створення міцного державно-приватного партнерства. Зважаючи на фактори, такі як агресія росії, економічне спадання обмежені державні бюджети та інші, Україна стикається з викликами утримання інтересу приватних партнерів та забезпечення стабільних умов у нестабільній ситуації. Проте, великий потенціал для розвитку державно-приватного партнерства в Україні все ще існує, і необхідно продовжувати зусилля для створення сприятливої інвестиційної та бізнес-середовища,

залучення приватного капіталу та залучення партнерів з різних галузей для спільного розвитку.

Державно-приватне партнерство може бути ефективним інструментом для реалізації великих та складних проєктів, які потребують поєднання ресурсів та експертизи державної реалізації та гнучкості приватного сектору. Вона дозволяє державі скористатися інноваційними рішеннями та фінансовими ресурсами приватного сектору, знижує навантаження на державний бюджет і ризики, пов'язані з виконанням проєкту. Приватний сектор отримує можливість вкладати капітал і отримувати прибуток від проєкту, отримує доступ до державних ресурсів і гарантій.

Однак, при реалізації державно-приватного партнерства також існують певні виклики і ризики. Наприклад, необхідно уважно розробляти угоду та механізми розподілу ризиків, оскільки неконтрольовані ризики можуть призвести до фінансових труднощів або втрати довіри. Крім того, необхідно забезпечувати прозорість і відкритість у процесі ДПП, щоб запобігти корупції та недобросовісному поведженню сторін.

У кожній країні можуть бути різні правові, регуляторні та інституційні рамки для реалізації державно-приватного партнерства. Деякі країни мають спеціальні законодавчі акти, які регулюють процес ДПП, встановлюють процедури та умови участі, забезпечують правову інфраструктуру для захисту інтересів сторін. Важливо оцінювати та враховувати особливості кожної конкретної ситуації та забезпечувати баланс між інтересами держави та приватного сектору.

Висновки до розділу 2

У ДПП існують певні недоліки, які потребують уваги та вирішення, зокрема, нерівність між партнерами, недостатня контрольність, можливість корупції, та ризики пов'язані з недостатньою регулюванням укладення та реалізації угод. Тому важливо забезпечити адекватну регулятивну базу та

ефективний механізм контролю за реалізацією ДПП у публічній сфері України. Загалом, державно-приватне партнерство може бути ефективним інструментом розвитку публічної сфери в Україні, якщо використовуватиметься правильно та з дотриманням відповідних стандартів та принципів.

Можна виділити можливості ДПП у публічній сфері: розвиток інфраструктури (ДПП може допомогти забезпечити необхідні інвестиції та ресурси для розвитку інфраструктури, такої як дороги, мости, школи, лікарні та інші об'єкти); розширення обсягів послуг (ДПП може допомогти підвищити обсяг послуг, що надаються в публічній сфері, наприклад, у сфері охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення та інших сферах); зниження витрат (у ДПП приватний сектор може допомогти знизити витрати на публічні послуги шляхом використання новітніх технологій та методів управління); створення робочих місць (ДПП може сприяти створенню нових робочих місць, що забезпечує зростання економіки та зниження безробіття); підвищення якості послуг (залучення приватного сектору до надання публічних послуг може допомогти підвищити їх якість та ефективність, оскільки приватні компанії зазвичай мають більше досвіду та знань у сфері управління та надання послуг); розширення географії послуг (ДПП може допомогти розширити географію послуг, які надаються в публічній сфері, зокрема, у віддалених та менш розвинених регіонах); розвиток інновацій (у ДПП приватний сектор може допомогти забезпечити розробку та впровадження інноваційних рішень у публічній сфері, що може покращити якість та ефективність роботи цієї сфери).

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИХ МЕХАНІЗМІВ ПАРТНЕРСТВА ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

3.1. Напрями зростання партнерства в Україні

В умовах глобалізації питання партнерства набувають все більшої актуальності, в тому числі і в Україні. Україна активно прагне розвивати партнерство з різними країнами та міжнародними організаціями для сприяння економічному зростанню, технологічному прогресу та загальному розвитку. Декілька напрямків розвитку партнерства в Україні (*Рис. 3.1*).



Рис. 3.1. Напрями розвитку партнерства в Україні.

Джерело: створено автором

- **Торгово-економічне партнерство:** Україна прагне розширювати свої торговельні відносини з різними країнами та регіонами. Вона прагне залучити іноземні інвестиції, диверсифікувати свої експортні ринки та просувати двосторонні торгові угоди. Україна активно бере участь у переговорах і підписує угоди про вільну торгівлю з багатьма країнами, щоб покращити доступ до ринку та сприяти економічному зростанню.
- **Європейська інтеграція:** Україна прагне до більш тісної інтеграції з Європейським Союзом (ЄС) через Угоду про асоціацію та Угоду про поглиблену та всеосяжну вільну торгівлю. Це партнерство спрямоване на гармонізацію законодавства, покращення управління та посилення економічних зв'язків між Україною та країнами-членами ЄС. Метою України

є узгодження своїх стандартів і правил із стандартами ЄС і сприяння більшій співпраці між різними секторами.

- Технологічне та інноваційне співробітництво: Україна визнає важливість технологічного прогресу та інновацій для стимулювання економічного зростання. Він активно шукає партнерства в технологічному секторі, включаючи співпрацю з технологічними компаніями, дослідницькими установами та стартапами. Україна прагне розвивати динамічну технологічну екосистему, залучати іноземні інвестиції та сприяти обміну знаннями для стимулювання цифрової трансформації.

- Співпраця у сфері енергетики та інфраструктури: Україна володіє значними енергетичними ресурсами та відіграє вирішальну роль у транзиті енергії. Він прагне розвивати партнерство в енергетичному секторі, включаючи диверсифікацію джерел енергії, модернізацію інфраструктури та просування відновлюваної енергії. Співпраця з міжнародними партнерами та інвестиції в енергетичні проєкти мають вирішальне значення для енергетичної безпеки та сталого розвитку України.

- Співпраця у сфері безпеки та оборони: Україна зміцнює партнерство у секторі безпеки та оборони для посилення своєї оборонної спроможності, вирішення викликів безпеці та сприяння регіональній стабільності. Співпраця з країнами-членами НАТО та участь у спільних військових навчаннях і програмах підготовки є важливими аспектами розвитку партнерства України в цій сфері.

- Культурні та освітні обміни: Сприяння культурному взаєморозумінню та освітнім обмінам є ще одним ключовим напрямком розвитку партнерства в Україні. Країна бере активну участь у міжнародних культурних заходах, підтримує програми академічної мобільності та заохочує співпрацю між навчальними закладами. Ці партнерства сприяють обміну знаннями, ідеями та культурним досвідом, сприяючи взаєморозумінню та зміцненню зв'язків між людьми [8].

Важливо відзначити, що розвиток партнерства є динамічним процесом, і Україна продовжує шукати нові шляхи співпраці на основі своїх пріоритетів, що розвиваються, і глобальних тенденцій.

Таблиця 3.1

Кроки сприяння передачі технологій на основі партнерства

Кроки	Впровадження в дію
Створення центрів трансферу технологій	Уряд України у співпраці з академічними установами та зацікавленими сторонами галузі може створити спеціальні центри трансферу технологій. Ці центри будуть служити посередниками між інноваторами, дослідницькими установами та галузями промисловості, зацікавленими в придбанні та впровадженні технологій. Центри повинні мати необхідний досвід для оцінки комерційного потенціалу технологій і сприяти їх передачі через ліцензування, спільні підприємства або інші моделі партнерства.
Співпраця з міжнародними партнерами	Україна може отримати вигоду від партнерства з міжнародними організаціями та країнами, які мають добре налагоджену систему передачі технологій. Обмінюючись кращими практиками та досвідом, Україна може вчитися на успішних моделях та адаптувати їх до власного контексту. Міжнародна співпраця також може полегшити доступ українських інновацій до глобальних мереж і ринків.
Фінансова підтримка та заохочення	Надання фінансової підтримки та заохочення для заохочення передачі технологій може мати важливе значення для сприяння партнерству. Це може включати гранти, програми фінансування, податкові пільги та субсидії на науково-дослідну діяльність, комерціалізацію технологій і співпрацю між інноваторами та галузевими партнерами. Такі заходи можуть допомогти стимулювати діяльність з передачі технологій і сприяти зростанню технологічно-орієнтованих партнерств.
Розвиток потенціалу та навчання	Інвестування в розвиток потенціалу та навчальні програми для дослідників, інноваторів і професіоналів галузі в сфері практики передачі технологій може підвищити їхні навички та знання в цій галузі. Семінари, семінари та навчальні заняття з прав інтелектуальної власності, оцінки технологій, ліцензування та переговорів можуть надати зацікавленим сторонам необхідні інструменти для ефективного керування процесом передачі технологій.
Мережа та обмін інформацією	Створення платформ для мереж та обміну інформацією між інноваторами, представниками промисловості та професіоналами з передачі технологій може полегшити виявлення потенційних можливостей партнерства. Онлайн-бази даних або платформи, які демонструють доступні технології та їх винахідників, можуть допомогти об'єднати зацікавлені сторони та сприяти співпраці.

Створено автором на основі джерела [19].

Успішне впровадження науково-прикладних розробок у виробництво та їх перенесення в інші галузі можуть значно сприяти економічному зростанню та інноваційній діяльності. Хоча Україна досягла прогресу у

створенні нормативно-правової бази для трансферу технологій, створення ефективних центрів трансферу технологій все ще є сферою, яка потребує уваги. Щоб усунути цю прогалину та сприяти передачі технологій на основі партнерства, можна зробити кроки наведені в (Таблиця 3.1).

Зосередившись на цих заходах, Україна може зміцнити свою екосистему трансферу технологій, заохотити придбання технологій на основі партнерства та стимулювати інноваційне зростання в різних галузях.

Слід зазначити важливість комплексної промислово-технологічної політики, збалансованих інвестиційних програм та ефективного залучення фінансових ресурсів для успіху державно-приватного партнерства у відкритій державній системі України. Ці елементи мають вирішальне значення для створення сприятливого середовища, яке підтримує розвиток на основі партнерства та сприяє економічному зростанню [31]. Ось деякі міркування:

Промислова та технологічна політика: чітко визначена промислова та технологічна політика може забезпечити стратегічну основу для прийняття інвестиційних рішень, сприяння інноваціям та сприяння партнерству в окремих галузях. Він має визначити пріоритетні сектори, встановити чіткі цілі та окреслити заходи та стимули для заохочення участі приватного сектору та передачі технологій. Така політика може забезпечити довгострокову стабільність і визначеність для інвесторів і бізнесу, сприяючи розвитку взаємовигідного партнерства.

Збалансовані інвестиційні програми: збалансовані інвестиційні програми мають важливе значення для забезпечення ефективного розподілу ресурсів між різними секторами та регіонами. Це передбачає визначення ключових сфер для інвестування на основі їхнього потенціалу зростання, ринкового попиту та узгодження з національними пріоритетами розвитку. Віддаючи пріоритет інвестиціям у сектори, де державно-приватні партнерства можуть процвітати, такі як інфраструктура, енергетика та

технології, Україна може залучати приватний капітал і ефективно використовувати його для стимулювання економічного зростання.

Ефективна мобілізація фінансових ресурсів: Мобілізація фінансових ресурсів має вирішальне значення для підтримки ДПП. Україна може досліджувати різні шляхи залучення інвестицій приватного сектору, такі як встановлення політики, сприятливої для інвестицій, надання гарантій і механізмів розподілу ризиків, а також полегшення доступу до ринків капіталу. Крім того, сприяння сприятливому бізнес-середовищу, включаючи прозоре регулювання, захист інвесторів і рівні умови гри, може підвищити довіру серед вітчизняних та іноземних інвесторів, що призведе до збільшення фінансових надходжень у виробничий сектор.

Зміцнення інституційної бази: Створення міцної інституційної бази є життєво важливим для ефективного впровадження та регулювання державно-приватного партнерства. Це включає створення спеціалізованих підрозділів ДПП або агентств, здатних сприяти партнерству, оптимізувати процеси та надавати рекомендації як державним, так і приватним зацікавленим сторонам. Ці організації можуть наглядати за впровадженням промислової та технологічної політики, контролювати виконання проєктів ДПП та забезпечувати дотримання відповідних законів і нормативних актів.

Співпраця та консультації: залучення відповідних зацікавлених сторін, у тому числі представників промисловості, академічних установ та організацій громадянського суспільства, до розробки та впровадження промислової та технологічної політики може підвищити ефективність та інклюзивність екосистеми партнерства. Регулярні консультації та співпраця між державним і приватним секторами можуть призвести до спільного розуміння цілей, визначення інвестиційних можливостей і вирішення проблем, які можуть виникнути під час реалізації ДПП.

Запроваджуючи програмно-орієнтовану промислово-технологічну політику, збалансовуючи інвестиційні програми та створюючи умови для

ефективної мобілізації фінансових ресурсів, Україна може підвищити привабливість виробничого сектору та створити сприятливе середовище для успішного державно-приватного партнерства.

Визначення та систематизація пріоритетних сфер для міжнародних угод про взаємне заохочення та захист інвестицій має вирішальне значення для розширення державно-приватного партнерства у публічній сфері. Чіткі та чітко визначені інвестиційні рамки забезпечують необхідну правову та нормативну визначеність як для вітчизняних, так і для іноземних інвесторів, сприяючи створенню сприятливого середовища для ініціатив, заснованих на партнерстві [6]. Ось кілька міркувань щодо досягнення цього:

Визначення пріоритетних секторів: важливо визначити пріоритетні сектори, де ДПП може мати найбільш значний вплив на економічний розвиток. Серед таких секторів можуть бути розвиток інфраструктури, енергетика, охорона здоров'я, освіта, туризм і технології. Проведення всебічної оцінки потреб країни, потенціалу зростання та узгодження з національними пріоритетами може допомогти визначити сектори, які потребують зосередженої уваги та цільових міжнародних інвестицій.

Політика та нормативно-правова база: Розробка надійної політики та нормативно-правової бази має важливе значення для залучення та захисту інвестицій у визначені пріоритетні сектори. Ця структура повинна забезпечувати ясність щодо прав, обов'язків і стимулів для державних і приватних зацікавлених сторін. Він також має включати механізми вирішення спорів і гарантувати, що міжнародні угоди про захист інвестицій відповідають національним законам і нормам.

Двосторонні та багатосторонні угоди: Україна повинна активно укладати двосторонні та багатосторонні угоди про взаємне заохочення та захист інвестицій з ключовими країнами-партнерами та міжнародними організаціями. Ці угоди можуть забезпечити додатковий правовий захист, сприяти співпраці та полегшити потік інвестицій шляхом встановлення

чітких правил та механізмів вирішення спорів. Переговори та укладення таких угод повинні базуватися на визначених пріоритетних галузях і узгоджуватися з промисловою та технологічною політикою країни.

Заохочення та сприяння інвестиціям: щоб залучити міжнародні інвестиції та заохотити ДПП, Україна має створити агентства зі сприяння інвестиціям або спеціальні підрозділи. Ці суб'єкти можуть активно рекламувати інвестиційні можливості країни, надавати інформацію потенційним інвесторам і пропонувати послуги підтримки протягом усього інвестиційного процесу. Вони також можуть слугувати центральною точкою контакту для запитів і полегшувати необхідні адміністративні процедури, таким чином оптимізуючи створення та функціонування ДПП.

Захист інвесторів і стабільність: забезпечення захисту інвесторів і сприяння стабільності є критично важливими аспектами залучення довгострокових інвестицій. Реалізація прозорості та передбачуваної політики, гарантування недискримінаційного ставлення та забезпечення механізмів справедливого вирішення суперечок є важливими. Створюючи середовище, яке підтримує верховенство права, захищає права власності та забезпечує рівні умови, Україна може підвищити свою привабливість для міжнародних інвесторів і сприяти сталим ДПП.

Чітко визначивши та систематизувавши пріоритетні сфери для міжнародних угод про взаємне заохочення та захист інвестицій, Україна може забезпечити стабільне та сприятливе середовище для державно-приватного партнерства у публічній сфері. Це, у свою чергу, може залучити необхідні інвестиції та стимулювати економічне зростання та розвиток у визначених секторах.

Для закладення основ державної стратегії державно-приватного партнерства публічної сфери необхідно розробити політику, яка забезпечує ефективне використання економічних ресурсів, нагромадження капіталу та орієнтує його на виробниче нагромадження. Комплексна політична основа

може допомогти створити сприятливе середовище, яке заохочує інвестиції, сприяє економічному зростанню та максимізує переваги ДПП. Міркування щодо розробки такої політики:

Ефективність використання ресурсів: політика має віддавати пріоритет ефективному використанню економічних ресурсів, включаючи природні ресурси, працю та капітал. Це передбачає просування екологічних практик, оптимізацію розподілу ресурсів і заохочення інновацій і впровадження технологій для підвищення продуктивності. Підвищуючи ефективність використання ресурсів, Україна може підвищити конкурентоспроможність своїх галузей, залучити інвестиції та створити сприятливе середовище для ДПП.

Накопичення капіталу та сприяння інвестиціям: Політика має бути спрямована на сприяння накопиченню капіталу та інвестиціям у виробничі сектори. Цього можна досягти за допомогою різних засобів, таких як надання стимулів для накопичення капіталу, полегшення доступу до фінансування та кредитів для підприємств, а також впровадження інвестиційної політики. Заохочення довгострокових інвестицій і спрямування капіталу на продуктивну діяльність може стимулювати економічне зростання, створити робочі місця та підтримати розвиток ДПП.

Розвиток промисловості та диверсифікація: Політика має бути зосереджена на сприянні розвитку промисловості та диверсифікації для покращення виробничого сектору. Це може включати визначення стратегічних галузей промисловості, підтримку досліджень і розробок, сприяння інноваціям і сприяння передачі технологій. Розвиваючи різноманітну та конкурентоспроможну промислову базу, Україна може залучити участь приватного сектору та налагодити міцні партнерства, які сприятимуть економічному зростанню.

Розвиток інфраструктури: розвиток надійної інфраструктури має вирішальне значення для успіху ДПП та загального економічного розвитку.

Політика має віддавати пріоритет інвестиціям в інфраструктурні проекти, такі як транспортні мережі, енергетичні системи та цифрова інфраструктура. Цього можна досягти шляхом поєднання державних інвестицій, участі приватного сектору та міжнародної співпраці. Добре сплановані та ефективно реалізовані інфраструктурні проекти можуть залучити приватні інвестиції, покращити бізнес-зв'язок і створити сприятливе середовище для ДПП.

Регуляторна база та управління: Створення чіткої та прозорої нормативно-правової бази має важливе значення для залучення інвестицій та забезпечення рівних умов для всіх зацікавлених сторін. Політика має бути зосереджена на регуляторних реформах, зменшенні адміністративних бар'єрів та оптимізації процесів затвердження. Крім того, просування належної практики управління, включаючи прозорість, підзвітність та антикорупційні заходи, може підвищити довіру інвесторів і сприяти створенню сприятливого середовища для ДПП.

Розбудова потенціалу та розвиток навичок: Політика має наголошувати на розбудові потенціалу та розвитку навичок, щоб відповідати вимогам економіки, що розвивається та розвивається. Це може включати інвестиції в освіту та програми професійної підготовки, сприяння підприємництву та підтримку науково-дослідних установ. Розвиваючи кваліфіковану робочу силу та розвиваючи культуру інновацій, Україна може підвищити свою конкурентоспроможність і залучити партнерство з приватним сектором [17].

Розвиваючи політику, яка забезпечує ефективне використання економічних ресурсів, заохочує накопичення капіталу та спрямовує його на накопичення виробництва, Україна може створити міцну основу для державної стратегії державно-приватного партнерства у публічній сфері. Це допоможе стимулювати економічне зростання, сприяти сталому розвитку та максимізувати переваги ДПП для країни.

3.2. Інноваційні інструменти забезпечення високого рівня партнерства публічної сфери

Правильна оцінка ринкової ситуації є важливою для компаній для забезпечення ефективних партнерських заходів відповідно до українського ринку та тенденцій його розвитку. Розуміння ринкової динаміки та тенденцій може допомогти компаніям визначити можливості, прийняти обґрунтовані рішення та встановити успішні партнерства. Кілька ключових моментів, які слід враховувати для оцінки ринку (Рис. 3.2).



Рис. 3.2. Моменти оцінки ринку

Джерело: створено автором

- Дослідження ринку: проведіть ретельне дослідження ринку, щоб зібрати релевантні дані та уявлення про український ринок. Це включає аналіз розміру ринку, темпів зростання, уподобань клієнтів, аналіз конкурентів і нормативно-правової бази. Дослідження ринку може допомогти виявити прогалини ринку, нові тенденції та потенційні сфери можливостей партнерства.

- Сегментація ринку: розділіть ринок на значущі сегменти на основі таких факторів, як демографія, географія, поведінка клієнтів і вподобання. Розуміючи конкретні потреби та характеристики різних

сегментів ринку, компанії можуть пристосувати свої партнерські підходи до ефективної орієнтації на потрібну аудиторію.

- Аналіз галузі: оцінка динаміки та тенденцій у конкретній галузі або секторах, що представляють інтерес. Це передбачає аналіз ринкової конкуренції, технологічних досягнень, нормативних змін і моделей споживчого попиту. Розуміння галузевого ландшафту допоможе компаніям узгодити свої стратегії партнерства з переважаючими ринковими умовами.

- Співпраця з експертами ринку: залучайте експертів галузі, консультантів і відповідних зацікавлених сторін, які мають глибокі знання та досвід роботи на українському ринку. Ці експерти можуть надати цінну інформацію, визначити проблеми та можливості ринку та запропонувати вказівки щодо ефективних заходів партнерства на основі свого досвіду.

- Нові тенденції та інновації: будьте в курсі нових тенденцій, революційних технологій та інновацій на українському ринку. Це включає в себе стеження за досягненнями в таких сферах, як цифровізація, стійкість, електронна комерція та переваги споживачів. Виявлення та використання цих тенденцій може допомогти компаніям сформувати партнерські заходи, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати змінним вимогам ринку.

- Моніторинг зовнішніх факторів: враховуйте зовнішні фактори, які можуть вплинути на ринок, наприклад політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни. Будьте в курсі урядової політики, торгових угод і макроекономічних показників, які можуть впливати на ринкову динаміку. Адаптація заходів партнерства до цих зовнішніх факторів допоможе компаніям орієнтуватися в потенційних ризиках і використовувати можливості [37].

Правильно оцінюючи ринкову ситуацію та розуміючи тенденції та динаміку українського ринку, компанії можуть приймати зважені рішення та впроваджувати ефективні партнерські заходи. Такий підхід дозволить їм

адаптуватися до мінливих потреб ринку та максимізувати переваги партнерства в бізнес-середовищі, яке швидко змінюється.

Світовий досвід виділяє кілька ключових умов, які можуть сприяти досягненню вищого рівня державно-приватного партнерства у публічній сфері країни [29]. Хоча контекст кожної країни є унікальним, такі умови виявилися цінними для сприяння успішному ДПП:

Чітка правова та нормативна база: Створення чіткої та прозорої законодавчої та нормативної бази має важливе значення. Ця структура має визначати ролі, обов'язки та права як державних, так і приватних партнерів, водночас забезпечуючи прозорість, підзвітність та чесну конкуренцію. Він також має враховувати потенційні ризики та передбачати механізми вирішення спорів.

Сильна інституційна спроможність: розбудова та зміцнення інституційної спроможності для впровадження та управління проектами ДПП є надзвичайно важливими. Це включає створення спеціалізованих підрозділів або агентств з ДПП, які мають необхідний досвід для оцінки, структурування та ефективного моніторингу ДПП. Ці підрозділи можуть надавати рекомендації, підтримувати підготовку проекту та сприяти координації між державними та приватними зацікавленими сторонами.

Надійний процес оцінки та відбору проектів: впровадження ретельного процесу оцінки та відбору проектів допомагає визначити життєздатні та стійкі проекти ДПП. Цей процес має оцінити фінансову, технічну, економічну та соціальну здійсненність проекту, враховуючи довгострокову цінність, розподіл ризиків і відповідність цілям державної політики.

Прозорі та конкурентні процеси закупівель: Проведення прозорих та конкурентних процесів закупівель має важливе значення для залучення участі приватного сектору та забезпечення рівних умов гри. Це включає публікацію чіткої інформації про проект, використання чесних критеріїв відбору та сприяння відкритим і конкурентним процесам торгів. Прозорі

закупівлі допомагають зміцнити довіру, сприяють залученню приватного сектору та посилюють конкуренцію.

Розподіл та управління ризиками: правильний розподіл та управління ризиками між державними та приватними партнерами мають вирішальне значення для успішного ДПП. Це передбачає виявлення, оцінку та розподіл ризиків між стороною, яка найкраще здатна керувати ними. Чіткі механізми розподілу ризиків, підкріплені контрактними угодами та відповідними стратегіями зменшення ризиків, підвищують життєздатність проекту та зменшують невизначеність для всіх зацікавлених сторін.

Стійкі та стабільні механізми фінансування: Розробка стійких та стабільних механізмів фінансування має важливе значення для залучення приватних інвестицій та забезпечення довгострокового фінансування проєктів ДПП. Це включає вивчення різноманітних варіантів фінансування, таких як державний і приватний борг, інвестиції в акціонерний капітал, фінансові установи розвитку та інструменти ринку капіталу. Стабільні та передбачувані потоки доходів, такі як плата за користувачів або платежі за доступність, також можуть підтримувати фінансування проєкту.

Залучення зацікавлених сторін та участь громадськості: залучення зацікавлених сторін і залучення громадськості до процесу ДПП сприяє прозорості, підзвітності та громадській довірі. Значне залучення зацікавлених сторін допомагає вирішити проблеми, включити різноманітні точки зору та забезпечити відповідність проєктів суспільним потребам і прагненням. Це також підвищує ймовірність успішної реалізації проєкту та мінімізує потенційні соціальні та екологічні наслідки.

Механізми моніторингу та оцінки: створення надійних механізмів моніторингу та оцінки має вирішальне значення для відстеження ефективності проєкту, забезпечення відповідності та сприяння постійному вдосконаленню. Регулярний моніторинг допомагає швидко виявляти та

вирішувати проблеми, а оцінка дає розуміння результатів, впливу та співвідношення ціни та якості проєктів ДПП.

Зосереджуючись на цих ключових умовах, країни можуть покращити сприятливе середовище для державно-приватного партнерства в публічній сфері, сприяючи сталому розвитку, інноваціям та ефективному наданню послуг. Важливо адаптувати ці умови до конкретного контексту та потреб кожної країни, беручи до уваги місцеві інституційні можливості, правові рамки та ринкову динаміку.

Збереження партнерства можливе завдяки постійному вдосконаленню продукції, засобів виробництва та всіх інших факторів. Процес постійного стимулювання оновлення та вдосконалення є фундаментальним аспектом підтримки конкурентної переваги в партнерстві. Ключові міркування, пов'язані з цією концепцією:

Інновації та розвиток продуктів: партнерство може отримати вигоду від зосередженості на постійному інноваційному розвитку та розвитку продуктів. Це передбачає інвестування в науково-дослідну діяльність для вдосконалення існуючих продуктів, впровадження нових функцій або розробки абсолютно нових рішень. Випереджаючи ринкові тенденції та потреби клієнтів, партнери можуть пропонувати покращені продукти чи послуги, які забезпечують конкурентну перевагу.

Оптимізація та ефективність процесів: безперервне вдосконалення поширюється на оптимізацію внутрішніх процесів і підвищення ефективності роботи. Партнерство може отримати вигоду від регулярної оцінки та вдосконалення процесів виробництва, ланцюжка поставок і надання послуг. Усунувши відходи, оптимізувавши операції та впровадивши передовий досвід, партнери можуть підвищити продуктивність, зменшити витрати та покращити загальну ефективність.

Запровадження та інтеграція технологій: впровадження нових технологій та їх інтеграція в партнерські операції може стимулювати

інновації та вдосконалення. Партнери повинні бути в курсі нових технологій, що стосуються їх галузі, і досліджувати їхній потенціал для вдосконалення продуктів, процесів і взаємодії з клієнтами. Ефективно використовуючи технології, партнерства можуть отримати конкурентну перевагу та адаптуватися до мінливих вимог ринку.

Зворотний зв'язок і співпраця: постійне вдосконалення процвітає завдяки зворотному зв'язку та співпраці. Партнерство має активно шукати інформацію від клієнтів, співробітників та інших зацікавлених сторін, щоб зрозуміти їхні потреби, уподобання та пропозиції щодо покращення. Ці відгуки можуть стати основою для вдосконалення продуктів, оптимізації процесів і загальних стратегій партнерства. Співпраця між партнерами, обмін знаннями та досвідом також сприяє інноваціям і вдосконаленню.

Культура навчання та професійний розвиток: Створення культури навчання в рамках партнерства сприяє постійному вдосконаленню. Заохочення співробітників до професійного розвитку, пропонування програм навчання та сприяння обміну знаннями дає змогу набути нових навичок та ідей. Підкреслення мислення про зростання та створення можливостей для навчання та інновацій може сприяти вдосконаленню як на індивідуальному рівні, так і на рівні партнерства.

Вимірювання та оцінка ефективності: моніторинг та оцінка ефективності є важливими для визначення областей для покращення. Партнерства повинні встановити ключові показники ефективності (KPI), узгоджені з їхніми цілями, і регулярно оцінювати прогрес за цими показниками. Це дозволяє їм визначати сильні та слабкі сторони та сфери, які потребують покращення, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та планувати цільові дії.

Проактивна адаптація до змін ринку: бізнес-середовище є динамічним, і партнерства повинні адаптуватися до мінливих умов ринку. Проактивний моніторинг ринкових тенденцій, уподобань клієнтів і галузевих змін

дозволяє партнерам передбачати зміни та відповідно коригувати свої стратегії та пропозиції. Залишаючись гнучкими та чуйними, партнерство може використовувати можливості та ефективно долати виклики.

Прийнявши культуру безперервного вдосконалення, партнерства можуть підтримувати свою перевагу, постійно оновлюючи та вдосконалюючи свої продукти, процеси та інші фактори. Такий підхід допомагає сприяти інноваціям, підтримувати конкурентоспроможність і надавати цінність клієнтам, сприяючи довгостроковому успіху партнерства.

Інноваційна діяльність відіграє значну роль у формуванні державно-приватного партнерства у сфері обслуговування населення України, стимулюючи розвиток та впровадження нових технологій, покращення якості послуг та ефективність їх надання, а також сприяючи розвитку інноваційних ринків та підтримці підприємницької активності [24]. Це може мати кілька ключових впливів на встановлення та успіх ДПП (Рис.3.3).



Рис.3.3. Ключові впливи на встановлення та успіх ДПП

Джерело: створено автором

Каталізатор співпраці: інноваційна діяльність може слугувати каталізатором співпраці між державним і приватним секторами. Прагнення

до інновацій часто вимагає поєднання досвіду, ресурсів і можливостей обох секторів. Використовуючи свої сильні сторони, державні та приватні організації можуть створювати партнерства для розробки та впровадження інноваційних рішень у секторі державних послуг.

Технологічний прогрес: інновації часто передбачають впровадження та інтеграцію нових технологій. У секторі державних послуг технологічний прогрес може підвищити ефективність, покращити надання послуг і підвищити загальну якість державних послуг. Державно-приватні партнерства можуть використовувати інноваційні технології, такі як аналітика даних, штучний інтелект і цифрові платформи, для оптимізації процесів, спрощення операцій і покращення досвіду громадян.

Мобілізація ресурсів: інноваційна діяльність може допомогти мобілізувати ресурси, включаючи фінансові, технічні та інтелектуальні ресурси, необхідні для ДПП. Приватний сектор часто залучає до партнерства інвестиційний капітал, спеціалізований досвід і технологічне ноу-хау, доповнюючи ресурси та можливості державного сектора. Використовуючи ці ресурси, ДПП можуть отримати доступ до необхідного фінансування та досвіду для впровадження інноваційних проєктів та ініціатив.

Розподіл ризиків: інновації за своєю суттю включають ризики та невизначеність. Державно-приватне партнерство може сприяти розподілу ризиків між державним і приватним секторами, пом'якшуючи фінансові та операційні ризики, пов'язані з інноваціями. Через договірні угоди, механізми розподілу ризиків і спільну відповідальність ДПП дозволяють партнерам спільно долати невизначеності та потенційні проблеми, пов'язані з інноваційними ініціативами.

Співпраця в дослідженнях і розробках: державно-приватне партнерство може сприяти співпраці в дослідженнях і розробках (НДДКР). Спільні зусилля державного та приватного секторів у сфері науково-дослідних робіт можуть призвести до розробки нових технологій, процесів і моделей послуг,

які вирішують проблеми суспільних послуг. Ця співпраця може допомогти отримати знання, сприяти інноваціям і полегшити передачу результатів досліджень у практичні рішення [13].

Політика та нормативно-правова база: інноваційна діяльність може вплинути на розвиток політики та нормативно-правової бази, що підтримує ДПП у секторі державних послуг. З появою нових технологій та інноваційних підходів політикам може знадобитися адаптувати нормативні акти та політику, щоб полегшити їх впровадження. Це може включати створення стимулів для інновацій, оновлення правил закупівель та оптимізацію регулятивних процесів для створення сприятливого середовища для ДПП та інновацій.

Покращення надання послуг: інноваційна діяльність, що підтримується ДПП, може призвести до покращення надання послуг у державному секторі. Використовуючи ефективність, гнучкість і клієнтоорієнтований підхід приватного сектору, ДПП можуть стимулювати інновації в розробці послуг, їх реалізації та постійному вдосконаленні. Це може призвести до підвищення якості послуг, оперативності та задоволеності громадян.

Щоб повною мірою використати вплив інноваційної діяльності на формування ДПП у секторі державних послуг України, важливо розвивати сприятливу екосистему, яка заохочує співпрацю, сприяє мобілізації ресурсів і сприяє культурі інновацій. Це включає розробку відповідних політичних рамок, зміцнення науково-дослідного потенціалу, сприяння обміну знаннями та заохочення державно-приватних платформ співпраці.

Однією з важливих і необхідних складових державно-приватного партнерства в публічній сфері є досягнення партнерства в регіонах. Регіональне партнерство відіграє вирішальну роль у сприянні економічному розвитку, наданні ефективних державних послуг і вирішенні регіональних проблем. Ключові аспекти, пов'язані з досягненням партнерства в регіонах [28]:

1. Регіональне залучення та співпраця: Ефективне регіональне партнерство вимагає активного залучення та співпраці між регіональними органами влади, місцевими органами влади, організаціями приватного сектору, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Регулярне спілкування, консультації та співпраця необхідні для визначення спільних цілей, узгодження інтересів і розвитку спільних ініціатив.

2. Стратегії регіонального розвитку: Створення стратегій регіонального розвитку має важливе значення для спрямування зусиль партнерства. Ці стратегії мають відображати унікальні потреби, ресурси та потенціал кожного регіону. Вони можуть визначити пріоритетні галузі, інвестиційні можливості та цілі розвитку, які є основою для ініціатив партнерства. Стратегії регіонального розвитку мають бути інклюзивними, враховуючи перспективи та прагнення місцевих громад.

3. Індивідуальні моделі партнерства: різні регіони можуть потребувати індивідуальних моделей партнерства, які відповідають їхнім конкретним характеристикам і потребам. Це може передбачати адаптацію структур управління, законодавчої бази та механізмів фінансування відповідно до регіональних умов. Гнучкість моделей партнерства дозволяє враховувати різні потужності, пріоритети та економічну динаміку в різних регіонах.

4. Розбудова регіонального потенціалу: Розбудова регіонального потенціалу має вирішальне значення для сприяння ефективним партнерствам. Це включає в себе підвищення можливостей регіональних органів влади, органів місцевого самоврядування та відповідних установ у таких сферах, як планування та управління проєктами, фінансовий аналіз, оцінка ризиків та залучення зацікавлених сторін. Зусилля з розбудови потенціалу можуть надати регіонам можливість брати активну участь у партнерстві та стимулювати сталий розвиток.

5. Місцевий економічний розвиток: Регіональне партнерство має бути спрямоване на стимулювання місцевого економічного розвитку шляхом використання ресурсів, досвіду та інвестиційного потенціалу приватного сектора. Це може включати сприяння підприємництву, підтримку малого та середнього бізнесу, полегшення доступу до фінансування та залучення інвестицій у регіон. Співпраця між державними та приватними структурами може створити сприятливе середовище для створення робочих місць, інновацій та економічного зростання.

6. Міжгалузєва співпраця: Партнерство в регіонах часто вимагає міжгалузєвої співпраці. Регіональне партнерство може об'єднати учасників з різних секторів, включаючи освіту, охорону здоров'я, транспорт, туризм, сільське господарство та розвиток інфраструктури. Цей інтегрований підхід дозволяє скоординувати зусилля для вирішення складних завдань і використання можливостей для сталого розвитку.

7. Обмін знаннями та взаємне навчання: сприяння обміну знаннями та взаємне навчання між регіонами є цінним для сприяння успішному партнерству. Платформи для обміну досвідом, найкращими практиками та отриманими уроками можуть дозволити регіонам вчитися на успіхах і проблемах один одного. Регіональні мережі та партнерства можуть служити форумами для обміну знаннями, спільних ініціатив і взаємної підтримки.

Віддаючи пріоритет партнерству в регіонах, країни можуть сприяти інклюзивному та збалансованому розвитку, зменшувати регіональні відмінності та використовувати потенціал кожного регіону. Успішне регіональне партнерство сприяє більш ефективному наданню державних послуг, покращенню інфраструктури, збільшенню інвестицій та покращенню якості життя громад [25].

Висновки до розділу 3

Розвиток державно-приватних механізмів партнерства публічної сфери в Україні має велике значення для стимулювання економічного зростання, покращення якості життя громадян і ефективного використання ресурсів. Україна активно працює над залученням приватного сектору до співпраці з державою для досягнення спільних цілей і вирішення різноманітних суспільних проблем.

Одним з найважливіших досягнень в цьому напрямку є створення сприятливого законодавчого середовища, яке регулює державно-приватні партнерства. В Україні було прийнято ряд законів і нормативно-правових актів, що регулюють взаємовідносини між державним і приватним секторами, забезпечують прозорість, відповідальність та захист прав усіх сторін [16].

Державно-приватні партнерства дозволяють комбінувати ресурси та експертизу держави і приватного сектору для реалізації великих і складних проєктів. Це сприяє розвитку інфраструктури, енергетики, транспорту, охорони здоров'я, освіти та інших галузей. Держава надає доступ до публічних ресурсів, фінансування, земельних ділянок, а приватний сектор вносить капітал, технології, керування та інновації.

Переваги державно-приватного партнерства полягають у поєднанні ефективності приватного сектору з відповідальністю держави перед громадянами. Це дозволяє зменшити бюрократичні перешкоди, прискорити прийняття рішень та впровадження проєктів. Крім того, державно-приватні партнерства сприяють залученню приватного капіталу для вирішення важливих суспільних проблем. Держава може використовувати інвестиції приватних компаній для розвитку і модернізації галузей, що потребують значних витрат. Це особливо актуально для інфраструктурних проєктів, які часто вимагають значних коштів і ресурсів [12].

Державно-приватні партнерства також сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів. Приватний сектор, який володіє великим досвідом управління та ефективними методами роботи, може допомогти в удосконаленні процесів у сфері державного управління. Це може включати впровадження електронних систем, оптимізацію бюджетних витратів, зменшення корупції та підвищення якості послуг.

Державно-приватні партнерства також сприяють створенню нових робочих місць і збільшенню економічного зростання. Залучення приватних інвестицій і ресурсів сприяє розвитку бізнесу, створенню нових підприємств і розширенню виробництва. Це має позитивний вплив на зайнятість та соціально-економічний розвиток країни в цілому.

Незважаючи на багато позитивних аспектів державно-приватних партнерств, є також виклики і ризики. Необхідно забезпечити прозорість, ефективний контроль і відповідальність у рамках таких партнерств, щоб уникнути корупції та неправомірного використання ресурсів. Також важливо забезпечити баланс інтересів держави та приватного сектору. Партнерство повинно бути взаємовигідним для обох сторін, забезпечуючи економічну ефективність і соціальну відповідальність. Держава повинна гарантувати правовий захист і стабільність умов співпраці, щоб залучити довгострокові інвестиції і забезпечити стійкість проєктів [23].

Важливим елементом розвитку державно-приватних партнерств є також залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Відкритість, діалог та залучення громадських організацій, активних громадян та стейкхолдерів допоможуть забезпечити, що партнерство відповідає потребам та інтересам суспільства в цілому.

Україна має значний потенціал для розвитку державно-приватних партнерств у різних галузях. Продовження реформ, сприяння підприємництву та покращення інвестиційного клімату є важливими завданнями для подальшого розвитку цього напрямку. Забезпечення

стійкості, прозорості та ефективності державно-приватних партнерств сприятиме створенню конкурентоспроможної економіки, підвищенню добробуту громадян і досягненню сталого розвитку в Україні [1].

ВИСНОВКИ

Державно-приватне партнерство в публічній сфері України є важливим інструментом співпраці між державними органами та приватним сектором з метою спільної реалізації проєктів і послуг. Воно має на меті поєднання ресурсів, експертизи та досвіду обох сторін для досягнення кращих результатів і забезпечення розвитку країни.

ДПП дозволяє державі залучати приватний капітал та ефективно використовувати ресурси інвесторів для реалізації великих інфраструктурних проєктів, які були б складнішими або неможливими для виконання державою самостійно. Це може включати будівництво доріг, аеропортів, енергетичних об'єктів, комунальну інфраструктуру та інші проєкти.

Однак, ефективність державно-приватного партнерства залежить від кількох факторів. По-перше, необхідно мати ефективну правову базу, яка регулює взаємодію між державними органами і приватними компаніями, включаючи механізми управління проєктами, розподіл ризиків і прибутків, а також розв'язання спорів.

По-друге, прозорість та адекватність процедур тендерного відбору є важливими аспектами успішного ДПП. Необхідно забезпечити відкритість, конкурентність та недискримінаційність у процесі вибору партнерів, а також встановити ефективний механізм контролю за виконанням умов угоди.

Третім важливим аспектом є забезпечення виконання умов угоди між державними органами і приватними компаніями. Необхідно мати чіткий механізм контролю за виконанням зобов'язань кожної сторони, включаючи моніторинг прогресу проєкту, врахування якості робіт та забезпечення дотримання встановлених термінів.

При проведенні державно-приватного партнерства також необхідно враховувати соціальні та екологічні аспекти проєктів. Забезпечення

дотримання вимог стосовно охорони довкілля, забезпечення безпеки та максимального соціального впливу проєктів є важливим завданням.

Крім того, важливо забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між державними органами, приватними компаніями та громадськістю. Широке включення громадськості у процес прийняття рішень та забезпечення доступу до інформації є важливими чинниками успіху ДПП.

Підсумовуючи, державно-приватне партнерство у публічній сфері України має значний потенціал для стимулювання економічного зростання, покращення надання державних послуг та сприяння інноваціям. Незважаючи на те, що Україна досягла прогресу в просуванні ДПП, є кілька сфер, які потребують уваги та подальшого розвитку. Основні моменти, які слід враховувати, включають:

- **Нормативно-правова база:** надзвичайно важливо створити чітку та комплексну законодавчу та нормативну базу, яка забезпечує стабільне та передбачуване середовище для ДПП. Це включає визначення прав, обов'язків та механізмів розподілу ризиків як для державних, так і для приватних партнерів.
- **Розбудова спроможності:** Розвиток спроможності органів державної влади та установ, залучених до впровадження ДПП, є важливим. Це включає зміцнення їхніх навичок у ідентифікації проєктів, структуруванні, закупівлях та управлінні контрактами. Навчальні програми та платформи для обміну знаннями можуть сприяти зусиллям із нарощування потенціалу.
- **Секторальний фокус:** важливо визначити пріоритетні сектори та сфери, де ДПП можуть мати найбільший вплив. Зосереджуючись на таких секторах, як розвиток інфраструктури, охорона здоров'я, освіта, енергетика та транспорт, Україна може використовувати досвід і ресурси приватного сектору для усунення критичних прогалин в інфраструктурі та покращення надання послуг.

- Прозорі процеси закупівель: забезпечення прозорих і конкурентоспроможних процесів закупівель є життєво важливим для залучення участі приватного сектору та запобігання корупційним ризикам. Впровадження чітких вказівок і механізмів нагляду для закупівель ДПП може підвищити прозорість, справедливість та ефективність.

- Розподіл ризиків: Встановлення збалансованого механізму розподілу ризиків є ключем до успішного ДПП. Ризики повинні розподілятися на ту сторону, яка найкраще обладнана для ефективного управління ними. Чіткі вказівки щодо оцінки ризиків, передачі ризиків і механізмів розподілу ризиків можуть допомогти забезпечити належне управління та пом'якшення ризиків.

- Фінансова стійкість: Досягнення фінансової стійкості проєктів ДПП має вирішальне значення для довгострокового успіху. Це передбачає проведення ретельної оцінки фінансової життєздатності, забезпечення відповідних моделей розподілу доходів та визначення відповідних варіантів фінансування, включаючи державні та приватні джерела.

- Залучення зацікавлених сторін: залучення відповідних зацікавлених сторін, включаючи місцеві громади, організації громадянського суспільства та потенційних партнерів з приватного сектору, має важливе значення. Залучення зацікавлених сторін у процесі ДПП допомагає досягти консенсусу, збирати інформацію та вирішувати проблеми, що зрештою призводить до більш успішних і стійких партнерств.

- Моніторинг та оцінка: Впровадження надійних механізмів моніторингу та оцінки є життєво важливим для оцінки ефективності та впливу проєктів ДПП. Регулярний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблеми, тоді як оцінки дають змогу зрозуміти результативність і результативність впровадження ДПП, уможливаючи необхідні коригування та вдосконалення.

Загалом, державно-приватне партнерство в публічній сфері України має потенціал для сприяння економічному розвитку, залученню інвестицій та покращенню якості життя громадян. Однак, його успішність залежить від ефективності правової бази, процедур тендерного відбору, контролю за виконанням умов угоди та урахування соціальних та екологічних аспектів проєктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні : Закон України, від 24 листоп. 2015 р. № 817-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/%20show/817-19> (дата звернення: 24.05.2023).
2. Про державно-приватне партнерство: Закон України, редакція від 31.03.2023р., підстава-2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>. (дата звернення 04.05.2023р.)
3. Реалізація проєктів державно-приватного партнерства в Україні. *Ministry of infrastructure of Ukraine. SPILNO PPP management office. Київ. 2017. С. 3-93. URL:* <https://mtu.gov.ua/files/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A0%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%94%D0%9F%D0%9F%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf> (дата звернення: 20.05.2023)..
4. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 14.05.2023).
5. Александрова М., Довгалюк В.В., Державно-приватне партнерство в соціальній сфері. *Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток».* №8 2019. 20.08.2019р. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/25.pdf (дата звернення: 11.05.223).
6. Білорус О., Власов В. Глобалістика – нова синтетична наука.

Вісник НАН України. 2010. № 3. С. 17–26.

7. Бородієнко О., Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. 2022. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка. С. 196-205. URL: <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256> (дата звернення: 01.05.2023).*

8. Завертнева-Ярошенко В. А., До питання ефективності державно-приватного партнерства у світлі інтеграції України до Європейського союзу. *Приватно правові аспекти різних сфер правового життя. 2019. Одеса. С. 328-333. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/25794/1/328-333.pdf> (дата звернення: 16.05.2023).*

9. Іваницька О.М. Роль СОТ в регулюванні світової торгівлі товарами та послугами. *Навчальний посібник. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/RoI-SOT_2.pdf (дата звернення: 21.04.2023).*

10. Івашова Л. М. Теоретичні засади розвитку державно-приватного партнерства у світі та в Україні. *Вісник АМСУ. Серія: «Державне управління». 2015. № 1 (12). С. 7 -15. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vamcudu_2015_1_3 (дата звернення: 09.05.2023).*

11. Квітка С. А. Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом в умовах соціальних перетворень. *Монографія. Дніпро: Грані, 2017. С. 268. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/34-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-49-1-10-20180702.pdf> (дата звернення: 13.05.2023).*

12. Квітка С. А. Публічно-приватне партнерство як дієвий механізм взаємодії влади та бізнесу. *Аспекти публічного управління. 2015. № 7-8. С.*

47-56. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892331.pdf> (дата звернення: 24.05.2023).

13. Кухленко О.В., Федоряк Р.М., Невмержицька С.М. Проблеми децентралізації влади у межах регіональної політики України. *Електронний ресурс*. О.В. Кухленко, Р. М. Федоряк, С. М. Невмержицька. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1028> (дата звернення: 24.05.2023).

14. Малін О.Л. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року. *Аналітичний звіт*. Одеса, 2020. 31 с. URL: https://economics.net.ua/files/analytics/2020_MOL.pdf (дата звернення: 11.05.2023).

15. Нарожний С. М. Теоретичні засади організації державно-приватного партнерства. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 2. С. 67-74.

16. Невмержицька С. М. Соціальна відповідальність муніципальних службовців у системі муніципального управління. *Електронний ресурс*. С. М. Невмержицька, Р. М. Федоряк, О.О. Підкуйко. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079> (дата звернення: 24.05.2023).

17. Невмержицька С. М., Цалко Т. Р., Бреус С. В., Бондаренко С. М. Стратегічне планування розвитку територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1992>. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.3.30 (дата звернення: 17.05.2023).

18. Неділько А.І., Задорожний В.П., Бойко В.В. Публічна політика. *Навчальний посібник*. Полтава. 2018р. С. 8-31. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/8518/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%20%D0%9F%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf> (дата звернення: 30.04.2023).

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

20. Нечаєва І. А., Рощина Д. С., Використання організаційно-фінансового механізму державно-приватного партнерства: досвід Великобританії. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, №12, 2020, 24.12.2020р. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/84.pdf (дата звернення: 25.04.2023).

21. Нечаєва І. А., Рощина Д. С. Основні риси та форми державно-приватного партнерства в Україні. *Тиждень науки-2020. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, 13–17 квітня 2020 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка». 2020. Запоріжжя. С. 216-227.*

22. Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 17. С. 10–19. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/314/1/4.pdf> (дата звернення: 10.05.2023).

23. Петрова І. П., Система управління ризиками державно-приватного партнерства. *«Young Scientist»*. №12(27). 2015. С. 129-133. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/12/70.pdf> (дата звернення: 25.05.2023).

24. Польська І. Е. Особливості механізмів впровадження державно-приватного партнерства в зарубіжних країнах. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2012. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ratp_2012_2_25 (дата звернення: 20.05.2023).

25. Пухкал О. Г., Гомоляко О. В., Публічна та державна політика: єдність та відмінності. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід* №24. 2017. С. 106-111. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/20.pdf (дата звернення: 26.05.2023).

26. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Виконавська дисципліна у державному управлінні в умовах трансформації та діджиталізації. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 114-120. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.114.

27. Цалко Т. Р., Невмержицька С.М. Концепція розвитку публічного управління в контексті забезпечення національної безпеки країни. *Удосконалення системи публічного управління в Україні: проблеми, механізми та перспективи: монографія за заг. ред. проф. А.О. Касич*. Київ, КНУТД, 2021. 240 с.

28. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2021. № 1 (17). URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16148563087462.pdf> (дата звернення: 24.05.2023).

29. Цалко Т. Р. Порівняльний аналіз діючих адміністративних систем управління в Німеччині, Франції, Великобританії. Т. Р. Цалко, С. М. Невмержицька. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2019. Вип. 2 (11). С. 255-263. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14399/1/Zb%D1%96rnik_NUCZU_2019_2\(11\)_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80255-263.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14399/1/Zb%D1%96rnik_NUCZU_2019_2(11)_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80255-263.pdf) (дата звернення: 23.05.2023).

30. Чальцева, О. М. Публічна політика: теоретичний вимір і сучасна практика. *Монографія О. М. Чальцева*. Вінниця. ФОП Барановська Т. П. 2017. 336 с.

31. Шандрик В. І. Огляд досвіду теоретичного узагальнення поняття державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №

17. С. 128-132.

32. Akintola Akintoye, Matthias Beck, *Public-Private Partnerships: Case Studies in Infrastructure Development*. London, 2015, 384p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315686516> (дата звернення: 25.04.2023).

33. Dag Detter, Stefan Fölster, *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*. London, 2015, 30-43p. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/40471/1/22.pdf> (дата звернення: 25.04.2023).

34. Elsa de Morais Sarmiento, *The Emerald Handbook of Public Private Partnerships in Developing and Emerging Economies*. Emerald Publishing Limited. Howard House, UK. 2018. URL: <http://permissions@emeraldinsight.com/> (дата звернення: 25.04.2023).

35. Graeme A. Hodge, Carsten Greve, *Public-Private Partnerships: Theory and Practice*. *Journal of Policy Analysis and Management*. vol. 11, no. 1, 2020, pp. 20200012. URL: <https://doi.org/10.1515/npf-2020-0012> (дата звернення: 25.04.2023).

36. Jeffrey Delmon, *Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers*. Cambridge University Press, 2011. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511974403> (дата звернення: 25.04.2023).

37. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Volume 22, Issue: 1S. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200> (дата звернення: 23.05.2023).

38. Tsalko T., Nevmerzhytska S. Foreign experience of implementation of public-private partnership of the state and business. *Modern Science. Moderni věda. Praha. Česká republika, Nemoros*. 2022. № 5. p. 15-21. URL: https://www.nemoros.cz/_files/ugd/b7f2f7_34ae80a85ebd4937b4c2c70b6f23678d.pdf#page=15 (дата звернення: 25.04.2023).

39. World Bank Group, *Public-Private Partnerships*. 2018. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/publicprivatepartnerships/overview> (дата звернення: 25.04.2023).

40. Yescombe E. R., *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. London, 2007, 321p. URL: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/FINANCE%20Public%96Private%20partnerships%20Principles%20of%20Policy%20and%20finance.pdf (дата звернення: 25.04.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

№	Назва нормативно-правового акта	Зміст документу
1	ЗУ від 03.08.2012 № 5007-VI «Про державно-приватне партнерство»	<p>Закон визначає організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі.</p> <p>До основних принципів здійснення державно-приватного партнерства належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> рівність перед законом державних та приватних партнерів; заборона будь-якої дискримінації прав державних чи приватних партнерів; узгодження інтересів державних та приватних партнерів з метою отримання взаємної вигоди; незмінність протягом усього строку дії договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, цільового призначення та форми власності об'єктів, що перебувають у державній або комунальній власності чи належать Автономній Республіці Крим, переданих приватному партнеру; визнання державними та приватними партнерами прав і обов'язків, передбачених законодавством України та визначених умовами договору, укладеного у рамках державно-приватного партнерства; справедливий розподіл між державним та приватним партнерами ризиків, пов'язаних з виконанням договорів, укладених у рамках державно-приватного партнерства; визначення приватного партнера на конкурсних засадах, крім випадків, встановлених законом.
2	ЗУ від 01.01.2023 № 850-IX «Про публічні закупівлі»	<p>Закон визначає правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави, територіальних громад та об'єднаних територіальних громад.</p> <p>Метою цього Закону є забезпечення ефективного та прозорого здійснення закупівель, створення конкурентного середовища у сфері публічних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції.</p> <p>Принципи здійснення публічних закупівель та недискримінація учасників</p> <p>1. Закупівлі здійснюються за такими принципами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) добросовісна конкуренція серед учасників; 2) максимальна економія, ефективність та пропорційність; 3) відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель; 4) недискримінація учасників та рівне ставлення до них; 5) об'єктивне та неупереджене визначення переможця

		процедури закупівлі/спрощеної закупівлі; б) запобігання корупційним діям і зловживанням.
3	ЗУ від 01.01.2022 № 1089-IX «Про концесію»	Закон визначає правові, фінансові та організаційні засади реалізації проєктів, що здійснюються на умовах концесії, з метою модернізації інфраструктури та підвищення якості суспільно значущих послуг. Строк концесії 1. Концесійний договір укладається на визначений договором строк, який має становити не менше п'яти років та не більше 50 років, крім строку концесійного договору щодо будівництва та подальшої експлуатації автомобільних доріг, який має становити не менше 10 років. 2. Строк концесії може визначатися з урахуванням: строку, експлуатації об'єкта концесії та строку його амортизації; строку, обґрунтовано необхідного концесіонеру для відшкодування інвестицій, вкладених в об'єкт концесії (враховуючи витрати, здійснені у зв'язку із залученням боргового фінансування), та отримання визначеного рівня прибутку; строку, обґрунтовано необхідного для досягнення цілей та завдань концесії, а також характеристики сфери та соціальної важливості проєкту, що здійснюється на умовах концесії.

Взято з Конституції України

Додаток Б

Фреймворк – це загальна структура або основа, яка встановлює рамки, принципи та способи дії для досягнення певних цілей. У контексті публічно-приватного партнерства, фреймворк відображає нормативну базу, правила та процедури, що регулюють взаємодію між публічним і приватним секторами у виконанні спільних проєктів.

Фреймворк партнерства може включати такі елементи:

Елементи	Характеристика
Цілі та об'єктиви	Визначення мети та спільних цілей партнерства, що допомагають зорієнтуватися в його діяльності та орієнтуватися на досягнення певних результатів.
Управління та координація	Встановлення механізмів для ефективного керування та координації роботи між публічними та приватними партнерами. Це може включати управлінські комітети, робочі групи, планування та звітність.
Розподіл відповідальності	Визначення ролей та відповідальності кожного партнера в реалізації проєкту. Це допомагає забезпечити прозорість, ефективність та виконання зобов'язань.
Фінансові аспекти	Визначення механізмів фінансування проєктів, включаючи розподіл витрат, джерела фінансування та умови оплати.
Законодавча база	Розроблення відповідного законодавства або правил, що регулюють публічно-приватне партнерство та встановлюють правові рамки для його функціонування.
Механізми контролю та оцінки	Встановлення системи моніторингу та оцінки результатів партнерства, що дозволяють відстежувати прогрес, визначати ефективність та вчасно вносити корективи. Це можуть бути механізми збору та аналізу даних, проведення оцінок впливу та визначення показників успішності проєктів.
Комунікація та спілкування	Встановлення механізмів комунікації та спілкування між партнерами для ефективного обміну інформацією, координації дій та вирішення потенційних конфліктів. Це можуть бути регулярні зустрічі, робочі групи, електронні платформи тощо.
Навчання та розвиток	Забезпечення можливостей для навчання та розвитку учасників партнерства, щоб підвищити їх кваліфікацію, знання та навички в галузі партнерства та управління проєктами.
Прозорість та акаунтабельність	Встановлення механізмів для забезпечення прозорості діяльності партнерства, включаючи доступ до інформації, звітності та обліку витрат. Це сприяє відповідальному управлінню ресурсами та довірі між партнерами.
Залучення зацікавлених сторін	Сприяння активній участі зацікавлених сторін, таких як громадські організації, академічний сектор, місцеві громади тощо. Це дозволяє враховувати різноманітність поглядів та інтересів при прийнятті рішень та забезпечує широку підтримку партнерських проєктів.

Додаток створено автором на основі джерела [22]