

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЛОБОДА ДМИТРО ОЛЕГОВИЧ

Допускається до захисту:

в.о. завідувача кафедри політології
та державного управління
д.політ.н., професор

Чальцева О.М.

«___» грудня 2024 р.

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ:
СВІТОВИЙ ДОСВІД І УКРАЇНА**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Науковий керівник:

Чальцева О.М., професор кафедри
політології та державного управління
д.політ.н., професор

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ETCS/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Лобода Д. О. Державне управління взаємодією влади і бізнесу: світовий досвід і Україна

У кваліфікаційній роботі аналізуються механізми взаємодії влади та бізнесу у сучасній Україні та провідних країнах світу. Розглядається державно-приватне партнерство (ДПП) як ключовий механізм ефективного управління взаємодією держави та бізнесу. Зосереджено увагу на теоретичних аспектах, сучасних практиках країн ЄС та США, а також специфіці їх інтеграції в Україні. Розглянуто форми, механізми співпраці й нормативно-правову основу ДПП в умовах воєнного стану. Запропоновано адаптивну модель ДПП для України, що враховує соціально-економічні умови та інтеграційні процеси. Практична цінність дослідження полягає у рекомендаціях щодо підвищення ефективності управління, залучення інвестицій і розвитку стратегічних інфраструктурних проєктів.

Ключові слова: держава, державно-приватне партнерство, публічне управління, модель адаптації, повоєнне відновлення, Україна.

Бібліографія: 50 найменувань.

ABSTRACT

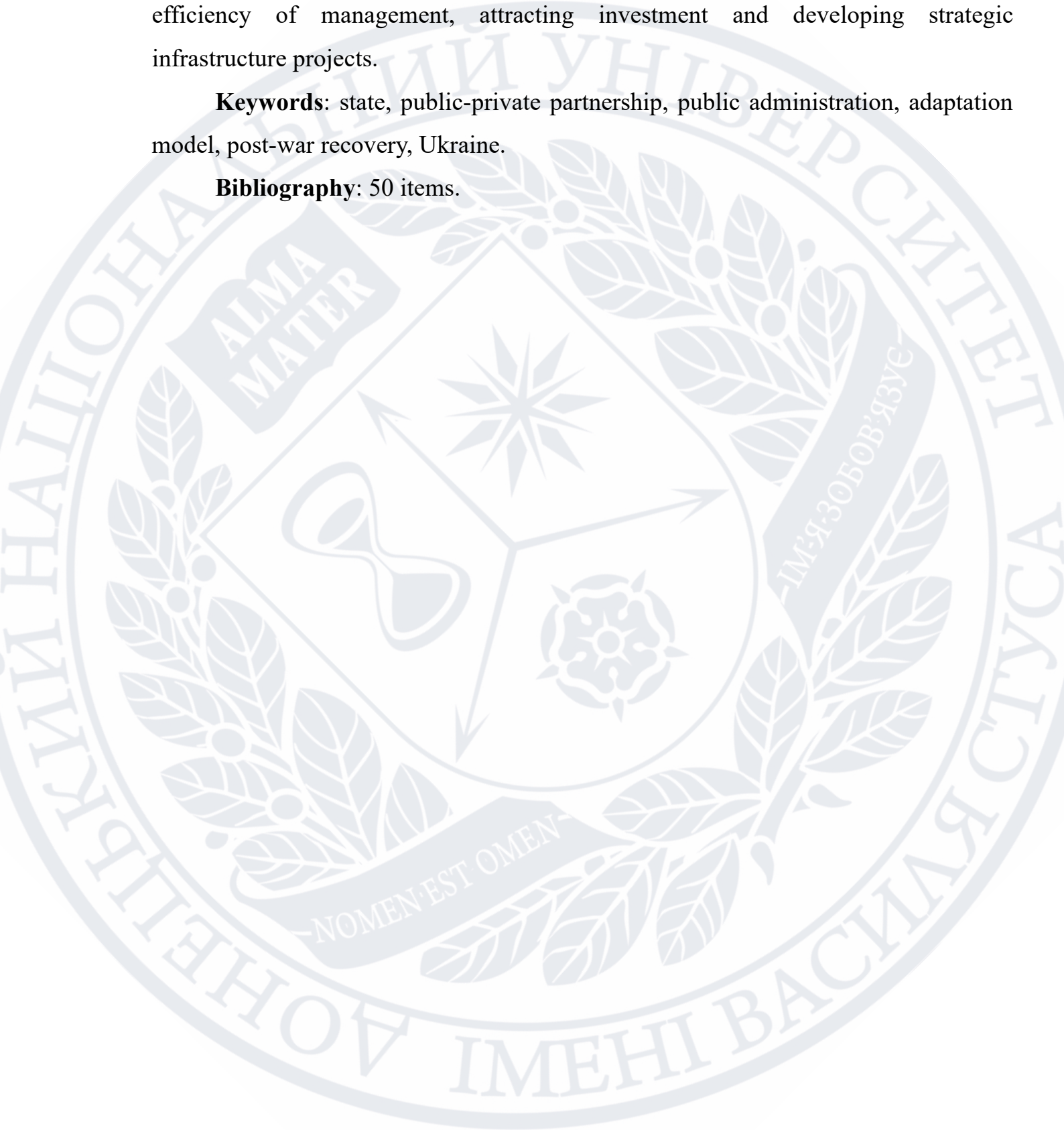
Loboda D. Public administration of interaction between government and business: world experience and Ukraine

The qualification work analyses the mechanisms of interaction between government and business in modern Ukraine and leading countries of the world. The article considers public-private partnership (PPP) as a key mechanism for effective management of interaction between the state and business. Attention is focused on theoretical aspects, current practices of the EU and the USA, as well as the specifics of their integration in Ukraine. The forms, mechanisms of cooperation and regulatory framework of PPPs under martial law are considered. An adaptive PPP model for

Ukraine is proposed, taking into account socio-economic conditions and integration processes. The practical value of the study lies in recommendations for improving the efficiency of management, attracting investment and developing strategic infrastructure projects.

Keywords: state, public-private partnership, public administration, adaptation model, post-war recovery, Ukraine.

Bibliography: 50 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ	9
1.1 Категоріальний апарат дослідження публічного управління в контексті взаємодії влади і бізнесу.	9
1.2. Сучасні методологічні підходи дослідження взаємодії влади і бізнесу. ...	13
1.3. Теоретичні моделі ДПП.	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ СВІТОВІ ПРАКТИКИ ДПП ЯК ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	24
2.1. Впровадження ДПП у Сполучених Штатах.	25
2.2. Практика ДПП у Великобританії.....	29
2.3. Практична модель ДПП у Німеччині.	31
2.4. Французький досвід ДПП.....	33
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	37
3.1 Нормативна основа ДПП в Україні.....	37
3.2 Форми та механізми співпраці держави і бізнесу в сучасній Україні.	40
3.3. Взаємодія влади і бізнесу в умовах воєнного стану в Україні.	44
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність дослідження: Державне управління відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для розвитку бізнесу через формування законодавчого поля, регулювання економічної діяльності та підтримку підприємницьких ініціатив. Взаємодія між владою і бізнесом базується на принципах партнерства, де обидві сторони прагнуть досягти взаємної вигоди: держава забезпечує економічну стабільність і розвиток, а бізнес сприяє підвищенню добробуту громадян, створенню робочих місць та розвитку інновацій. Успішна співпраця між державою та бізнесом є ключовим фактором для стійкого розвитку суспільства та економіки. Особливу увагу буде приділено аналізу кращих актуальних практик з країн ЄС та США, де співпраця між публічним сектором і бізнесом вже довела свою ефективність. Також розглянуто, як Україна інтегрує ці світові практики у власну систему державного управління в контексті євроінтеграційних процесів та післявоєнної відбудови.

Стан теоретичної розробки теми державно-приватного партнерства в українському науковому просторі відзначається значною увагою до його методологічних та практичних аспектів. Серед українських дослідників, роботи яких сприяли формуванню концептуальних основ ДПП, слід зазначити праці О. Захаріної, Є. Ходаківського та В. Якобчука, які пропонують різні підходи до осмислення партнерства між державою і бізнесом. Їхні дослідження акцентують увагу на інституційних, системно-функціональних та управлінських аспектах взаємодії. С. Квітка зосереджується на специфіці реалізації ДПП як унікальної форми співпраці між органами влади і приватним сектором. Крім того, безпосереднім вивченням механізмів займалися також В. Круглов, С. Комаринець, А. Мельник, А. Мостепанюк, А. Музиченко та інші. В свою чергу в іноземному науковому просторі роботи таких дослідників як G. Hodge, C. Greve та A. Boardman, досліджують еволюцію ДПП та перспективи його розвитку, наголошуючи на важливості довгострокової ефективності. E. Yescombe пропонує глибокий аналіз принципів політики та фінансування в ДПП,

створюючи практичні рекомендації для впровадження цих моделей. D. North вивчає вплив інституційних змін на економічну продуктивність, що є ключовим для адаптації ДПП до різних національних умов. K. Endo та K. Seetharam зосереджуються на специфіці ДПП у країнах, що розвиваються, надаючи рекомендації щодо подолання інфраструктурних і соціальних викликів. Роботи J. Demotes-Mainard аналізують європейський досвід у сфері ДПП, акцентуючи увагу на законодавчих і адміністративних механізмах. Усі автори закладають основу для подальших досліджень механізмів партнерства, в тому числі надаючи нам змогу розглядати їх у форматі адаптації до сучасних викликів і умов України.

Метою дослідження є виявлення специфіки взаємодії держави і бізнесу в національних контекстах і надання рекомендацій щодо шляхів формування адаптивної моделі ДПП

Завдання:

- Розкрити сутність і визначити основні категорії публічного управління в контексті взаємодії влади і бізнесу.
- Проаналізувати методологічні підходи до дослідження взаємодії влади і бізнесу, зосередившись полідисциплінарному аналізі.
- Дослідити теоретичні моделі державно-приватного партнерства та їх роль у державі.
- Вивчити сучасні світові практики державно-приватного партнерства та оцінити їх ефективність.
- Проаналізувати нормативно-правову основу та існуючі форми співпраці між державою і бізнесом в Україні.
- Виокремити особливості взаємодії влади і бізнесу в умовах воєнного стану в Україні.
- Розробити рекомендації щодо адаптації світових практик ДПП в Україні для підвищення ефективності публічного управління.

Об'єкт дослідження: Формування моделі ДПП в Україні в сучасних умовах.

Предмет дослідження: Державне управління взаємодією влади і бізнесу в Україні.

Методи дослідження: Розв'язання поставлених завдань у роботі здійснювалося із використанням як загальнонаукових, так і прикладних методів дослідження. Загальнонаукові методи включають індукцію та дедукцію для формулювання висновків, аналіз та синтез для структурування теоретичних положень, а також системний підхід, що дозволяє дослідити взаємодію влади і бізнесу як цілісну систему. Серед прикладних методів використовувалися компаративний аналіз для порівняння українських та зарубіжних моделей державно-приватного партнерства, метод моделювання для розробки адаптивної моделі ДПП, а також статистичні методи, зокрема лінійний кореляційний аналіз, для оцінки залежності між ефективністю ДПП та економічними показниками. Такий підхід забезпечує глибокий та всебічний аналіз досліджуваної проблематики. Враховано теоретичні основи, розроблені зарубіжними та вітчизняними дослідниками, та використано міждисциплінарний аналіз для формування адаптивної моделі ДПП в Україні, зокрема в умовах воєнного стану.

Гіпотеза дослідження: Чим краще будуть адаптовані практики ДПП, тим більша ефективність системи взаємодії держави та бізнесу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами: Кваліфікаційна (магістерська) робота виконана в рамках тематичного плану НДР Донецького національного університету імені Василя Стуса, ініціативного фундаментального дослідження кафедри політології та державного управління: «Публічна політика і державне управління в умовах війни та повоєнного відновлення України» (реєстраційний номер 0123U101423).

Наукова новизна дослідження: полягає в розробці адаптивної моделі управління взаємодії влади та бізнесу через державно-приватне партнерство для України, яка базується на аналізі успішних практик взаємодії влади та бізнесу в США, Великій Британії, Німеччині та Франції. У дослідженні запропоновано інтеграцію ключових механізмів із зазначених країн. Цей підхід дозволяє

врахувати специфіку соціально-економічного середовища України, що робить модель практично придатною для впровадження в сучасних умовах.

Науково-практична значущість дослідження: полягає у формуванні конкретних рекомендацій для вдосконалення взаємодії між владою та бізнесом в Україні через впровадження адаптивної моделі ДПП. Результати дослідження мають практичну цінність для державних органів, бізнес-спільноти та інвесторів, оскільки відбувається сприяння підвищенню ефективності управління публічними ресурсами, залученню іноземних інвестицій та розвитку стратегічних інфраструктурних проєктів.

Представлені автором положення та висновки кваліфікаційної (магістерської) роботи були апробовані шляхом наступних публікацій:

1. Лобода Д. О., Чальцева О. М. Державно-приватне партнерство як перспективний механізм повоєнного відновлення України. *Public networks and communications*. 2024. № 2. С. 11–19.
2. Лобода Д. Правові аспекти регулювання взаємодії влади та бізнесу в Україні. *Наукові тренди постіндустріального суспільства* : матеріали Міжн. наук. конф., м. Івано-Франківськ, 26 квіт. 2024 р. м. Вінниця, 2024. С. 117–120.

Структура роботи налічує 3 розділи, 6 підрозділів, висновки, список використаних джерел та літератури та один додаток. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок, з яких 48 сторінок основного тексту. Список використаних джерел та літератури містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ

1.1 Категоріальний апарат дослідження публічного управління в контексті взаємодії влади і бізнесу.

Розуміння та вивчення державного управління, особливо в контексті взаємодії між урядом і бізнесом, є складною галуззю, що розвивається і відображає мінливу динаміку врядування в сучасних суспільствах. Саме державне управління (Public Administration discipline) охоплює управління, організацію та функціонування інституцій державного сектору, традиційно зосереджуючись на тому, як державні установи служать суспільним інтересам через реалізацію політики та надання послуг. Разом із розвитком економіки та моделей управління роль приватного сектору тісно інтегрувалася у сферу державного управління, що призвело до появи нових форм співпраці, таких як державно-приватне партнерство (ДПП/ ППП – публічно-приватне партнерство).

Історично склалося так, що державне управління часто розглядалося як відмінне від бізнес-практики, не притаманне бюрократичним структурам, які наголошували на державному контролі та публічній підзвітності. Однак за останні кілька десятиліть такі моделі, як Новий державний менеджмент (НДМ), запровадили ринково орієнтовані реформи, заохочуючи більшу ефективність, конкуренцію та залучення приватних підприємств до надання державних послуг. Поява спільного управління ще більше розширила ці відносини, підкресливши необхідність співпраці та спільного прийняття рішень між органами державної влади та приватними зацікавленими сторонами.

Категоріальний апарат цього дослідження включає розуміння таких ключових понять, як державно-приватне партнерство, відносини між владою та бізнесом, а також державний менеджмент, публічне управління та інші супутні визначення, що можуть зустрічатися та будуть розкриті у подальшому.

Традиційно ДПП є формалізованою і часто договірною угодою, в якій державний і приватний сектори поділяють ризики, ресурси і відповідальність для досягнення спільної мети, як правило, у сфері інфраструктури, охорони здоров'я або освіти [42]. Таке трактування відноситься до ширших механізмів, де держава і приватні структури працюють разом шляхом переговорів і співпраці, часто за участю багатьох зацікавлених сторін, що виходять за рамки традиційної бінарної системи «держава-ринок».

Оскільки відносини між урядом і бізнесом продовжують розвиватися, розвивається і концептуальна основа державного управління. Розуміння цієї взаємодії є критично важливим для оцінки того, як держави управляють в епоху, коли залучення приватного сектору є необхідністю та стратегічним інструментом надання державних послуг. Розглядаючи ключові теоретичні моделі та практики, цей розділ закладе основу для ширшого розуміння того, як уряди та бізнес взаємодіють для досягнення ефективного та підзвітного врядування.

У сучасному науковому дискурсі поняття та визначення часто є схожими за трактуваннями, змінюються вони лише частково від залежності ідеї якої наукової школи менеджменту чи публічного управління поділяють автори. Від так серед іноземних дослідників і їх визначень можна виділити наступний понятійний апарат:

Державно-приватні партнерства визначаються як домовленості про співпрацю між суб'єктами державного сектору та приватним бізнесом з метою надання державних послуг або створення інфраструктури. Г. Ходж, С. Грев та А. Бордман описують ДПП як механізми, які можуть допомогти підвищити ефективність та інноваційність приватного сектору в наданні державних послуг [30]. Отже, ДПП це інструмент держави по розподілу ризиків та відповідальності, що дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси між суб'єктами.

У схожому ключі Е. Йескомб окреслює теоретичні засади ДПП, стверджуючи, що вони ґрунтуються на принципі розподілу ризиків і на тому, що залучення приватного сектору може підвищити якість та ефективність послуг

[50, с. 3]. Він окреслює ДПП як довгостроковий договір між стороною державного сектору та стороною приватного сектору на проєктування, будівництво, фінансування та експлуатацію державної інфраструктури. Ця концепція відповідає більш широкому переходу в державному управлінні до ринково орієнтованих практик, які стають все більш актуальними в сучасному управлінні.

Що ж стосується вітчизняного наукового простору то тут трактування термінів державно-приватного партнерства з точки зору публічного управління також є доволі схожими. О. Захаріна, Є. Ходаківський, В. Якобчук у спільній роботі пропонують трактувати поняття "державно-приватне партнерство" через три методологічні підходи [6]. Перший підхід стосується формування основ парадигми ДПП в Україні, згідно з яким це партнерство сприяє належному врядуванню через забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності в наданні публічних послуг та розвитку інфраструктури, а також сприяє модернізації державного управління. Згідно думки авторів це зумовлює необхідність формування нового напрямку наукових досліджень, який пояснюватиме та формуватиме теоретико-методологічні основи ДПП як інноваційної моделі державного управління. Другий підхід акцентує увагу на інституційному аспекті, де ДПП пропонується як система формальних та неформальних норм, законів, стандартів та концепцій, що відображають цінності громадянського суспільства і уніфікують зміст партнерства та механізмів, які регулюють його на практиці. І третій підхід, системно-функціональний, підкреслює, що ДПП забезпечує об'єктивну оцінку економічності та ефективності його реалізації.

За словами С. А. Квітки, державно-приватне партнерство можна розглядати як особливу систему взаємовідносин між органами публічної влади та приватними структурами, де останнім надається більша відповідальність у питаннях планування, фінансування і реалізації суспільно важливих послуг [7]. На відміну від традиційних форм співпраці, цей підхід дозволяє приватному сектору брати більш активну участь, але водночас не до такої міри, як при приватизації. При цьому забезпечення захисту державних та комунальних

інтересів гарантується за рахунок інституційних механізмів, нормативно-правових актів та договорів, що регулюють умови партнерства.

Крім того, для розуміння національних особливостей і для більш однозначного визначення ДПП слід звернути увагу на законодавчий рівень. Наразі ми пропонуємо не поглиблюватися у законодавчий базис державно-приватного управління, детальніше про це у розділі 3 даної роботи, нам необхідна лише дефініція. Відтак, в українському законодавстві державно-приватне партнерство це співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України "Про управління об'єктами державної власності" здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним законом [17].

Звідси, суб'єктами державно-приватного партнерства є державні та приватні партнери. До державних партнерів належать органи державної влади та місцевого самоврядування, зокрема міністерства, міські та селищні ради, Автономна Республіка Крим, а також академічні установи, такі як Національна академія наук України та національні галузеві академії наук. Ці установи діють від імені держави та управляють об'єктами державної власності відповідно до Закону України "Про управління об'єктами державної власності". Приватними партнерами є юридичні особи з комерційного сектора, при цьому державні та комунальні підприємства, установи й організації не можуть виступати як приватні партнери. Це означає, що лише бізнес-структури, приватні інвестори або компанії мають право бути приватними партнерами в ДПП. Співпраця в рамках державно-приватного партнерства здійснюється на основі взаємодії між державними та приватними партнерами, які спільно працюють для досягнення

взаємної мети. Зазвичай це стосується реалізації інфраструктурних проєктів, надання публічних послуг або сприяння розвитку регіональної економіки.

Отже, беручи до уваги висновки різних авторів та певну «еволюцію» цього поняття, ми можемо визначити державно-приватне партнерство як певні кооперативні інституційні механізми, в яких суб'єкти державного сектору та приватні підприємства співпрацюють для досягнення спільних цілей у наданні державних послуг та інфраструктури. Ця модель партнерства характеризується спільним розподілом ризиків, ресурсів і відповідальності, виходячи за традиційні межі державного управління. Успішна реалізація ДПП залежить від добре продуманої правової бази та інституційних механізмів, які захищають суспільні інтереси, одночасно сприяючи участі приватного сектору. Проблеми, визначені в літературі, такі як можливість неузгодженості пріоритетів між партнерами, підкреслюють необхідність визначення чіткого управління такими зв'язками.

1.2. Сучасні методологічні підходи дослідження взаємодії влади і бізнесу.

У сучасних дослідженнях вивчення взаємодії влади та бізнесу в основному обертається навколо кількох основних теоретичних основ. Ці теорії використовують відповідні методології для аналізу того, як бізнес взаємодіє з державними установами в різних політичних, управлінських та економічних контекстах.

Інституційний підхід зосереджується на ролі інституцій — як офіційних, так і неформальних — у формуванні взаємодії між урядом і бізнесом. Інститути можна розуміти як встановлені правила, норми та практики, які регулюють соціальні, економічні та політичні взаємодії [37]. За словами Барзеля М. та Скотта В., інститути, які впливають на взаємодію між державою та бізнесом, формуються через постійний процес адаптації й еволюції соціальних норм та економічних практик [24]. Вони акцентують увагу на важливості організаційних

структур, які визначають правила гри в суспільстві та на ринку, за допомогою яких уряд і бізнес взаємодіють у межах публічно-приватного партнерства. В свою чергу теоретичні засади від Холла П. і Тейлор Р., звертають увагу на значення політичних та економічних інститутів, які визначають характер взаємодії між державою і бізнесом. Вони висловлюють переконання, що успіх або неуспіх публічно-приватного партнерства залежить від того, як гнучко політичні системи можуть адаптуватися до змін у глобальному середовищі та які інституційні структури сприяють цьому. Вони також підкреслюють, що на рівні державних інститутів критично важливими є не тільки формальні правила, але й соціальні практики та культурні норми, які можуть змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [29].

У свою чергу, Норт Д. вказує, що інституції формуються внаслідок взаємодії між економічними, політичними та соціальними процесами, і вони не тільки визначають правила гри, але й створюють стимули для певних економічних та політичних рішень. Він стверджує, що від того, як інститути виконують свою функцію регулювання, залежить ефективність взаємодії між урядом і бізнесом [37]. Виходить, що згідно з його концепцією, саме інституції мають здатність впливати на довгострокові результати розвитку економік і їх взаємодію з державою, а також на рівень розвитку публічно-приватних партнерств.

В українському науковому просторі існують схожі думки: система регулювання відносин між бізнесом і державою повинна створювати інституційні зв'язки між підприємствами, державними органами та громадськими організаціями [20].

Гнучка, багаторівнева і багатоаспектна система економічної взаємодії між бізнесом і державою сприяє мінімізації ризиків зрощування інтересів і встановленню цивілізованих відносин. Вона також зменшує рівень конфліктності та політизацію взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. Основи інституційного підходу лежать у двох основних течіях думки: старому інституціоналізмі та новому інституціоналізмі. Старий інституціоналізм

наголошує на важливості формальних організацій, конституцій і законів у політичній та економічній поведінці, тоді як новий інституціоналізм розширює фокус, включаючи неформальні норми, культурні фактори та соціальні практики [24; 29].

Корпоративний підхід дозволяє дослідити відносини співпраці між організованими інтересами — насамперед бізнес-акторами та державою. Корпоративізм стверджує, що така співпраця може призвести до більш ефективного управління та сприятливих економічних результатів. Цей підхід характеризується структурованими переговорами та співпрацею між державою та організованими інтересами. За Шміттером Ф. підхід ґрунтується на ідеї, що організовані інтереси відіграють вирішальну роль у формуванні державної політики. Зазначається, що корпоративізм забезпечує основу для розуміння того, як держава та бізнес взаємодіють через структуровані канали переговорів [44].

Вітчизняні дослідження також притримуються схожої думки: сприйняття держави як самостійної корпорації з унікальними інтересами, які відрізняються від інтересів бізнесу, але що встановлює з ним партнерські стосунки, дозволяє глибше аналізувати організаційні моделі взаємодії між владою та підприємництвом. Це також допомагає врахувати специфіку державного управління в цій галузі, зокрема, враховуючи впливи глобалізації, які накладають певні обмеження на цю взаємодію [8].

Схожим до корпоративістського підходу можна виділити також концепцію «індустріальних відносин», теорію адаптовану до українських реалій Квіткою С., та яка описує взаємодію між владою та бізнесом як змінну форму узгоджених відносин між державою, роботодавцями та профспілками на рівні компаній і галузей. Концепція «індустріальних відносин» акцентує увагу на питаннях інтересів, влади, контролю та конфліктів, які є основою трудових відносин, при цьому механізми та технології їх вирішення відходять на другий план [8]. Це пояснює зсув від традиційного фокусу на інституційних аспектах до вивчення ширшого спектру соціальних явищ, які впливають на відносини між працівниками, працедавцями та владою.

Наступним є концепція ДПП, яка набула популярності здебільшого як вдалий механізм залучення ресурсів і досвіду приватного сектору для задоволення суспільних потреб. ДПП як концепція розглядалася у спільній праці такими авторами, як Ходж Г., Гревв К. та Бордман А., які у своїй статті "Public-Private Partnerships: The Way They Were and What They Can Become" аналізують еволюцію та майбутні можливості розвитку публічно-приватних партнерств. Ґрунтується концепція на переконаннях, що співпраця між державним і приватним секторами може призвести до більш ефективного та ефективного надання послуг. Основною метою державного-приватного партнерства є поєднання державних і приватних ресурсів для їх оптимального використання, що сприяє досягненню максимальної вигоди для всіх учасників співпраці, а також вирішенню завдань, що стоять перед державою і бізнесом [30]. Кожен учасник може отримати свою вигоду від ДПП. Для держави партнерство може стати інструментом для залучення позабюджетних фінансових ресурсів, досягнення важливих соціальних цілей, зменшення безробіття та покращення економічних показників. Для приватного сектору це співробітництво відкриває можливості отримання прибутку від спільних проєктів і доступу до ресурсів, які в іншому випадку могли б бути недоступні [13].

Отже, в сучасних дослідженнях взаємодії влади та бізнесу виділяються кілька основних методологічних підходів, кожен з яких акцентує на різних аспектах цієї складної системи. Інституційний підхід підкреслює роль формальних і неформальних інститутів у регулюванні відносин, в той час як корпоративний підхід зосереджується на співпраці між організованими інтересами, такими як бізнес та державні структури. Концепція «індустріальних відносин» аналізує динаміку між владою, роботодавцями та профспілками, ставлячи акцент на питаннях влади і конфліктів у трудових відносинах. Окрім того, державне-приватне партнерство виступає як механізм, що сприяє залученню ресурсів приватного сектору для задоволення суспільних потреб, максимізуючи вигоду для всіх учасників. Усі ці підходи демонструють

необхідність комплексного аналізу та інтеграції різних елементів взаємодії між державою і бізнесом для забезпечення їхньої ефективності.

1.3. Теоретичні моделі ДПП.

У сучасному науковому дискурсі українського простору найбільш популярною концепцією розгляду управління відносин між урядом та бізнесом відбувається через призму ідей та механізмів ДПП. Однак здебільшого розгляд відбувається в рамках однієї моделі (С. А. Квітка) або ж із прив'язкою моделі до сфери її використання (М. А. Мащенко, А. В. Кравцова) або ж їх загальний огляд (В. В. Круглов). Повних оглядів із порівняльним аналізом доступних нам моделей державно-приватного партнерства є досить небагато.

Для більш структурованого огляду пропонуємо поділити моделі за регіонами їх поширення. Це також прослідковується і у дослідженнях різних зарубіжних дослідників – моделі ДПП варіюються від регіону де вони використовуються.

Величезну роботу по класифікаціям моделей ДПП було пророблено українським дослідником І. А. Брайловським [2]. Він пропонує нам розглядати моделі ДПП відповідно до кількох умовних класифікацій.

Наприклад, класифікація за світовим банком характеризується тим, що різні моделі ДПП враховують специфіку кожного проєкту та ролі обох сторін, диференціюючи їх за рівнем залучення приватного капіталу та управлінських функцій. Важливо зазначити, що форми ДПП за світовим банком є найбільш універсальними та всеохоплюючими, однак це і є їх головним недоліком – їх використання вкрай обмежене проєктами у яких їх можливо використати. Моделі за світовим банком:

1. **Контракти на управління та оренду (Management and Lease Contracts)** – ця модель передбачає, що приватна компанія бере на себе функції управління інфраструктурним об'єктом, який залишається у власності держави.

Приватна сторона відповідає за щоденне функціонування об'єкта, але не здійснює значних капітальних інвестицій. Такі контракти є тимчасовими і діють протягом заздалегідь визначеного періоду часу. Держава зберігає контроль за активом, а ризики, пов'язані з власністю та довгостроковими інвестиціями, залишаються на її стороні. Приватний сектор бере на себе операційні ризики, такі як ефективність управління та покращення якості надання послуг.

2. **Концесії (Concessions)** – у цій моделі ДПП приватна сторона не лише управляє державним інфраструктурним об'єктом, але й бере на себе відповідальність за його модернізацію або розвиток, що включає суттєві капітальні інвестиції. Концесійні угоди зазвичай охоплюють більш тривалий період, протягом якого приватна компанія отримує дохід від користування об'єктом, наприклад, за рахунок зборів або тарифів. Водночас приватний сектор несе основні інвестиційні ризики, пов'язані з рентабельністю проекту та поверненням вкладених коштів. По завершенню концесії інфраструктурний об'єкт може повернутися під контроль держави.

3. **Проекти "з чистого аркуша" (Greenfield Projects)** – це одна з найскладніших форм ДПП, коли приватний інвестор або спільне підприємство держави і приватного сектору бере на себе будівництво нового інфраструктурного об'єкта. Окрім зведення, приватна сторона відповідальна за експлуатацію об'єкта протягом визначеного в контракті періоду. Після завершення цього терміну об'єкт може бути переданий у власність держави або продовжувати управлятися приватною стороною на умовах нової угоди. Ця модель передбачає суттєві фінансові зобов'язання для приватного інвестора, але також дає можливість отримати значні прибутки від експлуатації новозбудованого об'єкта.

4. **Передача активів (Divestitures)** – ця модель передбачає повний або частковий продаж державних активів приватному сектору. Приватні компанії можуть придбати акції державних підприємств, які володіють інфраструктурними об'єктами, через програми приватизації або публічні продажі активів. Після завершення угоди приватний сектор отримує повний контроль над

об'єктом та пов'язаними з ним операціями. Це дозволяє державі знизити тягар управління великими інфраструктурними проєктами та залучити приватний капітал для їх подальшого розвитку. Однак, при такій моделі важливою залишається роль держави у встановленні регуляторних рамок, щоб забезпечити належне функціонування об'єктів стратегічної важливості [2].

Наступну класифікацію І. А. Брайловський також описує як «європейську».

Назва здебільшого характеризує те, що такі моделі вже давно мають практику використання у європейських країнах. Основні моделі державно-приватного партнерства, що застосовуються для реалізації інфраструктурних проєктів у країнах Європейського Союзу, дещо відрізняються від загальноприйнятих класифікацій, переважно за рівнем залучення приватного сектора. Слід додати, що ключова різниця полягає у ступені передачі відповідальності за проєкт від держави до приватних компаній [33].

1. **Сервісний контракт (Service Contract)** – це угода, за якою державний орган передає приватній компанії виконання окремих, зазвичай короткострокових, експлуатаційних послуг. Такі контракти, як правило, не передбачають значного ризику для приватного сектора, оскільки обмежуються лише конкретними операційними функціями [2].

2. **Контракт на управління та експлуатацію (Operation and Management Contract, O&MC)** – у цій моделі приватна компанія бере на себе відповідальність за управління та експлуатацію інфраструктурного об'єкта. Приватний сектор здійснює операційне управління об'єктом, хоча актив залишається у власності держави. Основний ризик для приватної сторони полягає в ефективності та безперебійності функціонування об'єкта [2].

3. **Орендний договір (Leasing)** – цей вид угоди передбачає, що приватна компанія отримує право експлуатувати державний інфраструктурний об'єкт і генерувати з нього доходи. В обмін на це приватний партнер здійснює фіксовані орендні платежі державі та зобов'язується підтримувати об'єкт у належному робочому стані, що також включає операційні ризики [2].

4. **Будівництво "під ключ" (Turnkey Procurement) або Будівництво, експлуатація і передача (Build, Operate, and Transfer, BOT)** – це комплексна модель, в якій приватний сектор відповідає за проєктування, будівництво та експлуатацію інфраструктурного об'єкта. Після завершення будівництва приватна компанія керує об'єктом протягом певного часу, після чого може передати його назад державі [2].

5. **Проектування, будівництво, фінансування і експлуатація (Design, Build, Finance, and Operate, DBFO)** – у цій моделі приватний партнер проєктує інфраструктурний об'єкт відповідно до вимог державних органів, фінансує його будівництво та забезпечує експлуатацію. Після закінчення терміну контракту об'єкт може бути переданий у власність держави, якщо це передбачено умовами угоди [2].

У США класифікація моделей державно-приватного партнерства відрізняється, насамперед, особливостями розподілу обов'язків і ризиків між державним і приватним секторами.

1. **Проектування та будівництво (Design and Build, DB)** – це модель, що об'єднує процес проєктування і будівництва в одному контракті. Приватна компанія бере на себе відповідальність за обидві фази проєкту, що сприяє скороченню часу виконання і підвищенню ефективності.

2. **Проектування, будівництво та експлуатація/утримання (Design, Build, and Operate/Maintain, DBO/DBM)** – це комплексний підхід, що поєднує проєктування та будівництво з подальшим технічним обслуговуванням або експлуатацією об'єкта. Приватний партнер виконує всі ці зобов'язання в рамках одного контракту, а фінансування проєкту здійснюється державою.

Крім того для американського регіону також притаманні вже вище описані моделі як **DBFO, O&MC** та **Lease Contracts**.

Хотілося б додати моделей які використовуються і у азійському регіоні. В залежності від вимог конкретного проєкту, можливі різні моделі партнерства між урядом і партнерською агенцією. Крім вже вище зазначених можна додати до списку наступні [26; 45]:

1. **Будівництво, володіння та експлуатація (Build, Own and Operate, BOO)** – передбачає, що приватний партнер відповідає за проєктування, будівництво, володіння та експлуатацію інфраструктурного об'єкта. Після завершення будівництва приватна компанія отримує право на власність і експлуатацію об'єкта без зобов'язання передавати його державі. Це означає, що приватний сектор має довгострокову відповідальність за об'єкт.

2. **Будівництво, володіння, експлуатація та передача (Build, Own, Operate and Transfer, BOOT)** – модель поєднує в собі елементи проєктування, будівництва, володіння та експлуатації, але з можливістю передачі об'єкта державі після завершення терміну угоди. Це означає, що приватна компанія розробляє та будує інфраструктурний об'єкт, експлуатує його протягом визначеного терміну, а потім передає його у власність державі.

Вибір конкретної моделі залежить від характеру проєкту та багатьох інших факторів. Проте основною метою як і у всіх інших моделях залишається поєднання відповідальності державного сектора з ефективністю приватного сектора, а також спільне розподілення ризиків.

Нами пропонується порівняльний аналіз представлених моделей для пошуку найбільш оптимальної для подальшого дослідження її в українських реаліях. Згідно з таблицею у Додатку А пропонуємо ознайомитися із ключовими висновками:

- Моделі ДПП різняться залежно від регіону та конкретних умов проєкту. Наприклад, моделі Світового банку більш універсальні, але можуть бути обмежені у використанні.
- Розподіл ризиків між державою та приватним сектором є важливим фактором при виборі моделі. Більш складні моделі, як-от концесії або проєкти "з чистого аркуша", зазвичай передбачають високі ризики для приватного сектора.
- Тривалість угод варіюється від короткострокових (сервісні контракти) до довгострокових (концесії, BOOT). Це впливає на стратегії управління та фінансування проєктів.

- Успішність реалізації моделей ДПП залежить від належного регулювання з боку держави, що забезпечує стабільність і прозорість у відносинах з приватним сектором.

- Важливо адаптувати моделі ДПП до специфіки національного та регіонального контексту, враховуючи культурні, економічні та соціальні фактори.

Отже, у результаті аналізу моделей державно-приватного партнерства можна виокремити теоретичні та практичні підходи. Теоретичні моделі визначають загальні принципи та структури партнерства між державою та приватним сектором, включаючи класифікації, що базуються на ролях та рівнях залучення сторін, а також на різних підходах до управління та ризиків (моделі Світового банку, європейська класифікація, тощо). Вони служать концептуальною основою для розуміння потенційних форм співпраці. Практичні моделі, натомість, є реальними втіленнями цих підходів у різних регіонах, відображаючи специфіку застосування в умовах конкретних країн (США, Європа, Азія). Вони демонструють, як теоретичні моделі адаптуються та реалізуються в реальних умовах, що дозволяє забезпечити ефективне управління та поділ ризиків між державою та приватним сектором. Огляд та аналіз моделей державно-приватного партнерства демонструє нам важливість адаптації даних концепцій до специфіки українського контексту. Незважаючи на широке розмаїття моделей, відзначимо, що в Україні спостерігається недостатня концептуальна вивченість, що може призводити до неефективного використання ресурсів. Важливо, звернути увагу на досвід інших регіонів, зокрема європейських та американських, адже їхні моделі містять цінні складові, які можуть бути корисними для оптимізації управлінських практик в Україні.

Крім того, особливу увагу слід звернути на ризики, пов'язані з реалізацією різних моделей, оскільки неправильний розподіл відповідальності може призвести до невдачі проєктів. Визначення чітких регуляторних рамок, які б враховували специфіку проєктів, також є критично важливим для забезпечення стабільності і передбачуваності у відносинах між державою та приватним сектором, для цього й було приділено увагу ризикам кожної моделі. Насамкінець,

подальше дослідження моделей ДПП повинно включати не лише теоретичні, але й практичні аспекти їх впровадження, що допоможе знайти ефективні рішення для розвитку інфраструктури та покращення якості послуг в Україні.



РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ СВІТОВІ ПРАКТИКИ ДПП ЯК ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Державно-приватне партнерство стало важливим інструментом у сучасному управлінському ландшафті, що дозволяє урядам залучати досвід та капітал приватного сектору для вирішення масштабних потреб у сфері інфраструктури та послуг. Здатність уряду ефективно розробляти, впроваджувати та управляти ДПП є прямим показником його адміністративної компетентності, особливо в питаннях збалансування державних інтересів з участю приватного сектору. Ефективність реалізації ДПП відображає не лише здатність уряду до стратегічного планування та управління державними фінансами, але й дотримання принципів підзвітності, прозорості та адаптивності при наданні державних послуг.

Вивчення практики ДПП у таких країнах, як США, Великобританія, Німеччина та Франція, дає змогу провести порівняльну оцінку ефективності державного управління в різних моделях урядування та економічних умовах. Кожна з цих країн має власну систему ДПП, яка відповідає унікальним регуляторним, економічним та культурним умовам, пропонуючи глибоке розуміння того, як органи державного управління підходять до співпраці між державним та приватним секторами. Маючи змогу дослідити наступні моделі, ми отримаємо уявлення про те, як кожна державна адміністрація вирішує спектр проблем від розподілу ризиків, залучення зацікавлених сторін до дотримання нормативних вимог.

Аналіз сучасних світових практик партнерства держави та бізнесу на прикладі цих країн дає змогу оцінити зрілість та ефективність їх управлінської політики, а також дає змогу в подальшому розглянути і використати в умовах української практики. Нижче буде розглянуто ДПП як інструмент для досягнення суспільних цілей крізь призму адміністративної ефективності.

2.1. Впровадження ДПП у Сполучених Штатах.

Особливістю законодавчої бази для державно-приватного партнерства у Сполучених Штатах є те, що вона децентралізована і значною мірою спирається на нормативно-правові акти штатів і місцевих органів влади, а не на єдиний федеральний стандарт. Наразі близько 36 штатів, а також Пуерто-Рико та округ Колумбія прийняли спеціальні закони про ДПП, що сприяють насамперед проєктам у сфері транспортної, водної та енергетичної інфраструктури [35, с. 186]. Однак між цими юрисдикціями існують значні відмінності, що впливають на типи дозволених проєктів, методи закупівель та підходи до розподілу ризиків.

Наразі найбільш розвиненим сектором ДПП у Сполучених Штатах є інфраструктурна сфера. Федеральний уряд, не здійснюючи прямого нагляду за законодавством про ДПП, підтримує проєкти ДПП через такі механізми, як федеративні акти, наприклад Акт про фінансування транспортної інфраструктури та інновації (TIFIA) та Облігації приватної діяльності (РАВ) [41; 47]. Ці програми, якими керує Бюро Міністерства транспорту США надають фінансові стимули для залучення приватних інвестицій і компенсують високі початкові витрати, пов'язані з великомасштабними інфраструктурними проєктами. Окремі штати широко використовують TIFIA та РАВ у ДПП для фінансування складних, капіталомістких проєктів, таких як автомагістралі, мости та транзитні системи.

Крім того, існує також Акт про модернізацію наземного транспорту Америки (FAST), що став важливою віхою у фінансуванні транспорту, забезпечивши довгострокову визначеність і сприяючи реалізації інфраструктурних проєктів у сфері автомагістралей, транзитних систем і вантажних коридорів. Він також зробив федеральну підтримку більш доступною для ДПП, впорядкувавши процеси затвердження та створивши спеціальне бюро для управління інноваційними фінансовими інструментами [46]. FAST створив Національне бюро наземного транспорту та інноваційного фінансування у складі Міністерства транспорту (DOT), спираючись на попередні зусилля в рамках Центру транспортних інвестицій «Будуймо Америку» (англ. – Build America

Bureau). Це бюро стало централізованим джерелом для штатів і муніципалітетів для отримання технічної допомоги, фінансування та рекомендацій щодо реалізації проєктів ДПП.

Паралельно було прийнято Акт про фінансування та інновації у сфері водної інфраструктури (WIFIA), покликаний задовольнити критичні потреби у водній інфраструктурі, дозволивши Агентству з охорони навколишнього середовища (EPA) надавати кредити під низькі відсотки органам влади штатів та місцевого самоврядування [49]. Програма, пізніше доповнена вищезгаданим FAST, розширила фінансування водних проєктів за рахунок кредитів, що надаються на федеральному рівні. Ця підтримка мала вирішальне значення для фінансово обмежених громад, які прагнули реалізувати великомасштабні водні проєкти на засадах ДПП.

Разом ці законодавчі заходи були спрямовані на спрощення реалізації ДПП у транспортному, будівельному та водному секторах шляхом надання інструментів фінансування та спрощення регуляторних бар'єрів, що відображає політичний зсув у бік державно-приватного співробітництва для вирішення інфраструктурних проблем країни. Завдяки FAST Act та WIFIA федеральна політика стала більш тісно пов'язана з моделями ДПП, що стало важливим кроком у США на шляху до модернізації механізмів фінансування інфраструктури та підтримки ефективної реалізації проєктів у більш широкому масштабі.

Результати досягнуті завдяки реалізації цих програм будуть описані нижче. Важливим буде зазначити що за основу взяті звіти у яких наявна інформація висвітлює результативність за повний 2023 рік (крайній повний рік на момент написання роботи) або за останній повний рік за який звіт є доступними.

Від так, у звіті TIFIA за 2024 рік висвітлено її фінансові показники та внески станом на 30 вересня 2023 року.

Найголовніші результати:

- Загальна сума непогашених кредитів становить \$20,7 млрд, з яких \$5,9 млрд доступні для виплат. Погашення кредитів зменшило ризики для

федерального бюджету на 12,6 млрд доларів, що на третину менше від початкової вартості зобов'язань за кредитами [27, с.4].

- Збитки за кредитами з моменту видачі становлять лише 433 мільйони доларів, або приблизно 1,1% від загальної суми зобов'язань, що свідчить про високу рівень управління ризиками. Кредитні рейтинги підвищилися з середнього рівня BBB+ до середнього рівня A- завдяки достроковому погашенню кредитів та стабілізації потоків доходів [27, с.6].

- Вміле використання таких інструментів, як поетапне зняття коштів, відтермінування виплати відсотків та умови погашення, пристосовані до грошових потоків проєкту, допомогли позичальникам оптимізувати фінансові стратегії.

- Сімдесят один позичальник у 23 штатах, в тому числі окрузі Колумбія та Пуерто-Рико отримав фінансування в рамках програми. Програма підтримала мультимодальні проєкти, включаючи автомагістралі, мости, транзитні системи та інтермодальні об'єкти.

- Програма профінансувала 51 проєкт, що генерує додаткові доходи за рахунок плати за проїзд або інших зборів з користувачів. Крім того, у двох проєктах - Денверський залізничний вокзал та Трансбейський термінал - було використано фінансування за рахунок додаткових податкових надходжень для погашення кредиту [27, с. 11-12].

- З 2016 по 2021 рік програма FAST (ATCMTD) надала 58 грантів, що здебільшого стосувалися інфраструктурної сфери. З 42 проєктів, що перебувають на стадії повного впровадження, 17 залишаються на стадії планування, 13 перейшли до пілотування або тестування, а 12 завершили розгортання станом на 31 березня 2023 року [38].

Програма акцентувала увагу на безпеці, зменшенні заторів та екологічних перевагах. Наприклад, Регіональна транспортна адміністрація Великого Клівленда (RTA), перший грантер програми, впровадила сучасні системи зв'язку та навігації, що дозволило підвищити операційну ефективність та забезпечити рівні умови для користувачів [38, с. 11]. А такі проєкти, як AdvanceSF міста Сан-

Франциско, продемонстрували інноваційні результати, такі як скорочення часу в дорозі на 20% на тестових коридорах і скорочення на 75% затримок на червоне світло. Ці результати були досягнуті завдяки мультимодальним інтелектуальним системам управління дорожнім рухом і автономним пілотам-шатлам [38, с. 15].

Програма продемонструвала потенціал підтримки для вдосконалення місцевих і регіональних транспортних систем через державно-приватну співпрацю. Завдяки впровадженню передових технологій та стимулюванню інновацій, програма підвищила ефективність інфраструктури, одночасно досягнувши відчутних переваг у сфері безпеки, мобільності та охорони довкілля.

Стабільні результати продемонструвала також програма WIFIA:

З моменту свого заснування WIFIA надала 120 кредитів на загальну суму 19 мільярдів доларів США, підтримавши загальний обсяг інвестицій у водну інфраструктуру на суму 43 мільярди доларів США. А проекти WIFIA принесли позичальникам і платникам податків загальну економію в розмірі 6 мільярдів доларів США, продемонструвавши значну економічну ефективність завдяки фінансуванню під низькі відсотки та гнучким графікам погашення кредитів [34, с. 5].

Отже, розвиток державно-приватного партнерства як елементу якісного публічного управління в США демонструє ефективність завдяки поєднанню децентралізованої законодавчої бази та федеральної підтримки через програми на кшталт TIFIA, FAST та WIFIA. Не зважаючи на те, що Сполучені Штати досі перебувають у процесі стрімкого розвитку та становлення державно-приватного партнерства по відношенню до європейських країн, ці ініціативи забезпечили значне фінансування інфраструктурних проєктів через різних, в т. ч. й приватних підрядників, підвищили економічну ефективність, зменшили екологічний вплив і сприяли впровадженню інноваційних рішень. Результати навіть таких вузькоспеціалізованих проєктів підтверджують потенціал ДПП як ефективного інструменту модернізації інфраструктури та сталого розвитку громад.

2.2. Практика ДПП у Великобританії.

Наразі центральним органом уряду Великої Британії з нагляду та регулювання державно-приватного партнерства є Управління інфраструктури та проєктів (англ. – *Infrastructure and Projects Authority, IPA*). Діючи під керівництвом Кабінету Міністрів та Королівської Скарбниці, орган забезпечує реалізацію урядових проєктів, в тому числі й по програмі ДПП. Його сфера діяльності охоплює розвиток інфраструктури, цифрову трансформацію, оборону сферу та надання послуг, а загальний портфель проєктів оцінюється у понад 800 мільярдів фунтів стерлінгів [23].

Це представництво діє як консультативний та наглядовий орган, забезпечуючи незалежну перевірку та гарантії для ДПП протягом усього їхнього життєвого циклу. Воно підтримує органи державної влади у визначенні та структуруванні проєктів, які відповідають національним пріоритетам, забезпечуючи оптимальне співвідношення ціни та якості та ефективне управління ризиками [31, с. 3]. Забезпечуючи керівництво, нагляд та ресурси, IPA гарантує, що ДПП сприяють економічному зростанню Великої Британії та покращенню державних послуг, зберігаючи при цьому підзвітність та прозорість.

На відміну від українського законодавства та у силу різного державного устрою, у Великій Британії немає окремого закону, який би регулював державно-приватне партнерство. Натомість, таке партнерство у Великобританії регулюється за допомоги сукупності нормативно-правових актів, таких як Положення про державні контракти 2015 року, яке регулює процеси закупівель у різних секторах, та керівних документів, а також Зеленої книги Королівської Скарбниці, яка містить стандарти для оцінки державних інвестицій.

Ініціатива приватного фінансування (PFI) була ключовою програмою державно-приватного партнерства, запровадженою у Великій Британії ще в 1990-х роках для фінансування великомасштабних державних інфраструктурних проєктів. Даний механізм неодноразово був змінений, однак на сучасному етапі, в рамках програми приватний сектор отримує контракт на проєктування,

будівництво, фінансування та експлуатацію об'єктів інфраструктури, таких як лікарні, школи, дороги та в'язниці, в рамках довгострокових угод, що зазвичай тривають 20-30 років. Натомість державний сектор сплачує щорічні платежі за використання та утримання цих об'єктів [32].

Основним принципом програми є розподіл ризиків схожий до європейських моделей ДПП: ризики передаються стороні, яка найкраще здатна ними управляти. Наприклад, приватний сектор зазвичай бере на себе ризики, пов'язані з проектуванням, будівництвом, фінансуванням та експлуатацією об'єкта, оскільки має відповідний досвід та ресурси для їх мінімізації. У свою чергу, публічний сектор зберігає контроль за регуляторними, соціальними та політичними аспектами проекту, де його експертиза є найбільш ефективною.

Результатами такої співпраці є високий рівень залучення інновацій, фінансування та досвіду приватного сектору:

- Портфель проектів охоплює 244 проекти із загальною вартістю 805 млрд фунтів стерлінгів та 758 млрд фунтів стерлінгів у вигляді монетизованих вигод [23, с. 3].
- Проекти у сфері інфраструктури та будівництва домінують у фінансовому плані, на них припадає 403 млрд фунтів стерлінгів, або приблизно 50% від загальної вартості [23, с. 6].
- Значну частину проектів складають приватні інвестиції. Приватний сектор часто відповідає за початкові витрати та довгострокові операційні ризики, як це видно на прикладі низки започаткованих проектів [23, с. 8-12].
- Інфраструктурні та будівельні проекти принесли значні економічні та соціальні вигоди, такі як розширення мереж зарядних станцій для електромобілів та будівництво екологічно стійких громадських будівель.
- До того ж, із загальною вартістю 231 млрд фунтів стерлінгів програма охоплює військову сферу. Це є надзвичайно великим показником у порівнянні із прямими витратами на оборону здатність Британії того року – всього 54,2 млрд фунтів стерлінгів [48, с. 4].

Отже, управління партнерством держави та бізнесу у Великобританії продемонструвало високі результати в різних секторах, показавши здатність стимулювати економічне зростання, сталий розвиток та модернізацію послуг. Хоча приватний сектор є основним інвестором багатьох ініціатив, державне фінансування залишається важливим для зниження ризиків на ранніх стадіях реалізації проєктів та забезпечення їх відповідності більш широким суспільним цілям. Крім того, за результатами наведеними вище, досить показовим для України та поточної ситуації у ній, слугує приклад із якісним управлінням співпрацею приватного сектору та Британією у військовій сфері. Завдяки пошуку приватних інвесторів та заключенням з ними контрактів – існує високий потенціал покращити обороноздатність країни.

2.3. Практична модель ДПП у Німеччині.

На відміну від Великої Британії чи США, Німеччина не має спеціального державного регуляторного органу чи національної програми, які би здійснювали контроль за ДПП. Partnerschaften Deutschland AG (PD AG) - це напівдержавна консалтингова компанія, створена у 2008 році для підтримки органів державної влади у впровадженні державно-приватного партнерства у Німеччині. PD AG виконує консультативну та координуючу роль, не маючи формальних регуляторних повноважень. Вона була створена в результаті співпраці державного та приватного секторів в рамках німецького Aktiengesetz (Федеральний закон про акціонерні компанії), де більшість акцій належить федеральному уряду, а додаткові акції - приватним інвесторам, таким як банки та консалтингові компанії. PD AG допомагає державним органам орієнтуватися в складнощах проєктів ДПП на всіх рівнях - федеральному, земельному та муніципальному. Її основні завдання включають правовий та економічний аналіз, оцінку ризиків, підготовку тендерної документації та стандартизацію контрактів для спрощення процесів. Це гарантує, що ініціативи ДПП є економічно ефективними та юридично сумісними. На федеральному рівні Федеративна

Республіка Німеччина часто виступає партнером за контрактом в особі міністерства, відповідального за відповідне завдання, наприклад, Федерального міністерства транспорту та цифрової інфраструктури, Федерального міністерства оборони або Федерального міністерства фінансів, або підпорядкованого йому федерального органу влади. На рівні штату замовником може виступати штат в особі міністерств штату або підпорядкованих їм органів державної влади. Замовниками на муніципальному рівні є муніципалітет або місто, або їхні підрозділи. У випадку регіональних завдань замовником може бути повіт. Муніципалітети також можуть створювати спеціалізовані підприємства, що виконують певні суспільні завдання, зокрема, у сфері регіонального транспорту, водопостачання та утилізації відходів.

ДПП в Німеччині було окреслено як явище завдяки законодавчим реформам, таким як Закон про прискорення ДПП (2005) та подальшим оновленням законодавства про державні закупівлі, що сприяло залученню інвестицій приватного сектору [28].

Натомість важливо зазначити, що у Німеччині не існує спеціального закону про проекти або контракти ДПП. До проектів ДПП застосовується цивільно-правова база та регуляторні вимоги (наприклад, закони про податки, соціальне забезпечення, мінімальну заробітну плату, профспілки, охорону здоров'я та безпеку праці). Більш конкретні вимоги можуть впливати з бюджетних положень, законодавства про державні закупівлі та положень, що стосуються окремих секторів, таких як енергетика. Це означає, що проекти державно-приватного партнерства у Німеччині у певних сферах здійснюються на засадах конкретних нормативно-правових актах відповідних до цих сфер.

Результативність ДПП за даними внутрішнього звіту PD AG, демонструє стабільний ріст та ефективність у сфері державно-приватного партнерства в Німеччині. У 2023 році загальна виручка компанії PD досягла 139,2 млн євро, що на 19,3% більше порівняно з 2022 роком (116,6 млн євро) [36, с. 11]. Підвищення попиту на послуги в галузі консультацій щодо ДПП сприяло зростанню обсягу

реалізованих проєктів, зокрема в таких сферах, як інфраструктура, будівництво та модернізація адміністративних процесів.

Серед досягнень звітується про залучення нових клієнтів у комунальному секторі, що дозволило розширити портфель ДПП-проєктів. Завдяки ефективному управлінню, PD забезпечила середню рентабельність проєктів із результатом EBIT (операційний прибуток) на рівні 15,3 млн євро, що на 11,8% перевищує попередній рік [36, с. 13]. Крім того, персонал компанії зріс до 970 співробітників у 2023 році проти 717 у 2022 році, що свідчить про інвестиції у кваліфіковані кадри для підтримки зростаючого попиту [36, с. 12].

Відповідно до додаткового фінансового звіту компанії аналіз показників діяльності дає нам можливість поглянути більш детально на доходи та витрати ДПП, серед основних висновків: ринок демонструє загальну тенденцію до зростання [22].

Отже, у Німеччині державно-приватне партнерство функціонує без спеціального регуляторного органу чи окремого закону про ДПП, спираючись на загальну цивільно-правову базу та галузеві нормативи. Попри відсутність єдиного регулювання, ринок ДПП демонструє стабільне зростання, зокрема у сферах транспорту, освіти, охорони здоров'я та екологічної інфраструктури. Ефективність таких проєктів підтверджується економією бюджетних коштів та скороченням термінів реалізації, хоча контроль за ризиками залишається важливою проблемою. А зростаючі результати сфери та механізмів управління показують значну перспективність для публічного управління.

2.4. Французький досвід ДПП.

Правові рамки державно-приватного партнерства у Франції регулюються Кодексом державних закупівель (*Code de la commande publique*), який було консолідовано та модернізовано в результаті комплексної реформи у 2019 році [25; 39]. Реформа мала на меті впорядкувати та об'єднати раніше фрагментовану нормативно-правову базу, що регулювала державні закупівлі та ДПП, в єдиний,

цілісний правовий текст. Основними механізмами ДПП у Франції є концесійні договори та договори про партнерство.

Основні принципи французької системи ДПП наголошують на конкуренції, прозорості та недискримінації, що відповідає директивам ЄС у сфері державних закупівель. Спеціальні правила регулюють процедури проведення тендерів та присудження контрактів, які включають конкурентний діалог та відкриті тендери для забезпечення справедливих та ефективних результатів. Крім того, ДПП повинні відповідати суворим критеріям співвідношення ціни і якості та розподілу ризиків, забезпечуючи захист суспільних інтересів у кожному проєкті. Основними сферами використання даних механізмів є транспорт, енергетика, інфраструктура та охорона здоров'я.

Основним офіційним органом що здійснює регуляцію ДПП у Франції на національному рівні є Міністерство фінансів. Генеральний директорат державних фінансів (*DGFiP*) є ключовим підрозділом Міністерства, який забезпечує фінансову життєздатність та відповідність проєктів ДПП. Однак кінцеву відповідальність за проєкт несе її виконавець, навіть зі сторони держави [40, с. 18]. Міністерство оцінює проєкти на предмет їх відповідності цілям суспільних інтересів та бюджетним обмеженням. Це включає проведення оцінки співвідношення ціни та якості для підтвердження того, що ДПП пропонує кращі економічні вигоди порівняно з традиційними методами державних закупівель. Крім того, Міністерство гарантує, що проєкти ДПП відповідають правовим та фінансовим стандартам [40, с. 19].

Державно-приватне партнерство у Франції є одним із ключових інструментів ефективного публічного управління. У 2023 році Франція реалізувала шість значущих проєктів у рамках ДПП, загальною вартістю 2,1 млрд євро. Попри зменшення кількості угод порівняно з 2022 роком, середній розмір транзакцій зріс, що свідчить про акцент на масштабні інфраструктурні ініціативи [43, с. 4].

Франція також демонструє високий рівень управління ризиками у ДПП-проєктах. Передача будівельних, експлуатаційних і фінансових ризиків

приватним партнерам забезпечує економічну стабільність проєктів і знижує навантаження на державний бюджет. Наприклад, близько 75% з 250 контрактів, укладених у країні за останні п'ять років, реалізуються на рівні місцевих органів влади, що потенційно підвищує ефективність управління на місцевому рівні [40, с. 12].

Досвід Франції демонструє, що ДПП є потужним індикатором ефективності публічного управління. Воно не лише сприяє розв'язанню важливих інфраструктурних завдань, а й підвищує довіру громадян до державних інституцій, демонструючи їхню спроможність управляти ресурсами прозоро та результативно.

Таким чином, аналізуючи результативність публічної політики США, Великої Британії, Німеччини, та Франції у впровадженні державно-приватного партнерства, можна зробити кілька важливих висновків, які мають практичне значення для України.

Велика Британія та Франція демонструють чітку централізовану модель регулювання ДПП. У Великій Британії основну роль у регулюванні відіграє Infrastructure and Projects Authority (IPA), яка здійснює загальний контроль за проєктами ДПП та надає практичну підтримку. Франція зосереджена на управлінні через Міністерство фінансів, яке забезпечує фінансову життєздатність проєктів. США, своєю чергою, мають федеральну модель, де кілька органів управління відповідно до сфери, координують реалізацію проєктів ДПП. Німеччина ж, зокрема через Partnerschaften Deutschland AG (PD AG), спирається на частково приватну модель, що виконує консультативну роль, з огляду на децентралізовану структуру.

Сфери застосування ДПП у Великій Британії, Франції, Німеччині та США зосереджені на інфраструктурі, енергетиці, транспорті та соціальних послугах. США активно залучають приватний сектор до будівництва та модернізації інфраструктури. Франція акцентує увагу на екологічних проєктах, таких як централізоване теплопостачання, а Велика Британія активно розвиває

автомагістралі та інноваційні інфраструктурні рішення. Німеччина, в свою чергу, орієнтується на інфраструктуру, транспортування та адміністративні процеси.

Досвід представлених країн свідчить, що успішне впровадження ДПП не лише сприяє розвитку інфраструктури, але й підвищує довіру громадян до державних інституцій. Всі ці країни демонструють приклади значних економічних вигод від ДПП, зокрема економію бюджетних коштів, скорочення термінів реалізації проєктів та підвищення ефективності публічного управління.

Наразі для України особливо важливими є проєкти, що стосуються відновлення інфраструктури, транспорту, енергетики та екології. Враховуючи актуальність екологічних викликів та потребу в модернізації транспортної та енергетичної інфраструктури після війни, важливо залучити приватні інвестиції саме в ці сектори. З огляду на частково успішний досвід реформи децентралізації, для України буде доцільним знайти оптимальний баланс між централізованим контролем і гнучкістю на місцевому рівні. Крім того, враховуючи невеликі бюджетні можливості, залучення приватного сектора до проєктів на умовах розподілу ризиків може стати для економіки України “рятівним колом” та значно зменшити фінансове навантаження на державу, сприяючи одночасно швидшому відновленню.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

3.1 Нормативна основа ДПП в Україні.

Розвиток державно-приватного партнерства є одним із ключових механізмів модернізації економіки, залучення інвестицій та забезпечення сталого розвитку суспільства в будь якій країні. У світовій практиці ДПП визнано ефективним інструментом для реалізації інфраструктурних проєктів, удосконалення суспільних послуг та створення умов для економічного зростання. В свою чергу, успішність таких проєктів значною мірою залежить від наявності чіткої та всеохопної нормативної бази, яка регламентує відносини між державними та приватними партнерами.

Нормативна основа державно-приватного партнерства в Україні базується на ключових законодавчих актах, які регулюють взаємодію держави та приватного сектору. Визначальними для цієї сфери є Господарський та Цивільний кодекси України [5; 21]. Господарський кодекс закріплює основні принципи господарських відносин і механізми участі приватних суб'єктів у державних проєктах. Цивільний кодекс доповнює правове регулювання, забезпечуючи деталізацію договірних відносин, майнових зобов'язань та управління ризиками у межах ДПП.

Ключовим спеціальним актом є Закон України "Про державно-приватне партнерство" [17]. Цей документ визначає правові рамки співпраці між державою та приватними партнерами, регулюючи форми взаємодії, принципи партнерства та розподіл ризиків. Закон встановлює прозорий процес вибору приватного партнера, сприяючи ефективному управлінню проєктами і залученню інвестицій. Доповненням до загальної нормативної бази є Закон України "Про концесію" [19]. Він детально регламентує процедури реалізації концесійних проєктів,

зокрема порядок укладання концесійних договорів, механізми фінансування та умови повернення об'єктів державній власності.

Крім того, регулювання державно-приватного партнерства здійснюється за допомогою постанов Кабінету Міністрів України та наказів Міністерства економіки. Ці підзаконні акти деталізують порядок оцінки ефективності проєктів, проведення конкурсів, управління ризиками та супроводження договорів, забезпечуючи їхню адаптацію до сучасних економічних реалій. Їх завжди актуальний список можна переглянути на офіційному урядовому порталі міністерства економіки України [15].

Міністерство економіки України є ключовим органом, що забезпечує координацію державно-приватного партнерства на національному рівні після загального вищого органу виконавчої влади – КМУ. Основна роль міністерства полягає у наданні методологічної підтримки органам влади та місцевого самоврядування, а також у створенні сприятливих умов для реалізації проєктів ДПП. Міністерство відповідає за розробку проєктів нормативно-правових актів, що регулюють відносини між державними та приватними партнерами, і контролює дотримання стандартів у процесі реалізації ДПП. Окрім того, воно здійснює моніторинг виконання договорів ДПП, забезпечуючи прозорість і ефективність співпраці. Безпосередньою реалізацією практичних аспектів підтримки ДПП займається спеціалізоване з розвитку державно-приватного партнерства. Це державна організація заснована у 2019 році на державній власності та належить до сфери управління Мінекономіки та зосереджена на впровадженні конкретних проєктів ДПП, наданні технічної допомоги та забезпеченні професійного супроводу на всіх етапах їх реалізації [1]. Ключова місія — створення умов для успішної співпраці між державними та приватними партнерами шляхом впровадження сучасних інструментів управління проєктами та адаптації міжнародних стандартів до національного контексту. Агентство також займається навчанням та підвищенням кваліфікації учасників ДПП, поширює інформацію про найкращі практики та проводить дослідження для вдосконалення підходів до реалізації партнерства.

Отже, законодавча основа ДПП в Україні демонструє структурну цілісність та орієнтацію на міжнародні стандарти, проте аналіз її функціонування виявляє певні недоліки. З одного боку, ключові нормативно-правові акти, такі як Закон України “Про державно-приватне партнерство” і Закон “Про концесію”, забезпечують базові рамки для реалізації проєктів ДПП. Вони встановлюють чіткі правила співпраці між державою і приватним сектором, що сприяє формуванню довіри інвесторів. З іншого боку, відсутність деталізованих механізмів для управління ризиками, адаптації контрактів до динамічних умов ринку та запобігання конфліктам між сторонами є вагомим бар’єром для залучення масштабних інвестицій.

Потреба у вдосконаленні нормативної бази стає особливо актуальною в умовах сучасних викликів, таких як відновлення інфраструктури після військових дій та необхідність створення нових інструментів фінансування. Українське законодавство має бути доповнене спеціальними нормами, що сприятимуть розвитку цифрових рішень у ДПП, а також забезпеченню сталого розвитку за допомогою екологічно орієнтованих проєктів. Важливим кроком є впровадження механізмів страхування ризиків для обох сторін партнерства, що значно підвищить привабливість українських проєктів для іноземних інвесторів.

Якщо ж взяти до уваги попередній огляд світових практик ДПП, то цілком можна стверджувати, що Україна має досить розвинений правовий базис стосовно управління державно-приватним партнерством, проте українському законодавству все ще бракує деяких ключових компонентів, які є визначальними для ефективної реалізації проєктів ДПП у країнах із більш розвинутою практикою.

Наприклад, у порівнянні з Великою Британією, українське законодавство недостатньо деталізує аспекти розподілу ризиків між державою та приватним партнером. У Великій Британії застосовується принцип, згідно з яким кожна сторона повинна брати на себе ті ризики, які вона найкраще здатна контролювати. Цей підхід дозволяє зменшити фінансове навантаження на державу та забезпечує більш ефективну реалізацію проєктів. В Україні поки що

не існує стандартизованої методології оцінки, класифікації та управління ризиками у рамках ДПП.

Німеччина демонструє один із найуспішніших прикладів інтеграції місцевих органів у процес реалізації ДПП. У цій країні місцева влада активно використовує інструменти ДПП для розвитку соціальної інфраструктури, транспорту та міського благоустрою. В Україні, хоч і передбачено залучення місцевих органів у процеси ДПП, їх повноваження часто обмежені, а компетенція у розробці та управлінні такими проєктами залишається недостатньою. Продовження децентралізації та розробка практичних рекомендацій для місцевої влади могли б значно підвищити ефективність таких проєктів.

Досвід США у реалізації великих інфраструктурних проєктів через механізми ДПП стане у нагоді у відновленні країни після повномасштабного російського вторгнення 2022. Також у Сполучених Штатах широко використовується практика надання податкових пільг для приватних партнерів, що значно підвищує привабливість таких проєктів.

В свою чергу, правові основи у Франції пропонують нам приклад високого рівня стандартизації у формуванні контрактів для проєктів ДПП, що сприяє зменшенню юридичних ризиків для всіх сторін. У Франції також діють чіткі механізми оцінки економічної вигоди проєктів ДПП перед їх реалізацією. Це дасть змогу Україні уникати реалізації проєктів із сумнівною ефективністю.

3.2 Форми та механізми співпраці держави і бізнесу в сучасній Україні.

У попередніх розділах ми визначили, що у сучасному світі та провідних країнах найбільш поширеним та ефективним механізмом взаємодії влади та бізнесу є державно-приватне партнерство, однак чи схожа ситуація у нас? Україна, яка перебуває в процесі трансформації економіки та інтеграції в європейський простір вже понад 10 років, стикається з численними викликами у сфері взаємодії державного та приватного секторів. Досвід багатьох розвинених

країн демонструє, що успішне партнерство між державою і бізнесом здатне стимулювати інфраструктурний розвиток, покращувати якість суспільних послуг і сприяти економічному зростанню. Але в Україні цей процес часто наштовхується на низку обмежень, зокрема інституційну слабкість, корупцію, непрозорість механізмів співпраці та недостатню законодавчу базу.

У вітчизняному науковому просторі вже давно йдуть обговорення про найкращий вид, форму та механізм взаємодії держави та бізнесу у контексті публічного управління України. Нами пропонується розібрати систему взаємодії влади та бізнесу окремо за формами та механізмами, адже це дасть нам змогу чітко розмежувати цілі цього управління від безпосередніх шляхів досягнення цих цілей.

З моменту отримання незалежності Україною та переходу до ринкової економіки основними формами співпраці між державою та бізнесом, що спостерігаються в останньому десятилітті досліджень, стали: державно-приватне партнерство, соціальне партнерство та консультативно-дорадча форма (інституційна форма взаємодії) [9; 11; 14; 16].

Якщо поняття ДПП ми неодноразово оглянули протягом усієї роботи, то стосовно інших форм можуть виникати питання. Згідно із дослідженнями згаданими вище соціальне партнерство поєднує у собі співпрацю держави, бізнесу та громадянського суспільства, та спрямовано на вирішення соціально значущих питань та підвищення стандартів життя. Основна ідея соціального партнерства полягає у створенні умов, за яких держава, бізнес і громадські організації об'єднують свої ресурси та зусилля для досягнення суспільно корисних цілей. Наприклад, бізнес інвестує в соціальні проєкти, такі як підтримка освіти, охорони здоров'я або екологічні ініціативи, що, у свою чергу, сприяє підвищенню його репутації та довіри з боку суспільства.

Як зазначають дослідники, це партнерство є ширшим за ДПП, адже включає громадські організації, які відіграють важливу роль у регулюванні соціально-трудових відносин та реалізації соціальних ініціатив [14, с. 25].

Наступною є інституціональна форма співпраці між владою та бізнесом, вона передбачає функціонування формальних і неформальних структур, які забезпечують взаємодію між секторами. До формальних інститутів відносять державні органи, які відповідають за регулювання підприємницької діяльності, а також галузеві асоціації, бізнес-об'єднання та консультативно-дорадчі ради. Ці організації забезпечують представництво інтересів бізнесу, формують рекомендації для держави та беруть участь у розробці регуляторних актів. Проте, як зазначається у дослідженнях, в Україні ці механізми є деформованими через високий рівень корупції, тіньового лобіювання та відсутності спеціального правового підґрунтя, що перешкоджає створенню прозорого інституційного середовища [3, с. 195].

Ми можемо зробити висновок, що успішне функціонування інституційної форми вимагає розвитку консультативних платформ, де бізнес і держава могли б спільно обговорювати стратегічні питання, проводити моніторинг політик і вдосконалювати механізми співпраці, однак така практика існує лише на рівні місцевого самоврядування у вигляді спільних форумів та зворотнього зв'язку, а отже не є ефективною на національному рівні.

Що ж стосується механізмів взаємодії влади та бізнесу – деякими українськими дослідниками, в тому числі вже згаданими вище пропонуються більш конкретні класифікації. Однак у нашому випадку буде достатньо обмежитися розподілом зазначених механізмів на формальні та неформальні, адже усі формальні механізми так чи інакше перетинаються та застосовуються на практиці в залежності від ситуації, а також є прописаними у нормативно-правових актах.

Слід зазначити, що неформальні механізми і їхня роль в Україні досі залишається суттєвою, особливо в умовах низького рівня інституційної довіри. Однак через те, що вони переважно пов'язані з корупційними практиками або тіньовими домовленостями, їхній детальний аналіз не є доцільним у контексті побудови ефективної системи взаємодії та вони не будуть розглядатися у роботі.

Формальні механізми взаємодії є найпоширенішим способом співпраці у світі та активно впроваджуються в Україні. І почати слід саме з державно-приватного партнерства, адже воно є одним із найбільш розвинених формальних механізмів співпраці держави і бізнесу, який дозволяє вирішувати масштабні інфраструктурні та соціальні завдання шляхом об'єднання ресурсів. В українських реаліях ДПП може використовуватися, зокрема, для модернізації транспортної інфраструктури, енергетичних систем та об'єктів соціального значення, таких як лікарні чи школи [17].

Наступними йдуть державні закупівлі. Цей механізм виконує не тільки роль витрачання бюджетних коштів, а й спосіб їхнього інвестування з чітко визначеними цілями. Закупівлі сприяють розвитку економіки, підтримці національного виробництва, створенню нових робочих місць, впровадженню інновацій і реалізації соціальної політики. Система державних закупівель товарів і послуг є організаційно-економічним механізмом, що забезпечує партнерство між державою та бізнесом на товарних ринках. Через прагнення бізнесу до максимізації прибутку держава отримує доступ до нових товарів і послуг, що відповідають суспільним потребам. Взаємодія держави і бізнесу в цьому контексті включає не лише приватні інтереси, але й реалізацію громадських інтересів, що потребує узгоджених дій і підтримки з боку держави для досягнення суспільно значущих результатів [12, с.3].

Існують також податкові пільги та субсидії, які виступають фінансовими інструментами, які держава використовує для стимулювання бізнесу до інвестицій у пріоритетні галузі [4, с. 100-101]. Податкові пільги, зокрема, зменшують фінансовий тягар на підприємства, дозволяючи спрямувати вивільнені кошти на розвиток інноваційних проєктів, розширення виробничих потужностей або освоєння нових ринків, а субсидії, своєю чергою, забезпечують пряме фінансове сприяння компаніям, які беруть участь у виконанні державних програм, таких як розвиток інфраструктури, підтримка екологічних ініціатив чи енергомодернізація. В Україні, наприклад, наразі не вистачає пільгових умов для

таких перспективних напрямів як сфера ІТ, агропромисловий комплекс або енергозбереження про що і згадується у науковому просторі [10, с. 328-329].

Окремо від ДПП слід винести інвестиційні угоди та концесії. У рамках концесії держава передає приватному партнеру право на управління або експлуатацію об'єкта на певний термін, залишаючи за собою право власності. Такий підхід дозволяє забезпечити якісне обслуговування об'єктів, одночасно зменшуючи навантаження на державний бюджет. Інвестиційні угоди, у свою чергу, часто включають гарантії для інвесторів, такі як пільговий доступ до ресурсів або мінімізація регуляторних ризиків. В Україні ці механізми можуть використовуватися для модернізації доріг, портів, енергетичних мереж, а також об'єктів ЖКГ [19].

На основі огляду форм і механізмів співпраці держави та бізнесу в Україні можна зробити висновок, що ключовою проблемою є не відсутність інструментів взаємодії, а їх обмежена ефективність через недосконалу реалізацію. Успішна реалізація існуючих механізмів співпраці потребує не стільки пошуку нових форм взаємодії, скільки модернізації існуючих.

3.3. Взаємодія влади і бізнесу в умовах воєнного стану в Україні.

Україна, на відміну від країн, досвід яких аналізується у сфері державно-приватного партнерства, володіє чіткою правовою основою, що дозволяє ефективно регулювати такі взаємовідносини. Законодавство України передбачає низку форм співпраці між державними і приватними партнерами, а також створює умови для гнучкого підлаштування механізмів ДПП залежно від специфіки проєктів і потреб регіонів. Разом із тим, ефективність цієї взаємодії в умовах сучасних викликів, таких як воєнний стан, вимагає підвищення, особливо у період подальшого відновлення країни після війни. У цьому контексті нами пропонується запозичення та адаптація кращих іноземних практик ДПП, зокрема таких, що впроваджені у США, Великій Британії, Німеччині та Франції. Ці

країни демонструють успішні приклади управління проєктами через чіткий розподіл ризиків, застосування інноваційних фінансових інструментів, створення інституційної підтримки та довгострокового планування. Інтеграція таких підходів в українську практику дозволить не лише залучити додаткові ресурси, а й забезпечити сталість та прозорість розвитку інфраструктурних, соціальних і економічних проєктів.

Нижче будуть представлені конкретні аспекти іноземних практик які вписуються у концепцію публічного управління державно-приватним партнерство в Україні. Для легкого сприйняття пропонується розглядати запозичені механізми відповідно до країн, в яких вони застосовуються. Такий підхід дозволить розглянути потенційну результативність окремого інструменту незалежно від загальної системи взаємодії.

У другому розділі даної роботи ми розглянули досвід США у державно-приватному партнерстві і продемонстрували його успішність завдяки інноваційним фінансовим інструментам та децентралізованому підходу до управління. У поточних умовах та/або для відновлення України після війни, адаптація окремих аспектів цієї практики може стати рушійною силою для ефективної реалізації інфраструктурних проєктів. Для підвищення взаємодії влади та бізнесу пропонуються наступні кроки:

1. **Інтеграція механізму муніципальних облігацій:** Публічна політика Сполучених Штатів є доволі різноманітною на предмет можливостей для фінансування за певні “винагороди”. Пропонується розробити українську альтернативу до випуску регіональних облігацій, що дозволить фінансувати локальні проєкти з використанням інструментів ринку капіталу. Цей крок дуже схожий на вже наявний інструмент у державній політиці – військових облігацій. А отже, такий крок не потребуватиме значних ресурсів на його реалізацію, що значно збільшує ефективність політики.

2. **Децентралізація процесів ДПП:** Зрозуміло, що США та Україна є кардинально різними у форматі державного устрою, однак цілком можна провести паралель після реформи децентралізації в Україні, а отже надати

регіонам більше повноважень у плануванні та реалізації проєктів, зберігаючи державний контроль над стратегічними напрямками. Очікується що такий формат може значно розвантажити центральні та вищі органи виконавчої влади, та значно спростити вертикаль структури управління, що в свою чергу лише прискорить виконання.

Британський досвід сильно відрізняється своїм підходом до розподілу фінансування. Британська програма PFI унікальним механізмом залучення приватного капіталу для фінансування державних інфраструктурних проєктів. Її основна перевага полягає у можливості реалізації великих проєктів за рахунок приватних інвестицій, тоді як держава поступово виплачує вартість проєкту після введення об'єкта в експлуатацію. Для України, яка стикається із необхідністю відновлення інфраструктури після війни, а також фінансування військової промисловості під час воєнного стану адаптація цього механізму може стати ключовим рішенням. Даний механізм можливий за умови реалізації наступних кроків:

1. **Впровадження системи поетапних платежів за готовність об'єктів:** Укладання контрактів, де приватні партнери фінансують будівництво, а держава виплачує кошти за об'єкт лише після завершення робіт та введення його в експлуатацію. Наразі в українському законодавстві є лише згадки про «плату за експлуатаційну готовність» (обумовлені договором, укладеним в рамках державно-приватного партнерства, платежі на користь приватного партнера, що сплачуються після прийняття об'єкта державно-приватного партнерства в експлуатацію) – із ЗУ «Про державно-приватне партнерство Ст. 1. Здійснення механізму фінансування з боку приватних партнерів, зробить їх у якості кредиторів та дозволить мінімізувати початкове одномоментне навантаження на бюджет.

2. **Розробка стандартних умов контрактів схожих до PFI:** Відповідне створення типової документації, що чітко регламентує обов'язки сторін, критерії якості виконання робіт та механізми розподілу ризиків, подібно

до британської моделі. Цілком можливе шляхом доповнення вже існуючого спеціального закону.

Якщо говорити про Німеччину та Францію, їх досвід буде доцільним об'єднати, та говорити про нього як про «європейський» досвід управління державно-приватним партнерством. Приклади Франції та Німеччини, представляють нам узгоджений і системний підхід до залучення приватного капіталу для реалізації державних інфраструктурних проєктів. Французька практика вирізняється інтеграцією ДПП у загальну систему державних закупівель, що забезпечує прозорість процедур і гарантує відповідність угод встановленим стандартам. Німеччина, зі свого боку, зосереджується на регіональному рівні, надаючи місцевим органам влади більше повноважень для ініціювання проєктів і забезпечуючи підтримку через спеціалізовані установи, як-от Partnerschaften Deutschland AG. Найбільш доцільними, та що не менш важливо – реальними до реалізації інструментами у європейській практиці державно-приватного партнерства ми виокремили:

1. **Використання багаторівневих тендерів:** Запровадити механізм багаторівневого тендерного відбору, схожий до того який використовується у Франції та який передбачає оцінку не лише фінансових пропозицій, але й технічних аспектів проєкту, що сприятиме підвищенню якості проєктів що впроваджуються.
2. **Інтеграція ДПП у загальну правову базу:** Закріпити механізми ДПП у галузевих законах (транспорт, енергетика, ЖКП, тощо), як це робиться в Німеччині. Це створить зрозумілу правову структуру та сприятиме координації між державними органами.
3. **Розвиток регіонального рівня ДПП:** Як на доповнення до механізмів децентралізації за прикладом Сполучених Штатів, однак в даному випадку мова йде про проведення інформування та підняття якості рекомендацій щодо реалізації локальних проєктів із залученням приватних партнерів, схожа практика використовується у Німеччини завдяки напівдержавній консалтинговій компанії. Пропонується наділити такою функцією вищезгадану Агенцію з

розвитку державно-приватного партнерства (наразі вона працює для консультацій із приватним сектором).

4. **Фінансування через інтеграцію в Європейські програми:** Як у Німеччині, розширити доступ до міжнародних фондів і програм, спрямованих на розвиток інфраструктури, зокрема через інтеграцію європейського законодавства та стандартів.

Отже, заключний розділ роботи висвітлює стан взаємодії влади та бізнесу в Україні через призму державно-приватного партнерства, але ключовим аспектом стало виявлення обмежень, які гальмують ефективність цього механізму, та можливих шляхів їхнього подолання через запозичення світових практик у цій сфері. Аналіз останніх дозволить нам виділити кілька критичних моментів, що потребують переосмислення.

По-перше, хоча нормативна база ДПП в Україні є досить гнучкою та прогресивною, навіть у порівнянні із передовими країнами цієї практики, вона все ще є недосконалою із огляду на процес постійного розвитку та вдосконалення сучасних механізмів взаємодії влади та бізнесу. Замість простого вдосконалення окремих аспектів, доцільно запровадити комплексний підхід до регулювання, що включатиме створення чіткої і передбачуваної системи для інвесторів, із гарантіями захисту їхніх інтересів, як це відбувається у світовій практиці.

По-друге, ефективність таких форм співпраці, як концесії або орендні угоди, залишається низькою через відсутність системного підходу до їх впровадження та використання. Проблема полягає у складності процедур і тривалості їх реалізації, що демотивує приватних партнерів брати участь у таких проєктах. Доцільним кроком могло б стати спрощення процедур укладання договорів, зокрема шляхом скорочення часу на затвердження проєктів та зменшення адміністративного навантаження на учасників процесу, що може бути здійснене через посилення ролі місцевих органів влади в ініціюванні й супроводі таких угод, оскільки вони найбільш обізнані з локальними потребами й ресурсами.

По-третє, в умовах воєнного стану ДПП має бути переорієнтоване на задоволення найнагальніших потреб держави, шляхом якнайскорішого пошуку та заохочення сторонніх (недержавних) інвесторів. Це створює можливість для інновацій, зокрема у створенні тимчасових, але ефективних механізмів реагування, таких як мобільні виробничі потужності чи гнучкі логістичні рішення, які держава могла б згодом використовувати й у мирний час.

Таким чином, для розвитку ДПП в Україні потрібно не просто вдосконалювати існуючі механізми, а й переосмислити їхню мету й реалізацію. Основна стратегія має включати комплексну правову реформу, систематичну підтримку державних службовців у навчанні використанню механізмів ДПП та адаптацію практик співпраці до викликів воєнного часу. Це дозволить не лише зміцнити партнерство влади й бізнесу, але й зробити його важливим інструментом для відновлення та розвитку країни.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети — виявлено специфіку взаємодії держави і бізнесу в Україні, визначено основні проблеми та запропоновано адаптивну модель державно-приватного партнерства, що базується на врахуванні кращих світових практик.

Взаємодія між владою та бізнесом може стати основою для забезпечення економічної стабільності та розвитку в Україні. У цьому контексті розвиток державно-приватних відносин сприятиме не лише економічному зростанню, але й соціально-політичній згуртованості через спільну реалізацію масштабних проєктів. Поєднання державних ініціатив з підприємницьким підходом до вирішення проблем дозволить створити умови для розвитку сучасної інфраструктури та залучення інвестицій. Досвід європейських країн свідчить, що гнучкість та адаптивність є ключовими факторами успіху таких проєктів. Залучення громадськості до планування та реалізації проєктів забезпечить додаткову легітимність та підтримку, що є важливим для досягнення довгострокових цілей розвитку. Україна має значний потенціал для трансформації своїх механізмів ДПП через впровадження якісного адаптивного публічного управління, що в свою чергу дозволить закласти міцну основу для процвітання країни.

Теоретичні результати:

1. Проаналізовано категоріальний апарат та теоретичні моделі ДПП, визначено ключові характеристики взаємодії держави і бізнесу, серед яких поділ відповідальності, ризиків та ресурсів. Це дозволило розкрити основні підходи до співпраці, що вже довели свою ефективність у країнах ЄС та США.
2. Скомпоновано застосування інституційного, корпоративного підходів, а також методології системного аналізу, компаративного аналізу та моделювання сприяло всебічному вивченню проблематики. Інституційний підхід дозволив оцінити роль формальних і неформальних механізмів співпраці, тоді як

корпоративний підхід — глибше проаналізувати організацію партнерств між урядом і бізнесом.

3. Виділено основні регіональні моделі ДПП: американську, європейську та азійську, які мають різні рівні залучення приватного сектору, відповідальності та ризиків. Їх аналіз показав доцільність адаптації європейської моделі для України з урахуванням національного контексту.

Практичні результати:

1. Проведено аналіз чинного законодавства, що регулює ДПП в Україні. Виявлено низку прогалин, серед яких недостатня визначеність ролей і відповідальності учасників партнерства, відсутність механізмів ефективного моніторингу виконання угод та проблеми залучення інвестицій у кризових умовах.

2. На основі аналізу та запозичень із світової практики переліку країн запропоновано модель, яка враховує військовий стан і необхідність післявоєнного відновлення України. Особливу увагу приділено інструментам фінансування, таких як концесії, державні гарантії та механізми розподілу ризиків, що сприятимуть залученню приватного сектору до розбудови інфраструктури.

3. Встановлено, що належна реалізація ДПП потенційно може сприяти створенню робочих місць, поліпшенню інфраструктури, зменшенню тягаря на державний бюджет та підвищенню ефективності використання ресурсів.

Дослідження дозволило визначити особливості впровадження світових практик ДПП в умовах України. Уперше розроблено рекомендації щодо адаптації європейської моделі ДПП до умов воєнного стану та післявоєнної відбудови. Запропоновані підходи враховують не лише економічні, але й соціальні аспекти, що є важливим для забезпечення сталого розвитку.

Результати дослідження можуть бути використані органами державного управління для розробки політики у сфері ДПП, зокрема у частині вдосконалення нормативно-правової бази, залучення іноземних інвестицій та створення ефективних механізмів моніторингу та контролю. Запропонована адаптивна модель може бути застосована для реалізації інфраструктурних проєктів, таких

як відновлення транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури України.

У стратегічній перспективі ефективна реалізація адаптивної моделі ДПП закладе основи для довгострокового економічного зростання. Покращення інфраструктури та оптимізація державних витрат створять привабливі умови для залучення як внутрішніх, так і іноземних інвестицій та партнерів. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародній арені та інтеграції до глобальних ринків. Адаптивна модель взаємодії влади та бізнесу сприятиме суттєвому прискоренню відновлення критичної інфраструктури, зруйнованої внаслідок війни. Все це стане каталізатором для відновлення транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури, що є основою для подальшого сталого розвитку країни. Одним із ключових довгострокових результатів може стати створення тисяч нових робочих місць. Залучення приватного сектору до реалізації масштабних інфраструктурних проєктів забезпечить роботою кваліфікованих спеціалістів, сприятиме розвитку суміжних галузей економіки та зменшенню рівня безробіття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства. *GOV.UA*. URL: <https://pppagency.gov.ua/uk/about/>(дата звернення: 25.11.2024).
2. Брайловський І. А. Аналіз підходів до класифікації моделей державно-приватного партнерства. *Вісник Одеського національного університету*. 2013. Т. 18, Вип. 3(1). С. 60-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_esop_2013_18_3\(1\)__17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_esop_2013_18_3(1)__17)(дата звернення: 21.10.2024)
3. Брехаря С. Г. Система взаємовідносин влади і бізнесу в сучасній Україні. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2011. Вип. 4. С. 190-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2011_4_21
4. Воротін В. Є., Проданик В. М. Від регуляторної політики до державно-приватного партнерства в публічному секторі України. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2019. № 1. С. 95–102. URL: <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.01.10>(дата звернення: 25.11.2024).
5. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>(дата звернення: 22.11.2024).
6. Захаріна О., Ходаківський Є., Якобчук В. Експлікація поняття «Державно-приватне партнерство» в теорії публічного управління. *Наукові горизонти*. 2020. Т. 88, № 3. С. 26–33. URL: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-88-3-26-33>(дата звернення: 24.10.2024).
7. Квітка С. А. Публічно-приватне партнерство як дієвий механізм взаємодії влади та бізнесу. *Public administration aspects*. 2015. Т. 3, № 7-8. URL: <https://doi.org/10.15421/151557>(дата звернення: 23.10.2024)
8. Квітка С. А. Теоретико-методологічні підходи до вивчення бізнесу як соціально-політичного актора. *Державне управління та місцеве самоврядування*.

2013. Вип. 2. С. 28-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_2_6(дата звернення: 23.10.2024)

9. Комаринець С. Удосконалення взаємодії влади та бізнесу в Україні. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2024. № 1(42). С. 84–90. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-12>(дата звернення: 25.11.2024).

10. Круглов В. В. Механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні : Дисертація. Харків, 2020. 479 с. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/kbuapa/filesforpages/science/kvv_dis_20202606.pdf&ved=2ahUKEwivlei76feJAxXQFhAIHTP2MCQQFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw3DEabXh_cN-YSC3UtdEHs(дата звернення: 25.11.2024).

11. Мельник А. Ф., Підгаєць С. В. Державно-приватне партнерство в системі інститутів національної економіки: механізми розвитку : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 279 с

12. Мостепанюк А. В. Економічні механізми співпраці держави та бізнесу за умов ринкових перетворень. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2011. № 1. С. 1-7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_1_23(дата звернення: 25.11.2024).

13. Музиченко А. С., Бержанір А. Л. Державно-приватне партнерство як інститут взаємодії влади та бізнесу. *Економічний простір*. 2013. № 75. С. 100-108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2013_75_12(дата звернення: 24.10.2024)

14. Музиченко А. С., Бержанір А. Л. Моделі взаємодії влади та бізнесу в умовах ринкової економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_6

15. Нормативно-правові акти ДПП | Міністерство економіки України. *GOV.UA*. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=c5fe4de5-3213-413e-ac82-71fef98f6933&title=oznakiderzhavnoprivatnogopartnerstva>(дата звернення: 25.11.2024).

16. Поплавська О. М. Трансформація взаємодії держави і бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2 (22). С. 181–187.

17. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI : станом на 3 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>(дата звернення: 22.11.2024).

18. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Каб. Міністрів України від 03.03.2021 № 179 : станом на 4 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text>(дата звернення: 23.11.2024).

19. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>(дата звернення: 22.11.2024).

20. Соколік Л. О. Взаємодія влади та бізнесу в умовах ринкової економіки: теоретичний аспект. Публічне управління: теорія та практика. 2014. Вип. 1. С. 150-154.

21. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>(дата звернення: 22.11.2024).

22. Anhang 2023. Berlin : PD AG, 2024. 9 p. URL: https://www.pd-g.de/assets/Corporate_Governance/2023_PD_Anhang.pdf(date of access: 25.11.2024).

23. Annual Report on Major Projects 2022-23. London : IPA, 2023. 82 p. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/64c91eaed8b1a71e86b05df3/IPA-Annual-report-2022-2023.pdf.pdf>(date of access: 25.11.2024).

24. Barzelay M., Scott W. R. Institutions and Organizations. *The British Journal of Sociology*. 1997. Vol. 48, no. 1. P. 161. URL: <https://doi.org/10.2307/591930>(date of access: 25.10.2024)

25. Code de la commande publique : of 01.04.2019. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000037701019/(date of access: 25.11.2024).

26. Endo, K., Seetharam, K. E. Public–Private Partnerships in Developing Asian Countries: Practical Suggestions for Future Development Assistance. *ADB Policy Brief*. September 2021. URL: <https://shorturl.at/DzVRn>(date of access: 25.10.2024)
27. Farajian M. Transportation Infrastructure Finance and Innovation Act Financial Performance. Washington : Build America Bureau, 2024. 14 p. URL: https://www.transportation.gov/sites/buildamerica.dot.gov/files/2024-06/FINAL_2024_TIFIA_Biennial_Report.pdf(date of access: 15.11.2024).
28. Gesetz zur Beschleunigung der Umsetzung von Öffentlich Privaten Partnerschaften und zur Verbesserung gesetzlicher Rahmenbedingungen für Öffentlich Private Partnerschaften : of 01.09.2005. *BGBL. I.* 2005. 7 September. URL: https://media.offenegesetze.de/bgb11/2005/bgb11_2005_56.pdf#page=4(date of access: 20.11.2024).
29. Hall P. A., Taylor R. C. R. Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*. 1996. Vol. 44, no. 5. P. 936–957. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x>(date of access: 25.10.2024)
30. Hodge G., Greve C., Boardman A. Public-Private Partnerships: The Way They Were and What They Can Become. *Australian Journal of Public Administration*. 2017. Vol. 76, no. 3. P. 273–282. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12260>(date of access: 22.10.2024)
31. Infrastructure and Projects Authority Mandate. London : IPA, 2021. 12 p. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63be76e7d3bf7f262df93d3f/IPA_Mandate_2021_01.23.pdf(date of access: 25.11.2024).
32. Infrastructure and Projects Authority. PFI Centre of Excellence. *GOV.UK*. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/public-private-partnerships>(date of access: 17.11.2024).
33. J. Demotes-Mainard et al. Public-Private Partnership Models in France and in Europe. *Therapies*. 2006. Vol. 61, no. 4. P. 325–334. URL: <https://doi.org/10.2515/therapie:2006059>(date of access: 25.10.2024)

34. Jernberg J. 2023 Annual Report. Washington : U.S. Environmental Protection Agency, 2024. 5 p. URL: https://www.epa.gov/system/files/documents/2024-03/final_wifia_2023_annual_report.pdf(date of access: 15.11.2024).
35. Job M., Lefort C. The Public–Private Partnership Law Review. London : Law Business Research Ltd, 2022. 226 p.
36. Lagebericht 2023. Berlin : PD AG, 2024. 15 p. URL: https://www.pd-g.de/assets/Corporate_Governance/2023_PD_Lagebericht.pdf(date of access: 25.11.2024).
37. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. 1990.
38. Petrella, M., Solow-Collins, A., Garcia-Israel, K., Aaron, E. Advanced Transportation and Congestion Management Technologies Deployment Program Report 2023. Washington : U.S. Department of Transportation, 2024. 63 p. URL: <https://ops.fhwa.dot.gov/publications/fhwahop24010/fhwahop24010.pdf>(date of access: 15.11.2024)
39. Portant Partie Législative du Code de la Commande Publique : Ordonnance n° 2018-1074 of 26.11.2018. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000037695219/>(date of access: 25.11.2024).
40. PPP & Concessions: the French experience. Paris : Ministère De L'économie Des Finances Et De La Relance, 2022. 32 p. URL: <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/ea5eec09-d399-4df2-86c5-8ac5a02685c2/files/5c5ef520-7857-4cba-8d37-b6310e0441aa>(date of access: 25.11.2024).
41. Private Activity Bonds. *United States Department of Transportation*. URL: <https://www.transportation.gov/buildamerica/financing/private-activity-bonds>(date of access: 13.11.2024).
42. Public-private-partnership legal resource center. *World Bank Group*. URL: <https://shorturl.at/sRfLN>(date of access: 22.10.2024)

43. Review of the European public-private partnership market in 2023. European Investment Bank, 2024. 11 p. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240030_epec_market_update_2023_en.pdf(date of access: 25.11.2024).
44. Schmitter P. C. Still the Century of Corporatism?. *The Review of Politics*. 1974. Vol. 36, no. 1. P. 85–131. URL: <https://doi.org/10.1017/s0034670500022178>(date of access: 25.10.2024)
45. Sharma S. Exploring best practices in public–private partnership (PPP) in e-Government through select Asian case studies. *International Information & Library Review*. 2007. Vol. 39, no. 3-4. P. 203–210. URL: <https://doi.org/10.1080/10572317.2007.10762750>(date of access: 25.10.2024)
46. The Fixing America's Surface Transportation Act. *United States Department of Transportation*. URL: <https://www.transportation.gov/fastact>(date of access: 13.11.2024).
47. Transportation Infrastructure Finance and Innovation Act. *United States Department of Transportation*. URL: <https://www.transportation.gov/buildamerica/financing/tifia>(date of access: 13.11.2024).
48. UK defence spending. London : House of Commons Library, 2024. 24 p. URL: <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-8175/CBP-8175.pdf>(date of access: 25.11.2024).
49. Water Infrastructure Finance and Innovation Act (WIFIA). *US EPA*. URL: <https://www.epa.gov/wifia/what-wifia>(date of access: 13.11.2024).
50. Yescombe E. R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. Elsevier Science & Technology Books. 2011.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1. Порівняльний аналіз моделей державно-приватного партнерства

Критерій	Світовий банк	Європейські моделі	США	Азія
Основна класифікація	За рівнем залучення капіталу та управлінських функцій	За ступенем передачі відповідальності	За розподілом обов'язків і ризиків	Залежно від вимог конкретного проекту
Приклади моделей	- Контракти на управління та оренду - Концесії - Greenfield Projects - Передача активів	- Сервісний контракт - O&MC - Лізинг - BOT - DBFO	- DB - DBO/DBM - DBFO - O&M Concession	- BOO - BOOT - DBFO
Характеристика приватного сектору	Відповідальність за управління, модернізацію або будівництво з обмеженою власністю	Управління, будівництво, коротко- або довгострокова експлуатація	Проектування, будівництво та експлуатація з чітким контрактом	Проектування, будівництво, довгострокове володіння або експлуатація
Власність об'єкта	Залишається у держави (крім моделі	Державна власність або	Державна власність або	Тимчасова або

	передачі активів)	тимчасове володіння	передача через контракт	довгострокова власність
Ризики	Приватний сектор бере операційні та інвестиційні ризики	Низькі ризики (сервісні контракти) або високі (BOT, DBFO)	Часткове перекладання ризиків на приватну сторону	Приватний сектор бере повну відповідальність за проєкт
Переваги	Універсальність, всеохоплюючі механізми	Гнучкість, різноманіття моделей	Ефективність, скорочення часу реалізації	Довгострокова перспектива, можливість власності
Недоліки	Обмежене використання через вимоги до проєктів	Відносно вузька сфера застосування	Висока залежність від контрактних умов	Залежність від специфіки проєкту