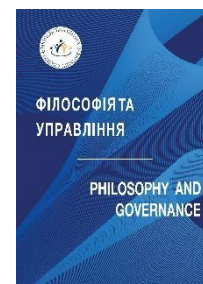




e-ISSN 3041-248X

Філософія та управління

<https://www.eu-scientists.com/index.php/fag>


Оцінка ефективності чинних механізмів реалізації державно-приватного партнерства в Україні

Ірина І. Крилова ^{1*} ● Ганна А. Глущенко ²
¹ Університету Григорія Сковороди в Переяславі (Україна). Доцент кафедри публічного управління та адміністрування, канд. юрид. наук, д-р держ. упр.

² Університету Григорія Сковороди в Переяславі (Україна). Аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування.
* Автор-кореспондент, e-mail: irina.krilova7@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

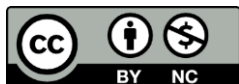
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.5.07](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.07)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У статті проведено оцінку ефективності чинних механізмів реалізації державно-приватного партнерства в Україні з урахуванням інституційних характеристик, нормативно-правового забезпечення та практичних результатів упровадження. Встановлено, що в умовах трансформаційних процесів в економіці України державно-приватного партнерства розглядається як ключовий інструмент збалансованого розвитку критично важливих секторів, зокрема охорони здоров'я, що дозволяє залучати приватний капітал до соціально значущих інфраструктурних проектів. Наголошено на ключових передумовах результативного функціонування моделей державно-приватного партнерства, серед яких послідовна державна політика, нормативно-правова визначеність механізмів співпраці, розвиток фінансових інструментів для довгострокового фінансування, а також інституційна спроможність учасників партнерства. Підкреслено роль Агенції з питань підтримки державно-приватного партнерства у трансформації управління публічними інвестиціями та формуванні системного підходу до пріоритезації інвестиційних ініціатив. Розглянуто поетапний механізм формування та оцінювання проектів державно-приватного партнерства з акцентом на ключові аналітичні документи: концептуальну записку та техніко-економічне обґрунтування. Акцентовано увагу на багатофакторному підході до оцінки ефективності державно-приватного партнерства, що включає порівняння варіантів реалізації проекту з участю приватного партнера та виключно державним фінансуванням, з урахуванням фінансових та нефінансових вигод. Результати дослідження мають практичне значення для вдосконалення методології підготовки проектної документації у сфері державно-приватного партнерства, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення збалансованого розподілу ризиків між учасниками. Визначено повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування щодо проведення аналізу ефективності, підкреслено необхідність спільного оцінювання у випадках участі кількох державних партнерів, що забезпечує координацію інтересів та узгодженість очікуваних результатів. Описано процедурні аспекти формування висновку про доцільність реалізації проекту у форматі державно-приватного партнерства з урахуванням соціально-економічної доцільності, фінансової життєздатності, рівня ризиків і потенціалу залучення приватного партнера. Підкреслено роль прозорості погоджувальних процедур як індикатора якісного функціонування механізмів державно-приватного партнерства та інструменту відповідальності органів влади за стратегічно значущі рішення, пов'язані з бюджетними ресурсами і довгостроковими зобов'язаннями. Визначено функціональні обов'язки електронної системи «Прозорро» у проведенні аналізу ефективності та залученні зовнішніх експертів для забезпечення незалежної оцінки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

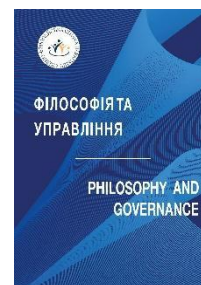
державно-приватне партнерство, оцінка ефективності, прозорість процедур, інвестиції, державна підтримка, проект.



e-ISSN 3041-248X

Philosophy and Governance

<https://www.eu-scientists.com/index.php/fag>



Evaluation of the Effectiveness of Current Mechanisms for Implementing Public-Private Partnerships in Ukraine

Iryna Krylova ^{1*} ● Hanna Hlushchenko ²

¹ Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav (Ukraine). Associate Professor at the Department of Public Administration and Administration, PhD in Law, Doctor of Science in Public Administration.

² Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Administration.

* **Corresponding Author**, e-mail: irina.krilova7@gmail.com

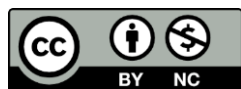
ARTICLE INFO

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.5.07](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.07)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



ABSTRACT

The article evaluates the effectiveness of the current mechanisms for implementing public-private partnerships (PPPs) in Ukraine, taking into account institutional characteristics, regulatory support, and practical implementation outcomes. It is established that under the transformational processes in Ukraine's economy, public-private partnership is viewed as a key tool for the balanced development of critically important sectors, particularly healthcare, allowing the attraction of private capital to socially significant infrastructure projects. The article emphasizes key prerequisites for the successful functioning of PPP models, including consistent state policy, regulatory clarity of cooperation mechanisms, development of financial instruments for long-term financing, and institutional capacity of the partnership participants. The role of the Agency for Support of Public-Private Partnership is highlighted in transforming the management of public investments and shaping a systematic approach to prioritizing investment initiatives. A step-by-step mechanism for the development and evaluation of PPP projects is considered, with a focus on key analytical documents: the concept note and the feasibility study. Attention is drawn to a multifactor approach to evaluating the effectiveness of PPPs, which includes comparing project implementation options involving a private partner and using solely public funding, taking into account both financial and non-financial benefits. The research results have practical significance for improving the methodology for preparing project documentation in the field of PPPs, enhancing investment attractiveness, and ensuring a balanced distribution of risks among participants. The powers of state authorities and local governments in conducting effectiveness analyses are defined, and the need for joint evaluation in cases involving multiple public partners is emphasized, as it ensures coordination of interests and alignment of expected results. Procedural aspects of forming a conclusion on the feasibility of implementing a PPP project are described, considering socio-economic viability, financial sustainability, risk levels, and the potential for attracting a private partner. The role of transparency in coordination procedures is emphasized as an indicator of the proper functioning of PPP mechanisms and a tool for holding authorities accountable for strategically significant decisions involving budgetary resources and long-term obligations. The functional responsibilities of the "Prozorro" electronic system are outlined in conducting effectiveness analyses and involving external experts to ensure independent evaluations.

KEYWORDS

public-private partnership, effectiveness evaluation, procedural transparency, investment, public support, project.

1. Вступ

Одним із ключових викликів соціально-економічного розвитку України на сучасному етапі є формування ефективних інструментів партнерства між державою та бізнесом для забезпечення стійкого зростання та модернізації інфраструктури. Державно-приватне партнерство (ДПП), як інституціоналізована форма взаємодії публічного і приватного секторів, розглядається як важливий засіб досягнення цих цілей через мобілізацію інвестиційних ресурсів та підвищення якості публічних послуг. Водночас на практиці впровадження ДПП в Україні зіштовхується з низкою проблем. Тому така ситуація зумовлює необхідність критичного аналізу чинних підходів до реалізації ДПП з метою виявлення їх сильних і слабких сторін та формування пропозицій щодо їх удосконалення в контексті сучасних викликів.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує зростання наукового інтересу до проблеми удосконалення механізмів ДПП в умовах інституційної трансформації соціально-економічної системи. Так, Соловей Д. обґрунтовує необхідність адаптації регуляторних інструментів ДПП до інноваційно-інвестиційних потреб суб'єктів господарювання з урахуванням сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств [1]. Виноградова Н. зосереджує увагу на функціональному змісті державної підтримки регіональних проєктів ДПП, наголошуючи на потребі посилення інституційної спроможності місцевих органів влади [2]. В іншій праці Виноградова Н. спільно із Залізнюком В. наголошує на необхідності гармонізації інтересів держави та бізнесу з метою підвищення ефективності партнерських проєктів [3]. Поряд з тим, Шавлак М. окреслює особливості прийняття управлінських рішень щодо реалізації ДПП у воєнний період, виокремлюючи напрями процедурного вдосконалення й ризик-менеджменту [4].

3. Постановка завдання

Метою статті є оцінка ефективності чинних механізмів реалізації ДПП в Україні з урахуванням їх інституційних характеристик, нормативно-правового забезпечення та практичних результатів упровадження.

4. Методи та матеріали

У дослідженні використано комплексний підхід до оцінки ефективності механізмів реалізації ДПП в Україні. Застосовано методи системного аналізу, інституційного порівняння, нормативно-правової експертизи та аналізу публічної політики. Матеріалами для дослідження слугували чинні законодавчі акти, стратегічні документи, аналітичні звіти Агенції з підтримки ДПП, статистичні дані щодо реалізованих проєктів, а також міжнародні стандарти (ОЕСД, ЕРЕС). Особливу увагу приділено аналізу концептуальних записок і техніко-економічних обґрунтувань як ключових документів проєктного циклу ДПП.

5. Результати та обговорення

У контексті трансформаційних процесів в економіці України ДПП розглядається як інструмент забезпечення збалансованого розвитку критично важливих секторів, зокрема охорони здоров'я. Його застосування дозволяє залучати приватний капітал до реалізації інфраструктурних та соціально значущих проєктів, водночас оптимізуючи витрати державного бюджету. Відтак, ДПП виступає дієвим інструментом концентрації ресурсів для вирішення стратегічних завдань у галузях із високим суспільним пріоритетом. Це зумовлює потребу у вдосконаленні механізмів державної підтримки реалізації відповідних ініціатив, що уможливиле зростання інвестиційної привабливості галузей з високим соціальним ефектом.

Світовий і національний досвід засвідчує, що передумовами результативного функціонування моделей ДПП виступають: наявність послідовної державної політики,

нормативно-правова визначеність механізмів співпраці, розвиток фінансових інструментів, що забезпечують фінансування довгострокових проєктів, а також інституційна спроможність учасників партнерства. До таких чинників належать і здатність сторін до конструктивного діалогу, ефективного контрактного моделювання, а також сформованість кадрового потенціалу в органах виконавчої влади й приватному секторі, що безпосередньо впливають на якість реалізації проєктів [2, с. 20].

У цьому зв'язку особливого значення набуває аналіз результативності практичної реалізації механізмів ДПП в Україні. На сьогодні переважна частина проєктів у межах партнерства зводиться до реконструкції наявних інфраструктурних об'єктів, зокрема у сфері охорони здоров'я. Хоча такі ініціативи можуть забезпечити оновлення матеріально-технічної бази та підвищення ефективності надання послуг, вони здебільшого не виходять за межі локальних ініціатив і не формують сталого системного ефекту. У цьому контексті інвестиційні договори визнаються як базовий механізм співпраці, що дозволяє зафіксувати зобов'язання сторін і визначити параметри спільної участі у виконанні завдань публічного значення. Проте обмежена масштабність реалізованих проєктів свідчить про наявні бар'єри до формування конкурентоспроможного портфеля партнерських ініціатив, що своєю чергою стримує залучення інституційних інвесторів та транснаціонального капіталу [1, с. 85].

З метою подолання означених бар'єрів доцільно зосередити увагу на формуванні комплексної проєктної бази, яка б відповідала вимогам державних стратегічних документів та інвестиційних очікувань приватного сектора. Визначальним при цьому є обґрунтованість соціально-економічної доцільності проєктів та їх відповідність критеріям оцінки банківських і фінансових установ, що мають потенціал виступати партнерами або кредиторами. Підвищення інституційної якості проєктного супроводу, стандартизація підходів до підготовки техніко-економічного обґрунтування, а також інтеграція механізмів моніторингу та оцінювання реалізації ініціатив на всіх етапах проєктного циклу є важливими чинниками підвищення ефективності чинної моделі ДПП.

У вітчизняній практиці реалізації проєктів ДПП переважає орієнтація на модернізацію та реконструкцію існуючих об'єктів інфраструктури. Це свідчить про спробу використання доступних форм взаємодії між державними інституціями та приватним сектором для вирішення нагальних проблем оновлення матеріально-технічної бази, зокрема в сферах соціального призначення. Проте зазначений напрям співпраці здебільшого не виходить за межі локальних ініціатив і має обмежену масштабність, що ускладнює формування системної проєктної бази, здатної привабити стратегічних інвесторів із тривалим інвестиційним горизонтом [1, с. 85].

У цьому контексті інвестиційні контракти виступають як один із найпоширеніших інструментів реалізації проєктів у межах ДПП. Їх функціональна ефективність полягає у формалізації взаємних зобов'язань сторін, визначенні параметрів фінансування та експлуатації об'єктів, що дозволяє забезпечити певний рівень передбачуваності співпраці. Водночас їх застосування в Україні досі не забезпечує належного мультиплікативного ефекту, зокрема в аспекті трансформації локальних ініціатив у масштабні інфраструктурні проєкти, що відповідають сучасним стандартам інвестиційної привабливості [1, с. 85].

Аналіз чинних підходів до стратегічного планування у сфері ДПП виявляє одну з ключових причин обмеженої ефективності реалізованих проєктів – відсутність інтегрованої системи стратегічного прогнозування, зорієнтованої на синергію державного й приватного секторів. У більшості випадків механізми планування носять фрагментарний характер та ґрунтуються на наявних бюджетних обмеженнях, що деформує логіку стратегічного управління. Замість формування цілей і пошуку джерел ресурсного забезпечення, застосовується підхід, за якого завдання формулюються відповідно до наявного фінансування. Це обумовлює домінування держави у процесах ініціювання ДПП-проєктів і фактичне усунення бізнесу на початкових етапах стратегічного проєктного планування.

Подолання зазначеного дисбалансу потребує перегляду традиційної парадигми планування з урахуванням потенціалу бізнес-середовища щодо генерування інвестиційних ініціатив та фінансового супроводу проєктів. Інституційне включення приватного сектора у процес формування стратегічних документів розвитку територій може забезпечити відповідність ДПП-проєктів державним пріоритетам та інвестиційним критеріям ефективності. Зокрема, йдеться про розширення можливостей публічно-приватного діалогу, створення

механізмів попереднього огляду приватного інтересу, а також впровадження стандартів прозорості та підзвітності в процедурах планування та відбору проєктів.

Крім того, одним із критичних аспектів є формування формальних і неформальних інституційних правил, що регулюють реалізацію ДПП. Відсутність чітких процедурних алгоритмів, недостатня прозорість прийняття рішень, а також низький рівень довіри між потенційними партнерами негативно позначаються на динаміці запуску нових ініціатив. Стандартизація процедур, запровадження електронних платформ для ініціації, супроводу та моніторингу проєктів, а також гармонізація правових норм із міжнародними підходами можуть стати основою для підвищення ефективності чинних механізмів ДПП в Україні.

У сучасних умовах, зумовлених повномасштабною війною, особливої актуальності набуває вдосконалення процедур ухвалення рішень щодо реалізації ДПП як інструменту розбудови критично важливої інфраструктури. Незважаючи на формальне закріплення механізмів ДПП у національному законодавстві, практичне впровадження відповідних проєктів виявляє низку системних недоліків нормативно-правового характеру, що істотно ускладнює ефективну реалізацію партнерських ініціатив. Зокрема, чинні процедури мають надмірно бюрократизований характер, характеризуються тривалими строками розгляду документів і низьким рівнем адаптації до умов кризового управління [4, с. 67].

У контексті підвищення ефективності механізму реалізації ДПП доцільно акцентувати увагу на необхідності інституційного вдосконалення процедур підготовки та розгляду пропозицій щодо започаткування партнерства. До ключових напрямів модернізації належать: розширення змісту пропозицій шляхом включення додаткових аналітичних та техніко-економічних обґрунтувань; запровадження уніфікованих стандартів порівняльної оцінки ефективності реалізації проєктів у форматі ДПП; скорочення строків ухвалення рішень шляхом оптимізації міжвідомчої координації та цифровізації процесів взаємодії між учасниками ініціативи [4, с. 67]. Це дозволить підвищити швидкість реакції держави на нагальні потреби у відновленні та модернізації об'єктів та створить передумови для підвищення інвестиційної привабливості України.

У цьому зв'язку особливе значення набуває діяльність Агенції з питань підтримки державно-приватного партнерства (далі Агенція), яка відіграє ключову роль у трансформації підходів до управління публічними інвестиціями. З 2024 року Агенція безпосередньо була залучена до процесу реформування системи стратегічного планування публічних інвестицій із нахилом на послідовне узгодження бюджетного планування з довгостроковими пріоритетами на засадах ДПП та концесій. Один з основоположних напрямів його діяльності передбачає створення єдиної системи пріоритезації та відбору інвестиційних ініціатив на основі уніфікованих критеріїв, що відповідають кращим міжнародним практикам [5].

Комплексна робота, проведена Агенцією у 2024 році за дорученням Міністерства економіки України, є показовим прикладом інституційної спроможності щодо формування ефективного портфеля інвестиційних проєктів. У межах реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями здійснено первинну ідентифікацію 626 інвестиційних ініціатив, поданих головними розпорядниками бюджетних коштів, які пройшли початковий скринінг та попередню пріоритезацію, однак не отримали бюджетного фінансування на 2025 рік. У зв'язку з цим передбачено можливість їх реалізації за рахунок альтернативних джерел, зокрема у форматі ДПП [5].

На підставі проведеного аналізу Агенція здійснила якісну попередню оцінку потенціалу зазначених проєктів щодо їх придатності до реалізації на умовах ДПП. Оцінювання проводилось із урахуванням ознак відповідності пріоритетним секторам, визначеним у Звіті Групи Світового банку, що передбачає залучення приватного сектору до процесу зеленої та стійкої відбудови України. До таких секторів віднесено соціальну інфраструктуру (зокрема охорону здоров'я, освіту, доступне житло), муніципальні послуги (водопостачання, водовідведення, управління відходами), транспортну інфраструктуру (дороги, морські та внутрішні водні шляхи, аеропорти), а також енергетичну сферу (зелена генерація, виробництво теплової енергії) [5].

Наявність подібного портфеля ідентифікованих проєктів відкриває нові можливості для розбудови довгострокових інструментів ДПП, зокрема в умовах післявоєнного відновлення країни. Інституційна спроможність Агенції до попереднього аналізу ініціатив свідчить про поступову еволюцію від стандартного використання партнерських механізмів до формування

системного підходу до оцінювання, пріоритезації та впровадження проєктів з урахуванням реального потенціалу приватного сектору.

Аналіз ефективності реалізації ДПП здійснюється на основі пропозиції щодо його впровадження, що включає техніко-економічне обґрунтування, яке виконує функцію основного аналітичного документа. Зміст пропозиції спрямований на обґрунтування доцільності здійснення проєкту у форматі ДПП та визначення його економічної, соціальної і технічної життєздатності в умовах конкретного середовища реалізації [6]. Зазначений документ формується уповноваженими суб'єктами, серед яких: органи виконавчої влади різних рівнів, органи місцевого самоврядування, а також державні наукові установи й підприємства з повною державною або комунальною формою власності, включаючи господарські товариства, що на 100% належать державі, територіальній громаді чи Автономній Республіці Крим [6].

Особливістю чинного механізму формування таких пропозицій є можливість залучення міжнародних фінансових організацій, консалтингових радників або зовнішніх експертів. Це дозволяє ініціаторам забезпечити якісний рівень розробки техніко-економічного обґрунтування, враховуючи міжнародний досвід і адаптовані до національного контексту методики оцінювання.

З метою забезпечення достовірності та повноти інформаційного наповнення пропозицій, ініціатори їх підготовки мають право звертатися до державних та комунальних органів і установ для отримання необхідних даних. Такий механізм формує основу для комплексного інформаційного забезпечення процесу ухвалення рішень щодо започаткування ДПП. Проте на практиці доступ до актуальної, стандартизованої та структурованої інформації залишається ускладненим через низький рівень цифровізації державних інформаційних систем, фрагментарність даних і відсутність єдиного підходу до їх інтеграції [6].

З огляду на викладене, важливим напрямом удосконалення механізму реалізації ДПП в Україні є створення єдиної цифрової платформи управління інформаційним забезпеченням підготовки пропозицій та техніко-економічного обґрунтування. Така система має інтегрувати дані з різних державних реєстрів, баз даних і звітності, що дозволить підвищити оперативність обміну інформацією між суб'єктами ДПП та сприятиме формуванню якісного інвестиційного портфеля.

Крім того, актуальним залишається запровадження методологічно уніфікованого підходу до підготовки техніко-економічного обґрунтування, що враховуватиме специфіку галузей та проєктів різного масштабу. В цьому контексті доцільним є розроблення національного стандарту з техніко-економічного обґрунтування ДПП-проєктів, який відповідатиме кращим міжнародним практикам (зокрема стандартам OECD та ЕРЕС) і враховуватиме українські регуляторні та фінансові реалії. Це дозволить гармонізувати підходи до аналізу ефективності та забезпечить зіставність і прозорість проєктів, які подаються до реалізації за моделлю ДПП.

На першому етапі реалізації механізму ДПП здійснюється розроблення концептуальної записки, що відіграє роль попереднього аналітичного документа, в якому узагальнено ключові параметри проєкту та його передумови. Концептуальна записка виконує функцію початкового інструменту оцінювання доцільності реалізації проєкту у форматі ДПП, містячи характеристику його мети, обґрунтування необхідності впровадження, аналіз попиту на відповідні товари, роботи чи послуги, а також розгляд альтернативних варіантів вирішення ідентифікованих проблем. У записці також оцінюється відповідність цілей проєкту пріоритетам державної політики та Цілям сталого розвитку України на період до 2030 року, визначеним Указом Президента України №722 від 30 вересня 2019 року [6].

Зазначений документ також включає прогнози витрати на реалізацію проєкту, в тому числі орієнтовну вартість його розробки, інформацію щодо потенційних джерел фінансування, наявності земельної ділянки та правового статусу користування нею. Окремо висвітлюються попередні оцінки експлуатаційної вартості об'єкта ДПП та потенційних джерел покриття витрат на його утримання. Водночас концептуальна записка містить початкові оцінки соціального, економічного та екологічного впливу реалізації проєкту, окреслення вигодоотримувачів, а також попередню оцінку ризиків, строків, етапів і можливостей організаційного забезпечення впровадження [6].

Незважаючи на обмежений рівень деталізації, концептуальна записка слугує важливим інструментом початкового скринінгу інвестиційних ініціатив, дозволяючи визначити їхню

потенційну цінність для державного партнера й орієнтовні параметри залучення приватного інвестора. Її розроблення створює основу для подальшої техніко-економічної оцінки, яка відбувається на наступному етапі та має значно глибший рівень опрацювання вихідних параметрів проєкту.

Другий етап передбачає розроблення техніко-економічного обґрунтування, яке виконує функцію комплексного інструменту аналізу ефективності проєкту, оцінювання його життєздатності, доцільності фінансування та механізмів реалізації. На відміну від концептуальної записки, техніко-економічне обґрунтування містить поглиблену інформацію про мету та очікувані результати реалізації проєкту, з урахуванням детального аналізу проблем, які передбачається розв'язати, ринкового попиту, заінтересованості приватного сектора, альтернативних сценаріїв, а також відповідності державним пріоритетам і Цілям сталого розвитку [6].

У межах техніко-економічного обґрунтування проводиться ідентифікація основних суб'єктів, які братимуть участь у реалізації проєкту – ініціатора, державного партнера, потенційних приватних партнерів – із чітким окресленням їхніх функцій. Деталізується об'єкт ДПП: його технічні характеристики, базові вимоги до інфраструктури та послуг, які мають бути забезпечені без нав'язування конкретних технологічних рішень приватному партнеру. Також надається характеристика земельної ділянки, оцінка витрат на експлуатацію об'єкта та пропозиції щодо джерел фінансування відповідних витрат [6].

Особливу увагу у складі техніко-економічного обґрунтування приділено детальному аналізу фінансової моделі, соціально-економічних і екологічних наслідків реалізації проєкту. Зокрема, досліджуються ефекти щодо підвищення якості публічних послуг, розширення доступу до них, можливий негативний вплив на довкілля, рівень економічної вигоди для держави та приватного партнера. На підставі результатів такого аналізу обґрунтовується, чому проєкт є більш ефективним у форматі ДПП, порівняно з його реалізацією виключно за рахунок державного фінансування [6].

До інноваційних елементів підходу до формування техніко-економічного обґрунтування належить вбудовування методик оцінки ризиків, які включають якісну та кількісну компоненти. Це дозволяє виявити перелік потенційних загроз та запропонувати оптимальний розподіл ризиків між партнерами з відповідними механізмами їх управління. Зокрема, аналіз ризиків має враховувати ймовірність відхилення строків реалізації, фінансові коливання, технологічні збої, соціальну неприйнятність та регуляторні ризики.

Завершальний розділ техніко-економічного обґрунтування зосереджується на визначенні оптимальної форми ДПП (концесія, договір спільної діяльності тощо), що має найбільший потенціал забезпечити вигоди для обох сторін. Також передбачається формування бачення соціально-економічних і екологічних перспектив по завершенні строку дії договору ДПП, що сприяє стратегічному плануванню післяпроєктного періоду [6].

Аналіз ефективності ДПП здійснюється на основі комплексної оцінки пропозиції щодо реалізації проєкту, що передбачає застосування багатофакторного підходу. Основним при цьому є обґрунтування соціально-економічних та екологічних наслідків реалізації ДПП, яке базується на системному аналізі фінансових та економічних показників відповідної фінансової моделі.

Зокрема, економічна доцільність проєкту визначається на основі таких критеріїв, як економічна чиста приведена вартість (ENPV), коефіцієнт вигід до витрат (BCR) та економічна норма доходності (EIRR). Ці індикатори дозволяють кількісно оцінити потенційні вигоди для суспільства, які мають перевищувати витрати на реалізацію проєкту. Також проводиться аналіз чутливості, що дає змогу оцінити вплив зміни ключових припущень на результати проєкту, що є важливою складовою адаптивного управління ризиками на етапі планування [7].

Важливою складовою є оцінка фінансової життєздатності проєкту. Для цього розраховуються такі показники, як коефіцієнт покриття боргу (DSCR), фінансова чиста приведена вартість (FNPV), фінансова внутрішня норма прибутку (FIRR), а також внутрішня норма прибутку власного капіталу потенційного приватного партнера. Зазначені параметри дозволяють визначити комерційну привабливість проєкту для фінансових установ і приватних інвесторів, а також встановити оптимальні умови для залучення капіталу [7].

У випадках, коли проєкт не є фінансово самодостатнім, тобто, не може бути реалізований виключно за рахунок платежів користувачів, то розглядаються можливі форми державної

підтримки. Серед них: компенсаційні механізми у вигляді платежів за експлуатаційну готовність або інші фінансові інструменти, спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості. Обґрунтування обсягів державної підтримки має здійснюватися відповідно до методичних підходів, що забезпечують бюджетну збалансованість та довгострокову фінансову стійкість. Соціальні аспекти ефективності реалізації ДПП полягають у досягненні таких результатів, як підвищення якості надання послуг, розширення доступу до відповідних благ і зменшення соціальної нерівності. У цьому контексті важливо оцінити вплив проєкту на рівень задоволення суспільного попиту, зокрема у сфері охорони здоров'я, освіти, транспортної інфраструктури тощо [7].

Екологічна оцінка своєю чергою передбачає аналіз потенційного негативного впливу на довкілля. Якщо такі ризики виявлено, необхідно розробити ефективні заходи з їх мінімізації або усунення. Проєкт має передбачати дотримання екологічних стандартів та принципів сталого розвитку, що є критичним з огляду на довгострокові зобов'язання України в межах міжнародних екологічних угод. Важливим є також порівняльний аналіз доцільності реалізації проєкту із залученням приватного партнера порівняно з варіантом, що не передбачає такого залучення. Об'єктивна оцінка має включати розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) для обох альтернатив, а також врахування нефінансових вигід, таких як інституційна гнучкість, підвищення інноваційності або скорочення термінів реалізації проєкту. Це дозволяє виявити найбільш ефективний формат реалізації з точки зору держави та суспільства. У межах оцінки ефективності проєкту також здійснюється ідентифікація потенційних ризиків, пов'язаних із реалізацією ДПП. Ризики класифікуються за ступенем імовірності та наслідків їх настання, проводиться аналіз чутливості проєкту до ключових ризикових факторів. Формується стратегія управління ризиками, яка охоплює механізми їх мінімізації, розподілу між партнерами, а також розробку компенсаторних заходів на випадок їх реалізації [7].

Окрему увагу приділено визначенню оптимальної форми здійснення ДПП. Вибір конкретної моделі (концесія, договір про спільну діяльність, управлінський контракт тощо) базується на результатах аналізу ефективності, правової доцільності та потенціалу досягнення стратегічних цілей державної політики. Це сприяє формуванню сприятливого інституційного середовища для впровадження ДПП. Важливим елементом оцінки ефективності є прогнозування довгострокових соціально-економічних та екологічних наслідків після завершення строку дії договору ДПП. Аналіз включає оцінку сталість досягнутих результатів, потенційний вплив на вигодоотримувачів, а також рекомендації щодо підтримання функціональності об'єкта або послуги після повернення у власність держави. Це дозволяє врахувати повний життєвий цикл проєкту та забезпечити його інтеграцію в загальнодержавну стратегію розвитку [7].

Оцінювання ефективності реалізації механізмів ДПП здійснюється із врахуванням форми власності об'єкта, на який поширюється проєкт. У разі, якщо об'єкт належить до державної власності, відповідальність за проведення відповідного аналізу покладається на центральний або місцевий орган виконавчої влади, уповноважений законом на управління відповідними активами. У разі відсутності спеціально визначеного органу, повноваження з оцінювання покладаються на центральний орган виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері ДПП [8].

Щодо об'єктів комунальної власності, повноваження із проведення аналізу ефективності покладаються на виконавчі органи місцевого самоврядування, які уповноважені відповідними радами: сільськими, селищними, міськими, районними або обласними. У випадку відсутності спеціально уповноваженого органу ці функції виконують виконавчі комітети відповідних рад або виконавчі апарати рад вищого рівня. У випадках, коли участь у проєкті ДПП беруть декілька державних партнерів, проведення аналізу ефективності здійснюється спільно. Це забезпечує координацію інтересів сторін і дозволяє досягти узгодженості щодо очікуваних результатів, що є особливо важливим для складних інфраструктурних чи міжгалузевих проєктів. На основі проведеного аналізу формується висновок, який визначає доцільність або недоцільність реалізації проєкту у форматі ДПП. При цьому враховуються результати оцінки соціально-економічної доцільності, фінансової життєздатності, рівня ризиків, а також потенційна ефективність залучення приватного партнера [8].

З метою підвищення якості підготовки проєкту до конкурсного етапу, висновок за результатами аналізу може містити перелік додаткових заходів, які мають бути реалізовані до моменту офіційного оголошення конкурсу з визначення приватного партнера. До таких заходів можуть належати уточнення техніко-економічного обґрунтування, підготовка змін до нормативно-правових актів, проведення консультацій з потенційними інвесторами або попередня оцінка впливу на довкілля [8].

Зазначена процедура забезпечує інституційну передбачуваність, зменшує рівень проєктної невизначеності, а також формує прозоре середовище для залучення приватних інвесторів. Це відповідає кращим міжнародним практикам реалізації ДПП, зокрема стандартам OECD, EIB та Європейського банку реконструкції та розвитку.

З огляду на системний аналіз чинних механізмів ДПП в Україні, доцільним є впровадження електронної платформи для публічного доступу до результатів аналізу ефективності. Такий інструмент може стати основою для посилення прозорості, підвищення довіри з боку інвесторів та громадськості, а також слугувати базою для порівняльного аналізу ефективності різних проєктів у різних регіонах.

З урахуванням чинного нормативно-правового регулювання, висновок за результатами аналізу ефективності реалізації проєктів ДПП стосовно об'єктів державної власності підлягає обов'язковому погодженню з центральним органом виконавчої влади, уповноваженим на формування та реалізацію державної політики у сфері ДПП. Крім того, погодження здійснюється й іншими органами державної влади, визначеними Порядком проведення аналізу ефективності здійснення ДПП, затвердженим Кабінетом Міністрів України [8].

Зазначена регламентація узгоджувальних процедур свідчить про прагнення держави забезпечити інституційну узгодженість дій усіх суб'єктів публічного сектору, залучених до реалізації ДПП. Це передбачає унеможливити прийняття рішень щодо ініціювання проєктів без належної фінансової оцінки наслідків надання державної підтримки, зокрема у формі прямих бюджетних трансфертів або податкових пільг.

З метою забезпечення прозорості та публічної підзвітності процедур ухвалення рішень у межах ДПП, законодавством встановлено обов'язковість оприлюднення відповідних висновків за результатами аналізу ефективності. Така інформація має бути розміщена на офіційному вебсайті органу, уповноваженого на проведення такого аналізу, у п'ятиденний строк з моменту прийняття рішення про доцільність або недоцільність реалізації проєкту ДПП. У разі непогодження висновку, відповідне повідомлення про відмову з обґрунтуванням причин також підлягає оприлюдненню у вказані строки. Аналогічні вимоги поширюються на веб-сайт центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування державної політики у сфері ДПП, що забезпечує інформаційну доступність та узгодженість дій у межах вертикалі державного управління [8].

У такому контексті доцільним є розгляд прозорості погоджувальних процедур як індикатора якісного функціонування механізмів ДПП. Публічний характер оприлюднення висновків сприяє формуванню довіри з боку приватного сектору, а також надає можливість здійснення незалежного моніторингу прийнятих рішень. Водночас це створює підґрунтя для подальшого вдосконалення механізмів управління ризиками, зокрема через інституціоналізацію контролю за обґрунтованістю державної підтримки проєктів, що реалізуються у межах ДПП.

З огляду на викладене, процес погодження та оприлюднення висновків щодо ефективності ДПП може бути інтерпретований не як процедурна вимога, а як інструмент забезпечення відповідальності органів влади за ухвалення стратегічно значущих рішень, пов'язаних з розподілом бюджетних ресурсів та довгостроковими зобов'язаннями держави перед приватними партнерами.

Проведення аналізу ефективності реалізації ДПП та підготовка відповідного висновку за результатами такого аналізу віднесено до функціональних обов'язків електронної системи публічних закупівель «Прозорро». Зокрема, у процесі підготовки техніко-економічного обґрунтування проєкту ДПП передбачається залучення зовнішніх експертів, що спеціалізуються на фінансово-економічній та правовій оцінці подібних проєктів [9]. Це сприяє стандартизації процедур підготовки аналітичних матеріалів, водночас забезпечуючи незалежність експертної оцінки.

Системне використання електронної платформи як інструмента фіксації, аналізу й комунікації рішень у сфері ДПП створює новий інституційний контекст для формування єдиного масиву даних щодо публічних інвестиційних ініціатив. У такий спосіб забезпечується доступ до інформації про відповідність проєктів ключовим вимогам, зокрема щодо стратегічної доцільності, соціально-економічного ефекту та інвестиційної привабливості, що є критичними при прийнятті рішень про залучення приватного партнера.

Критеріями попередньої оцінки публічних інвестиційних проєктів на предмет їхньої відповідності формату ДПП визначено низку параметрів, що забезпечують системний підхід до їхньої селекції. По-перше, проєкти мають пройти попередній скринінг і бути включеними до переліку пріоритетних на основі показників стратегічної, соціально-економічної та фінансової доцільності, а також технічної здійсненності. По-друге, до уваги береться ступінь зацікавленості потенційних приватних інвесторів, який оцінюється через наявність (або доступність) джерел фінансування згідно з індикативним критерієм, закріпленим у процедурі пріоритезації концепцій публічних інвестиційних проєктів. По-третє, обов'язковою умовою є відсутність факту реалізації проєкту на момент його оцінювання [10].

Застосування наведених критеріїв забезпечує формалізацію процедур прийняття рішень щодо доцільності реалізації проєктів у форматі ДПП та створює основу для запровадження об'єктивної та структурованої системи моніторингу ефективності використання публічних ресурсів. Визначення техніко-економічної спроможності проєкту до залучення приватного капіталу з урахуванням інтересів потенційних інвесторів дозволяє мінімізувати ризики неуспішної реалізації партнерства, а також сприяє оптимізації механізмів державної підтримки.

У цьому контексті варто також акцентувати увагу на важливості переходу від стандартного застосування механізмів ДПП до впровадження комплексної моделі відбору та супроводу проєктів, орієнтованої на досягнення синергетичного ефекту взаємодії державного і приватного секторів. Така модель передбачає інтеграцію процедур попередньої оцінки, фахового супроводу та моніторингу в межах єдиної цифрової екосистеми, що формує основу для підвищення довіри до інституцій держави та сталого розвитку інфраструктурних інвестицій.

6. Висновки

На підставі здійсненого аналізу встановлено, що діючі механізми реалізації ДПП в Україні мають потенціал для забезпечення стратегічних цілей розвитку інфраструктури, однак наразі їх ефективність обмежується низкою інституційних, нормативно-правових і практичних бар'єрів. Незважаючи на наявність правового регулювання та визначених процедур, переважна більшість ініціатив зосереджена на модернізації існуючих об'єктів із локальним ефектом, що не дозволяє сформувати стійку системну модель залучення приватного капіталу. Ключовими чинниками підвищення результативності ДПП виступають інтеграція стратегічного планування з потребами бізнес-середовища, підвищення інституційної спроможності суб'єктів ініціювання, уніфікація підходів до техніко-економічного обґрунтування та цифровізація інформаційного забезпечення. У цьому контексті особливе значення має діяльність Агенції з питань підтримки ДПП, яка поступово формує інституційну основу для системного оцінювання, відбору та супроводу інвестиційних проєктів, з урахуванням пріоритетів сталого розвитку та потреб післявоєнного відновлення. Тому подальше вдосконалення механізмів ДПП потребує нормативного та організаційного зміцнення, спрямованого на підвищення прозорості процедур, узгодженість державних та приватних інтересів і формування сприятливого середовища для масштабного залучення інвестицій.

References

1. Solovei, D. A. (2019). *Rehuliatorni pidkhody do realizatsii derzhavno-pryvatnoho partnerstva z innovatsiino-investytsiinoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv* [Regulatory approaches to the implementation of public-private partnership in innovation and investment activities of domestic enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, 30(69)(2), 81–86. https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/2_2019/17.pdf (in Ukrainian)

2. Vynohradova, N. V. (2022). Mekhanizm derzhavnoi pidtrymky proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva u rehionakh [Mechanism of state support for public-private partnership projects in regions]. *Publichne uriaduvannia*, 2(30), 16–22. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-2) (in Ukrainian)
3. Zalizniuk, V. P., & Vynohradova, N. V. (2022). Analiz vzaiemodii vlady ta biznesu v ramkakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [Analysis of government-business cooperation within the framework of public-private partnership in the context of Ukraine's European integration]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, (15–16), 92–95. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.15-16.92> (in Ukrainian)
4. Shavlak, M. A. (2022). Vektory udoskonalennia protsedury pryiniattia rishennia pro zdiisnennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v umovakh viiny [Vectors for improving the decision-making procedure on public-private partnership in wartime conditions]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 3(34), 62–68. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.9> (in Ukrainian)
5. Ahentsiia z pytan pidtrymky DPP. (2024). Detalizovanyi zvit (rekomentatsii) shchodo identyfikatsii publichnykh investytsiinykh proektiv /Detailed report (recommendations) on identification of public investment projects]. <https://pppagency.gov.ua/uk/detalizovanyi-zvit-rekomendacziyi-shhodo-identyfikacziyi-publichnyh-investytsiinyh-proektiv/> (in Ukrainian)
6. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2011, April 11). Deiaki pytannia orhanizatsii zdiisnennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva: Postanova № 384 [Some issues of organizing the implementation of public-private partnership: Resolution No. 384]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF#n274> (in Ukrainian)
7. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2021, December 14). Pro zatverdzhennia Metodyky analizu efektyvnosti zdiisnennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva: Nakaz № 1067 [On approval of the methodology for analyzing the effectiveness of public-private partnership: Order No. 1067]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-22#Text> (in Ukrainian)
8. Verkhovna Rada Ukrainy. (2010, July 1). Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy № 2404-VI [On public-private partnership: Law of Ukraine No. 2404-VI]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (in Ukrainian)
9. Prozorro. (n.d.). *Publichne zakupivlia v Ukraini* [Public procurement in Ukraine]. <https://prozorro.gov.ua/uk/search/contracts> (in Ukrainian)
10. Petrukha, N. (2024). Publichno-pryvatne partnerstvo v Ukraini: perspektyvy rozvytku ta vplyv na vidnovlennia infrastruktury [Public-private partnership in Ukraine: Development prospects and impact on infrastructure rehabilitation]. *Public Management and Policy*, (2), 29–39. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.04> (in Ukrainian)