

го дизайну, заснованого на демократичних цінностях і культурі підзвітності, здатне стати запорукою збереження демократії та виживання держави в умовах системних загроз, є єдиним дієвим механізмом, який уможливорює паралельне ведення війни та реалізацію структурних реформ, запобігаючи незворотній деградації політичної системи.

Список використаних джерел

1. Cannaerts N., Segers J., Warsen R. Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective. *Public Performance & Management Review*. 2020. Vol. 43, № 3. P. 688–712. DOI: 10.1080/15309576.2019.1676.

2. Adaptive Governance: Managing Complexity and Uncertainty in Social-Ecological Systems / S. Getzfeld-Dodds, W. Gerlagh, T. Compas, A. Yeo. 2019. DOI: 10.1007/s11625-019-00708-2.

3. Janssen M., Van der Voort H. Adaptive governance / Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*. 2016. DOI: 10.1016/j.giq.2016.02.003.

**МОДЕЛІ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА:
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ
ТА ПРАКТИЧНІ ОБМЕЖЕННЯ**

Тесля Андрій

здобувач третього рівня вищої освіти
кафедри політології та державного управління,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
(керівник – проф. Олена Чальцева)
ORCID: 0009-0009-4553-4181

Публічно-приватне партнерство (надалі ППП) в сучасній системі публічного управління доцільно розглядати як інституційно оформлений інструмент реалізації державної політики, який поєднує стратегічні цілі держави з фінансовими, технологічними та управлінськими можливостями бізнесу. Зростання потреб у модернізації інфраструктури, зростаючий суспільний запит на якісні публічні послуги та обмеженість бюджетних ресурсів обумовлюють актуальність пошуку таких організаційних рішень, що дають змогу реалізовувати довгострокові проекти без втрати публічного контролю над суспільно значущими результатами. У цьому контексті публічно-приватне партнерство постає не лише як механізм залучення інвестицій, а як комплексна інституційна конструкція, у межах якої визначаються правила взаємодії сторін, порядок розподілу функцій, відповідальності, ризиків і вигід.

Водночас ефективність ППП ніколи не є автоматичним наслідком власне факту підписання договору. Вона залежить від рівня зрілості правового середо-

вища, адміністративної спроможності публічного партнера, якості проєктної підготовки, прозорості конкурсних процедур та наявності дієвого моніторингу виконання зобов'язань. Актуальність дослідження моделей ППП зумовлена не лише фінансовими обмеженнями держави, а й потребою у відновленні критичної інфраструктури, впровадженні сучасних управлінських практик, підвищенні якості публічних послуг, зміцненні довіри до публічних інститутів та забезпеченні збалансованого розвитку територій. Саме тому науковий і прикладний інтерес до моделей ППП полягає в потребі відповісти на базове політико-управлінське питання: яка саме модель партнерства за конкретних умов забезпечує максимальну публічну цінність і водночас зберігає фіскальну стійкість.

Теоретичне осмислення ППП у вітчизняній науковій традиції спирається на ідею інституційної взаємодії між державою і приватним сектором, у межах якої партнерство має забезпечувати не ситуативний, а системний ефект для розвитку територіальних громад, інфраструктурних галузей і сфери публічних послуг [3, с. 311]. У контексті економічного неоінституціоналізму, який у зарубіжній науці пов'язують насамперед із працями Д. Норта та О. Вільямсона, модель ППП можна розглядати як набір стійких правил координації, що задають поведінку учасників упродовж усього життєвого циклу проєкту – від передінвестиційної підготовки до завершення експлуатаційної фази [1, с. 68].

Не менш важливим є підхід трансакційних витрат, теоретичні засади якого пов'язують із працями Р. Коуза та О. Вільямсона. Цей підхід дає змогу пояснити, чому в низці випадків партнерська модель може бути ефективнішою за традиційне бюджетне адміністрування або фрагментарне контрахтування робіт і послуг. За цією логікою, об'єднання проєктування, фінансування, будівництва та експлуатації в межах одного контракту дає змогу зменшити втрати на координацію, підвищити відповідальність виконавця за кінцевий результат і краще узгодити стимули сторін [2, с. 107].

У сучасних дослідженнях також посилюється акцент на підході публічної цінності, який у межах нормативного інституціоналізму орієнтує аналіз не лише на економічний ефект, а й на суспільно значущі результати взаємодії державних і недержавних акторів. За такого підходу результативність ППП вимірюється не лише фінансовими параметрами, а й соціальною доступністю послуг, екологічною стійкістю, безпекою та довірою громадян до інституцій [1, с. 69]. Це означає, що модель партнерства має розглядатися як управлінський інструмент із багатомірним ефектом, де фінансова доцільність є необхідною, але не достатньою умовою успіху.

У цьому дослідженні під моделлю ППП розуміємо структурований спосіб організації взаємодії між публічним і приватним партнерами, який фіксує конфігурацію повноважень, джерела фінансування, механізми розподілу ризиків, по-

рядок створення або управління активом і форму відповідальності сторін за результат. Перехід від теоретичного осмислення до практики публічного адміністрування показує, що такі моделі формують широкий спектр організаційних рішень – від відносно простих договорів на управління окремими сервісами до складних концесійних та інвестиційних конструкцій із довгим горизонтом реалізації [2, с. 107]. У початкових формах співпраці держава зберігає власність на актив і делегує приватному оператору обмежений набір функцій, що зазвичай пов'язані з технічним або операційним управлінням. Такі моделі дають швидкий ефект підвищення операційної дисципліни, однак не завжди створюють стимули для масштабного оновлення інфраструктури [2, с. 108].

Суттєво ширші можливості забезпечують концесійні моделі, у яких приватний партнер бере на себе обов'язок інвестувати у створення або модернізацію об'єкта, а також здійснювати його експлуатацію на визначений строк із подальшим поверненням активу публічній стороні [5, с. 1]. Саме концесія, з огляду на її правову визначеність і функціональну гнучкість, залишається однією з найпоширеніших форм ППП у транспортній, комунальній та енергетичній інфраструктурі. Водночас така модель вимагає високої якості контрактного структурування, адже помилки на етапі підготовки можуть накопичуватися протягом усього періоду реалізації проекту та призводити до перегляду умов співпраці [1, с. 69].

Окреме місце посідають інтегровані моделі, у яких приватна сторона в межах єдиного договору поєднує проектування, фінансування, будівництво і експлуатацію об'єкта. Перевага такого формату полягає в орієнтації на вартість життєвого циклу, коли рішення на стадії проектування відразу узгоджуються з майбутніми витратами на утримання й якість послуг [4, с. 13]. Разом із тим саме такі моделі є найбільш чутливими до макроекономічної нестабільності, регуляторних змін і коливань попиту, тому потребують особливо виваженого підходу до розподілу ризиків і механізмів коригування контракту [3, с. 312].

Вибір конкретної моделі ППП має здійснюватися на основі комплексної оцінки очікуваних результатів, ризиків і спроможності сторін забезпечити виконання взятих зобов'язань. Ключовим критерієм традиційно виступає співвідношення витрат і вигід упродовж повного циклу проекту, тобто здатність партнерської моделі створити додаткову цінність порівняно з альтернативою прямого бюджетного фінансування [2, с. 109]. У методичному вимірі це означає потребу в якісному фінансовому моделюванні, реалістичних припущеннях щодо попиту та вбудованих запобіжниках від завищеного оптимізму на етапі ухвалення рішення.

Найбільш складним аспектом залишається розподіл ризиків між публічним і приватним партнером. Міжнародна та українська практика засвідчують, що ефективною є не максимальна передача ризиків бізнесу, а їх оптимальне закріплення за тією стороною, яка здатна найкраще ними управляти. Будівельні, тех-

нологічні та частина операційних ризиків справді можуть бути сферою відповідальності приватного партнера, тоді як нормативні та політичні ризики значною мірою залишаються у площині публічної влади [2, с. 108].

Додаткове обмеження становить інституційна спроможність замовника. Без професійної команди, належної правової підтримки й процедурної дисципліни навіть добре спроектована модель може втратити керованість, що підвищує ймовірність конфліктів, затримок і фінансових переглядів [1, с. 70]. Саме тому в українських умовах питання розвитку ППП нерозривно пов'язане з модернізацією системи публічного управління, підвищенням компетентності органів влади та стандартизацією підготовки проєктів [4, с. 13].

Для України моделі публічно-приватного партнерства мають особливе значення з огляду на масштаб потреб у відновленні та розвитку критичної інфраструктури. Партнерські механізми за належного врядування здатні прискорити запуск капіталомістких проєктів, розширити доступ до сучасних управлінських рішень і зменшити розрив між потребами громад і можливостями бюджетної системи [1, с. 70]. Однак реалізація зазначених переваг можлива лише за умови, що публічна сторона послідовно забезпечує правову визначеність, прозорість конкуренції, передбачуваність регуляторної політики та відкритість інформації щодо виконання договорів [4, с. 37].

У стратегічній перспективі ППП доцільно трактувати не як разовий інструмент залучення коштів, а як елемент довгострокової державної політики розвитку, що має власні стандарти відбору проєктів, критерії оцінювання результативності та механізми інституційної відповідальності. Саме таке розуміння дає змогу перейти від фрагментарних ініціатив до формування зрілої екосистеми партнерства, у якій збалансовано враховуються інтереси держави, бізнесу і суспільства [3, с. 313].

Моделі публічно-приватного партнерства доцільно розглядати як інституційно оформлені способи організації взаємодії між публічним і приватним партнерами, що поєднують управлінський, інвестиційний та суспільний складники. Проведений аналіз показав, що їх теоретичне осмислення спирається насамперед на неоінституціональний підхід, теорію трансакційних витрат і підхід публічної цінності, кожен із яких по-своєму пояснює логіку вибору партнерської моделі, її переваги та межі застосування.

У прикладному вимірі модель ППП визначається характером розподілу повноважень, джерелами фінансування, механізмами закріплення ризиків і відповідальністю сторін на всіх стадіях життєвого циклу проєкту. Саме тому результативність ППП залежить не стільки від назви контрактної форми, скільки від якості інституційного середовища, професійності підготовки, спроможності публічного партнера та реалістичності контрактного структурування.

У політико-інституційному вимірі ППП є не лише формою мобілізації ресурсів, а й механізмом перерозподілу відповідальності між державою, бізнесом і суспільством, що безпосередньо впливає на рівень довіри до публічної влади. У цьому сенсі партнерські моделі слід оцінювати не лише за показниками економічної ефективності, а й за їх здатністю створювати публічну цінність, забезпечувати прозорість, підзвітність і суспільно значущий результат. Для України особливого значення набуває використання таких моделей у відновленні й розвитку критичної інфраструктури, однак їх успіх можливий лише за умов правової визначеності, прозорості процедур, належного управління ризиками та орієнтації на створення публічної цінності.

Список використаних джерел

1. Сучасний стан реалізації договорів державно-приватного партнерства та державних інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров'я / С. Є. Клименко, З. В. Лашкул, Н. Я. Мотовиця, Л. Д. Ярова. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 68–74. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/2_2022/13.pdf (дата звернення: 04.03.2026).
2. Палажченко К. С., Цимбаленко Я. Ю. Узагальнення історичного досвіду становлення та розвитку державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 4. С. 107–111. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.4.107 (дата звернення: 04.03.2026).
3. Пінчук О. Г. Державно-приватне партнерство як модель фінансування та реалізації будівельних проєктів: сутність, переваги та недоліки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 90(2). С. 311–317. DOI: 10.24144/2307-3322.2025.90.2.43 (дата звернення: 04.03.2026).
4. Посібник з питань державно-приватного партнерства. Етап 4: Супровід та реалізація договорів державно-приватного партнерства / Міністерство економіки України. Київ, 2021. 110 с. URL: <https://me.gov.ua/download/587656e7-910f-49e8-96ed-c4b1cb36e6f8/file.pdf> (дата звернення: 04.03.2026).
5. Про концесію: Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20> (дата звернення: 04.03.2026).