

Ірина Павлівна Петрова

канд. екон. наук

ORCID 0000-0002-0515-5349

e-mail: msirynapetrova@gmail.com,

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСТВА ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

Вступ. Партнерство між владою, бізнесом та суспільством, реалізоване на засадах публічно-приватного партнерства (ППП), є одним з ключових інструментів стимулювання економічного розвитку та модернізації інфраструктури в Україні. Взаємодія цих трьох секторів відіграє визначальну роль у забезпеченні сталого економічного зростання, створенні нових робочих місць, залученні інвестицій та підвищенні якості життя населення. Однак, попри значний потенціал PPP як механізму активізації інвестиційних процесів, його впровадження в Україні супроводжується численними проблемами та викликами, що суттєво обмежують ефективність цього інструменту та масштаби його застосування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про значний інтерес до публічно-приватного партнерства як механізму розвитку інфраструктури та активізації інвестиційної діяльності. У роботі Б. Винницького, М. Лендьяла, Б. Онищука, П. Сегварі представлено приклади реалізації проектів PPP, що демонструють практичні аспекти впровадження таких ініціатив, особливо на регіональному рівні [1]. Зазначається, що хоча досвід впровадження PPP у світі є значним, в Україні ще зберігається ряд викликів, пов'язаних із інституціональним забезпеченням. У звіті «Державно-приватне партнерство (ДПП) як механізм реалізації нової регіональної політики» підкреслено можливість застосування PPP у контексті нової регіональної політики, а також окреслено практичні аспекти підготовки та впровадження інвестиційних проектів [2]. У доповіді А. Павлюк та Д. Ляпіна розглянуто PPP як ключовий механізм для активізації інвестиційної діяльності в Україні, акцентуючи увагу на необхідності удосконалення нормативно-правової бази для ефективної реалізації таких проектів [3]. Обговорення під час круглого столу «Реалізація проектів ДПП на місцевому рівні – досвід, уроки, рекомендації» зосереджене на досвіді та уроках впровадження PPP на місцевому рівні, де основною темою було подолання бар'єрів та удосконалення співпраці між державою та приватними партнерами [4]. У публікації Transparency International Ukraine (2023) підкреслено роль PPP як інструменту для повоєнної відбудови України [5]. Додатково, матеріали від інтенсиву для громад [6] та посібник «Реалізація проектів державно-приватного партнерства в Україні» [7] розкривають практичні аспекти підготовки та впровадження проектів PPP, зосереджуючи увагу на ролі таких проектів у розвитку інфраструктури та підвищенні інвестиційної привабливості регіонів.

Протягом останніх 10-15 років в Україні було ініційовано низку інвестиційних проектів на засадах публічно-приватного партнерства, які охоплюють різні сектори економіки, такі як енергетика, транспорт, водопостачання, охорона здоров'я та туризм [8]. Водночас, досвід їхньої реалізації демонструє наявність низки викликів, що ускладнюють ефективну співпрацю між владою, бізнесом та суспільством. У цьому контексті, **метою даної статті** є оцінка інвестиційних проектів на засадах партнерства влади, бізнесу та суспільства (публічно-приватного партнерства), які були реалізовані в Україні протягом останніх років, систематизація проблем, що виникали під час їх реалізації, та обґрунтування необхідності трансформації інституціонального забезпечення PPP для підвищення їх ефективності і масштабності.

Виклад основного матеріалу. Практика реалізації проектів публічно-приватного партнерства в Україні протягом останніх 10-15 років показує ряд серйозних проблем, що негативно вплинули на ефективність цього інструменту. Згідно з даними Міністерства економіки України, кількість укладених договорів PPP стабільно зростає, але проблема полягає у фактичній реалізації цих проектів. Як демонструють статистичні дані, з 2018 по 2023 роки кількість договорів PPP зростає з 189 до 198, проте кількість реалізованих проектів значно зменшилася, досягнувши найнижчого рівня у 2022 році, що пов'язано з воєнними подіями (табл. 1).

Зростання кількості не реалізованих проектів з 131 у 2018 році до 176 у 2023 році підкреслює проблеми в управлінні проектами PPP та недостатню ефективність інституціонального забезпечення. Кількість проектів, що не виконуються, залишається на високому рівні (приблизно 115), що вказує на проблеми з виконанням зобов'язань з боку приватних партнерів або на відсутність належного контролю з боку держави. Зростання кількості розірваних договорів з 14 у 2018 році до 51 у 2023 році свідчить про зростання конфліктів і невиконання умов, що може бути наслідком неефективного регулювання, недостатнього контролю та правової невизначеності. Низька кількість договорів, термін дії яких закінчився (з 4 у 2018 році до 6 у 2020 році), вказує на те, що багато проектів ще не досягли стадії завершення або не були реалізовані. Призупинення проектів у зв'язку з воєнними подіями з 2022 року (13 у 2022 році, 10 у 2023 році) відображає вплив війни на реалізацію проектів, що ускладнює ситуацію і збільшує ризики для інвесторів.



Таблиця 1

Кількість договорів публічно-приватного партнерства в Україні з 2018 по 2023 рік

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість договорів ППП	189	187	192	193	193	198
Реалізуються	58	52	39	31	18	22
Не реалізуються	131	135	153	162	175	176
Не виконуються	113	113	116	119	116	115
Розірвані	14	18	31	43	46	51
Закінчився термін дії	4	4	6			
Призупенені у зв'язку з воєнними подіями	0	0	0	0	13	10

Складено за даними Міністерства економіки України [8].

Варто зазначити, що інформація, відображена на основі даних Міністерства економіки України, обмежується виключно фактами укладення договорів публічно-приватного партнерства. Статистичні дані не дозволяють провести глибокий аналіз умов договорів, поточного стану реалізації проектів ППП або оцінити їх успішність. Для аналізу успішного та негативного досвіду реалізації проектів ППП використовуються дані, доступні у відкритому доступі у мережі інтернет. Ключова статистика, така як обсяг внесених інвестицій, наразі відсутня в публічному доступі, що обмежує можливості для повноцінного оцінювання ефективності і результативності проектів.

Успішні кейси проектів публічно-приватного партнерства в Україні. *Проект біопаливного опалення у місті Малин* є одним із успішних прикладів ППП в Україні [2, с. 75-79]. Відповідний договір про спільну діяльність було укладено 19 вересня 2014 року між територіальною громадою міста Малин, в особі Малинської міської ради, та ТОВ «Енергія тепла». Цей договір був укладений на 15 років і передбачав ряд заходів для підвищення енергоефективності міста та зменшення залежності від імпортованого природного газу, шляхом переходу на використання доступних місцевих ресурсів для опалення бюджетних будівель.

Основними цілями проекту були підвищення енергетичної незалежності, зниження впливу на зміну клімату шляхом відмови від використання викопного палива та стимулювання розвитку нових ППП. Договір передбачав розробку проекту модернізації системи теплопостачання, замовлення та виготовлення обладнання, проведення монтажних-будівельних робіт, встановлення нового твердопаливного котла, а також пускалогоджувальні роботи і подальшу експлуатацію системи.

Особливе значення мала заміна газового котла на твердопаливний, що дозволило забезпечити теплом місцеві школи та спортивні заклади за зниженим тарифом, зменшивши тим самим залежність від імпортованого природного газу. Крім того, реалізація цього проекту дозволила створити нові робочі місця та сприяла розвитку малого підприємництва у регіоні.

Проект був реалізований у форматі ВОР (build-oregate-transfer) і передбачав створення 4 нових робочих місць. Основна вигода для міста полягала в отриманні теплової енергії за зниженим тарифом, а приватний партнер отримав можливість реалізувати свої інвестиції та отримати прибуток протягом 15 років дії договору. Цей успішний досвід став моделлю для інших населених пунктів, які прагнуть перейти на відновлювальне паливо і зменшити залежність від дорогих імпортованих енергоносіїв. Успіх проекту в місті Малині показав ефективність використання механізму

публічно-приватного партнерства для залучення фінансових ресурсів, експертизи та технологій приватного сектора в управлінні інфраструктурними проектами та наданні публічних послуг.

Проект з виробництва теплової енергії в місті Остер є прикладом партнерства влади, бізнесу та суспільства, що спрямований на модернізацію та оптимізацію системи теплопостачання в регіоні [2, с. 79-80]. Основною метою даного проекту є реконструкція теплових мереж, що забезпечують стабільне постачання тепла до об'єктів бюджетної сфери, таких як дитячі садки, школи, коледжі, будинок творчості, та міський відділ міліції.

Проект, розпочатий у червні 2015 року, передбачав реконструкцію котельні та будівництво нової ділянки теплотраси. Реалізація проекту здійснювалася в межах договору про спільну діяльність між Остерською міською радою та корпорацією «Укратомприлад», який було укладено на 25 років. Важливими аспектами договору стали замовлення та виготовлення обладнання, проведення монтажних-будівельних робіт, а також пускалогоджувальні роботи, отримання всіх необхідних дозволів та ліцензій для початку експлуатації нового обладнання. Згідно з інформацією Чернігівської обласної державної адміністрації [2, с. 79-80], значна частина запланованих робіт вже була виконана. Зокрема, була здійснена комплексна реконструкція котельні, встановлено два нові твердопаливні котли, які працюють на біопаливі, а також побудовано нову ділянку теплотраси, що з'єднає теплові мережі двох котельні у місті Остер.

Отже, цей проект демонструє успішний приклад публічно-приватного партнерства, який не тільки покращив технічний стан теплових мереж, але й підвищив якість послуг з теплопостачання. Він також підкреслює важливість співпраці між державними органами та приватними компаніями у реалізації інфраструктурних проектів, що мають значний соціально-економічний вплив на місцеві громади.

Проект із розвитку рекреаційної зони Гідропарку в місті Києві, впроваджений у 2013 році на території острова Долобецький, є прикладом ефективного публічно-приватного партнерства, спрямованого на покращення якості зон відпочинку [2, с. 80-81]. Основною метою проекту було забезпечення розвитку та підтримки рекреаційної зони в належному стані, враховуючи недостатню кількість зелених зон у містах України, поганий стан існуючих зон відпочинку, а також відсутність об'єктів для спорту на відкритому повітрі.

Проект реалізовано за моделлю ВОО (build-own-oregate), що передбачало залучення приватних інвестицій у розмірі до 4,5 мільйонів доларів США, створення робочих місць, а також надання приватному

партнеру права довгострокового користування частиною території Гідропарку. Приватний партнер взяв на себе обов'язок утримувати територію в чистоті, встановити тимчасові споруди спортивного призначення, заклади харчування та інші об'єкти, призначені для відпочинку та дозвілля. Однією з важливих умов проекту було збереження частини об'єктів, доступних для відвідувачів безкоштовно, а також відсутність капітального будівництва на території.

На сьогодні проект успішно реалізується приватним партнером, який займається розвитком рекреаційної зони «Місто спорту». У рамках проекту було облаштовано два стадіони для традиційного та пляжного футболу, тренувальні майданчики для баскетболу та

пляжних видів спорту. Крім того, було оновлено інфраструктуру міського пляжу «Венеція», який також входить до території «Міста спорту». Приватний партнер забезпечує підтримку громадських місць у належному стані відповідно до санітарно-гігієнічних вимог. Цей проект є прикладом успішної співпраці між державою та приватним сектором у розвитку міської інфраструктури, що сприяє покращенню умов для відпочинку та спорту в столиці України.

З метою підвищення наочності та забезпечення більшої зрозумілості аналізу порівняльних характеристик трьох проектів публічно-приватного партнерства, їх ключові параметри представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика трьох проектів публічно-приватного партнерства за основними показниками

Основні характеристики	Проект 1. Розвиток рекреаційної зони Гідропарку, Київ	Проект 2. Виробництво теплової енергії в місті Остер	Проект 3. Біопаливне опалення в місті Малин
Початок реалізації	2013	2015	2012
Місце розташування	Гідропарк, Київ	Остер, Чернігівська область	Малин, Житомирська область
Форма партнерства	ВОО (Build-Own-Operate): Приватний партнер будує, володіє та експлуатує об'єкти спортивної інфраструктури	ДВО (Design-Build-Operate): Приватний партнер проектує, будує та експлуатує систему теплопостачання	ДВО (Design-Build-Operate): Приватний партнер проектує, будує та експлуатує систему біопаливного опалення
Основна мета	Розвиток рекреаційної зони, включаючи спортивні об'єкти	Реконструкція складових системи опалення та будівництво теплотраси	Перехід на біопаливні системи опалення для соціальних та бюджетних установ
Ключові заходи	Створення спортивних об'єктів (стадіони, тренувальні майданчики). Обслуговування території (чистота, інфраструктура)	Комплексна реконструкція котельні. Встановлення нових твердопаливних котлів. Будівництво нової ділянки теплотраси	Встановлення біопаливних котлів. Навчання персоналу
Інвестиції	4,5 мільйона доларів США	Не зазначено	93 400 євро
Тривалість договору	Довгостроковий	25 років	10 років
Роль приватного партнера	Розробка і управління спортивними об'єктами. Обслуговування чистоти та інфраструктури території	Виконання реконструкції та монтажних робіт. Забезпечення стабільної роботи системи опалення	Забезпечення біопаливними котлами. Забезпечення операційної діяльності
Публічні переваги	Покращення рекреаційної інфраструктури	Підвищення надійності теплопостачання для бюджетних установ	Зниження витрат на опалення
Виклики/Драйвери	Нестача зелених зон для відпочинку	Необхідність модернізації застарілої інфраструктури опалення	Висока вартість традиційного пального і застарілі системи опалення

Складено за даними [2, с. 75-81].

Отже, публічно-приватне партнерство виступає як один з найбільш ефективних інструментів для реалізації інфраструктурних і енергетичних проектів, особливо в умовах постійних економічних викликів. Перший проект, пов'язаний з розвитком рекреаційної зони Гідропарку в Києві, відзначається значними перевагами для міського середовища та місцевих мешканців. У рамках цього проекту, розпочатого у 2013 році, була здійснена комплексна модернізація рекреаційної зони на острові Долобецький. Партнерство з приватним сектором дало можливість не лише покращити інфраструктуру зелених зон, але й створити нові робочі місця. Завдяки приватним інвестиціям у розмірі до 4,5 мільйона доларів США, вдалося оновити спортивні об'єкти, встановити нові тренувальні майданчики та створити комфортні умови для відпочинку. Проект продемонстрував ефективність залучення при-

ватного капіталу для покращення міської інфраструктури без значних витрат з бюджету міста.

Другий проект, реалізований у місті Остер, стосується модернізації системи теплопостачання. Цей проект включав реконструкцію котельні та встановлення нових твердопаливних котлів. Завдяки ППП вдалося значно підвищити ефективність системи теплопостачання, що дозволило забезпечити стабільне постачання тепла в місті. Важливою перевагою цього проекту є екологічні вигоди від використання біопалив, які зменшують негативний вплив на навколишнє середовище. Залучення приватного партнера сприяло не лише поліпшенню технічних характеристик системи, але й зменшенню витрат на енергоресурси, що робить проект економічно вигідним.

Третій проект, що стосується біопаливного опалення в місті Малин, ілюструє переваги переходу на відновлювальні джерела енергії. Зменшення викидів

забруднюючих речовин завдяки використанню біопалив є важливим кроком у покращенні якості повітря. Підвищення енергоефективності та зниження витрат на енергетичні ресурси забезпечують економічну стабільність для міста. Проект також сприяє підвищенню енергонезалежності м. Малин, що є критично важливим в умовах нестабільності на ринку енергетичних ресурсів.

Таким чином, ці проекти демонструють різноманітність підходів до реалізації ППП і їхню здатність вирішувати різні соціально-економічні завдання. Вони показують, як стратегічне партнерство між публічним і приватним секторами може бути використано для досягнення значних результатів у покращенні інфраструктури, екології та енергетичної безпеки. Залучення приватного капіталу в інвестиційні проекти на основі публічно-приватного партнерства дозволяє ефективніше розподілити ресурси, зменшити фінансовий тиск на державний бюджет та забезпечити високий рівень реалізації проектів. Успішний досвід цих проектів може служити прикладом для подальших ініціатив у сфері публічно-приватного партнерства в Україні.

Однак прикладів успішних інвестиційних проектів на принципах публічно-приватного партнерства дуже мало, що підтверджує складність та недосконалість існуючих механізмів ППП. Наприклад, у грудні 1999 року було підписано першу в Україні концесійну угоду на будівництво та експлуатацію автомобільної дороги Львів-Краковець між Укравтодором та консорціумом «Концесійні транспортні магістралі». Загальна кошторисна вартість проекту становила близько 1,635 млрд грн, з яких 60% фінансування повинно було здійснюватися концесіонером, а 40% – Укравтодором. Однак, станом на листопад 2008 року вартість виконаних робіт становила лише 37 млн грн, з яких частка приватного партнера склала всього 7,3 млн грн, що свідчить про невиконання концесіонером своїх зобов'язань, що стало однією з причин розірвання договору [3].

Інший концесійний проект, що стосувався будівництва та експлуатації автомобільної дороги Львів-Броди, також завершився невдачею. Договір було підписано у грудні 2002 року, проте через неспроможність приватного партнера виконати свої зобов'язання, угоду було розірвано у 2012 році. Основними причинами розірвання стали зміни у національному законодавстві та неспроможність партнера здійснити фінансування у відповідності до умов договору [3].

Неуспішною також виявилась спроба реалізації ППП у сфері видобування вуглеводнів на континентальному шельфі Чорного моря. Угода між Україною та компанією «Венко Інтернешнл Лімітед» про розподіл продукції, підписана у 2007 році, передбачала значні інвестиції та видобуток понад 200 млн тонн вуглеводнів, проте проект так і не був реалізований. У 2008 році Міністерство екології та природних ресурсів України скасувало дозвіл на користування надрами, після чого питання було передано на розгляд Стокгольмського арбітражного суду, а у 2011 році було досягнуто мирової угоди [3].

Концесійний досвід ТОВ «ДТЕК» з підприємствами «Свердловантрацит» і «Ровенькиантрацит» не можна назвати успішним через недосконалість механізму визначення розміру концесійних платежів. Зо-

крема, договір дозволяв зменшувати концесійні платежі на суму амортизаційних відрахувань, що, зважаючи на високий рівень зносу основних фондів (близько 80%), призвело до зниження надходжень до державного бюджету. Це свідчить про те, що механізм концесії був неадекватним для забезпечення ефективного використання державних активів і збільшення бюджетних доходів [3; 7, с. 21].

Також, проект концесії Тартаківського палацу був ініційований у 2010 році з метою збереження та відновлення культурно-історичної спадщини України [5, с. 16]. У рамках угоди, палац у Львівській області був переданий у приватне управління на 49 років. Метою було не лише відновлення архітектурної пам'ятки, але й її використання для культурно-туристичних цілей, що мало б сприяти розвитку регіонального туризму. Незважаючи на офіційне підписання угоди та передачу об'єкта приватному партнеру, відновлювальні роботи не розпочалися. Протягом понад десяти років палац залишався у занедбаному стані. Приватний партнер не виконав своїх зобов'язань щодо реконструкції об'єкта, і угода досі не була розірвана. Це свідчить про серйозні проблеми в управлінні концесійними проектами, зокрема про недостатній контроль за їх виконанням з боку держави.

Таким чином, більшість проектів ППП в Україні уклалися не як стратегічний інструмент розвитку інфраструктури, а радше як вигідна для приватного партнера альтернатива приватизації [5, с. 16-17]. Ці угоди характеризувалися слабким контролем з боку держави та необов'язковістю виконання зобов'язань приватними партнерами, що призводило до того, що багато проектів не було реалізовано або їх реалізація затягувалася на невизначений термін.

Особливо складно оцінити останні проекти концесій портів Херсон [9] та Ольвія [10], які, незважаючи на їхню важливість для національної економіки, зіткнулися з численними труднощами. Підписання концесійних договорів розтягнулося в часі майже на два роки через судові суперечки з оскарження результатів тендеру, що вже само по собі свідчить про недостатню прозорість і чіткість правового регулювання в цій сфері. Однак найбільш серйозним викликом для реалізації публічно-приватного партнерства стало повномасштабне вторгнення РФ, яке розпочалося безпосередньо після передачі об'єктів у концесію. Це не тільки унеможливило повноцінну реалізацію концесійних проектів, але й виявило вразливість довгострокових угод ППП в умовах політичної та економічної нестабільності, а також непередбачуваних зовнішніх факторів. У табл. 3 наведено стислий огляд основних причин невдачі кількох проектів публічно-приватного партнерства в Україні.

Отже, попри потенційні переваги, багато проектів у рамках ППП зазнають невдачі. Численні проекти в рамках публічно-приватного партнерства стикаються з труднощами, що призводять до їх припинення. Виявлення і аналіз основних причин невдач є ключовими для розробки стратегій, які дозволять підвищити ефективність таких проектів. На основі аналізу даних з таблиці 2 та висновків досліджень експертів [1-7], можна відзначити, що одним із ключових факторів, що негативно впливає на реалізацію проектів публічно-приватного партнерства в Україні, є недостатня увага з боку держави до впровадження полі-

тики у сфері співпраці влади, бізнесу та суспільства. Відсутність чіткої політичної підтримки, а також недоліки в системі управління часто призводять до затримок або навіть скасування проектів. Державна під-

тримка відіграє критично важливу роль у забезпеченні успішної реалізації ППП, і її брак може стати суттєвою перешкодою, що знижує інвестиційну привабливість таких проектів та довіру з боку приватних партнерів.

Таблиця 3

Стислий огляд причин невдачі окремих проектів публічно-приватного партнерства в Україні

Проект	Рік підписання договору	Об'єкт	Причини невдачі	Стан реалізації
Львів-Краковець	1999	Автомобільна дорога	Невиконання зобов'язань концесіонером, недостатнє фінансування з боку концесіонера, відсутність моніторингу	Договір розірвано
Львів-Броди	2002	Автомобільна дорога	Невиконання зобов'язань концесіонером, зміни в національному законодавстві, проблеми з фінансуванням, відсутність контролю	Договір розірвано
Видобування вуглеводнів (Чорне море)	2007	Континентальний шельф	Скасування дозволу на користування надрами, невідповідність інфраструктури, проблеми з виконанням умов договору, арбітражний розгляд	Реалізація не розпочалася, мирову угоду досягнуто в 2011 р.
Тартаківський палац	2010	Культурно-історичний об'єкт	Недостатній контроль за виконанням зобов'язань, неадекватний механізм управління, відсутність ефективних санкцій за невиконання умов	Реалізація не розпочалася, палац у занедбаному стані
Свердловантрацит та Ровенькиантрацит	2011	Вуглевидобувні підприємства	Недосконалість механізму визначення розміру концесійних платежів, знос основних фондів, недостатній контроль за виконанням	Реалізація неефективна, зниження надходжень до бюджету
Порти Херсон та Ольвія	2019	Морські порти	Судові суперечки щодо результатів тендеру, повномасштабне вторгнення РФ, відсутність адекватного плану реалізації	Реалізація проектів неможлива через військові дії

Складено за даними [3; 5, с. 16; 7, с. 21; 9-10].

Іншою суттєвою причиною є недооцінка юридичних ризиків. Неправильна оцінка правових аспектів проекту може призвести до відхилення або зміни законодавчих ініціатив, що негативно вплине на реалізацію проекту. Недостатня увага до юридичних вимог і можливих правових перешкод може призвести до серйозних проблем вже на початкових етапах проекту.

Протести громадськості та недостатня публічність також є значними факторами, що ведуть до невдач. Неправильне висвітлення цілей проекту та його ризиків може викликати соціальну опозицію або підозри в нечесності, що часто призводить до скасування тендерів. Крім того, скасування тендерів через відсутність заявок або порушення процедур є ще однією проблемою, яка може виникнути через неправильно структуровані умови або недостатній термін для підготовки пропозицій.

Недостатня оцінка економічної доцільності проекту також є важливою причиною невдач. Якщо аналіз витрат і вигід на етапі техніко-економічного обґрунтування виявляє результати, які значно відрізняються від очікуваних, проект може бути зупинений через надто оптимістичні припущення на ранніх стадіях. Відсутність дієвих заходів для розвитку ППП і координації між органами державної влади може призвести до зриву проектів.

Після підписання договору можуть виникнути інші проблеми, що впливають на реалізацію проектів. Невиконання попередніх умов з боку державного партнера, таких як невиконання зобов'язання щодо передачі об'єкта або земельної ділянки, може ускладнити фінансування проекту. Проблеми також можуть виникати через невиконання зобов'язань приватним партнером, якщо кваліфікаційні вимоги були неправильно сформувані або умови тендеру виявились нереалістичними.

Неплатоспроможність приватного партнера є ще однією критичною проблемою. Розірвання договору або заміна партнера через фінансові труднощі можуть суттєво ускладнити реалізацію проекту. Порушення

договору з боку державного партнера, наприклад, через бюджетні обмеження, які не були враховані при узгодженні проекту, також може призвести до припинення дії договору.

Незадовільний інвестиційний клімат і проблеми в захисті прав власності інвесторів є важливими факторами, які можуть негативно вплинути на реалізацію проектів публічно-приватного партнерства. Непридатні умови для ведення підприємницької діяльності та складності в захисті прав інвесторів можуть призвести до затримок або припинення проектів. Інші проблеми, такі як недостатнє фінансування і інституціональна слабкість, також можуть ускладнити реалізацію довгострокових інвестиційних проектів.

В умовах конфліктів і війни ризики для проектів ППП значно зростають. Війна може привести до фізичних ушкоджень інфраструктури, затримок у реалізації проектів і збільшення фінансових ризиків. Для мінімізації таких ризиків важливо забезпечити належне страхування, яке покриває можливі збитки від непередбачених обставин, таких як військові конфлікти або політичні нестабільності. Страхування ризиків є важливим інструментом для захисту інвестицій та зменшення негативних наслідків. Як державні, так і приватні партнери повинні розробити ефективні механізми для оцінки і управління ризиками, що дозволить зменшити їх вплив на реалізацію проектів. Включення ризиків війни до страхових полісів та забезпечення комплексного підходу до управління ризиками може суттєво підвищити успішність проектів ППП і їх соціально-економічний вплив.

У процесі підготовки проектів публічно-приватного партнерства в Україні виникає низка проблем, що зумовлює необхідність залучення широкого кола експертів для їх вирішення. З метою мінімізації ризиків, пов'язаних із реалізацією таких проектів, наразі активно проводиться робота із вдосконалення процедур підготовки ППП. Важливим аспектом цієї діяльності є інтерактивний характер процесу, який передбачає постійний зворотний зв'язок між учасниками

ініціатив та коригування підходів відповідно до виявлених проблем та викликів. Окремо слід звернути увагу на пілотні проекти, які вже продемонстрували значний потенціал для партнерства між державними установами, приватним сектором та громадянським суспільством. Однак, ці ініціативи також висвітлювали суттєві проблеми в організації та управлінні такими проектами. Проект «Енергетичний міст: Україна – Європейський Союз» (2018 – 2019 рр.) [11] є одним з найбільш амбітних прикладів, що демонструє можливість інтеграції національної енергетичної системи з європейською. Проте, проект, спрямований на інтеграцію електричної енергії з Хмельницької АЕС в європейську мережу, вимагає вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює такі міжнародні співпраці.

Ще один значний проект – «Будівництво інноваційного медичного центру з діагностики та лікування онкологічних захворювань» – показує потребу у створенні сучасної інфраструктури охорони здоров'я в Україні. Впровадження інноваційних методів лікування є важливим кроком до підвищення якості медичних послуг. Однак для забезпечення успішної реалізації таких проектів потрібно зосередити увагу на удосконаленні правових процедур і підвищенні прозорості у відборі партнерів.

У сфері освіти та інфраструктури, проект «Університетський кампус в розумному та сталому Городі «Вільне» показує, як освітні та урбаністичні інновації можуть бути реалізовані в рамках PPP. Переміщення Таврійського національного університету до нової локації в Київській області вимагає вдосконалення інституціональних механізмів для підтримки таких стратегічних ініціатив.

Транспортна інфраструктура також отримала увагу в рамках проектів модернізації терміналів і паркінгів в аеропортах і містах. Проекти, такі як «Реконструкція існуючого та створення нового вантажного терміналу в Міжнародному аеропорту «Бориспіль» та «Паливно-заправний комплекс в Міжнародному аеропорту «Бориспіль», підкреслюють важливість відповідності міжнародним стандартам і забезпечення ефективності обробки вантажів і пального.

З огляду на виявлені проблеми та для успішної реалізації подібних проектів в Україні, стає очевидним, що існує нагальна потреба в трансформації інституціонального забезпечення партнерства влади, бізнесу та суспільства в Україні. Трансформація повинна включати вдосконалення нормативно-правової бази, гармонізацію законодавства з європейськими стандартами, запровадження чітких процедур управління проектами та підвищення рівня контролю за їх реалізацією. Крім того, необхідно створити сприятливі умови для залучення приватних інвесторів, зокрема шляхом надання податкових та інших фінансових стимулів, а також забезпечити стійке фінансування та ефективне управління ризиками.

Трансформація інституціонального забезпечення дозволить підвищити ефективність реалізації проектів PPP, зменшити ризики для приватних партнерів і забезпечити стабільний розвиток інфраструктури України. У контексті повоєнного відновлення, стратегічне партнерство між владою, бізнесом і суспільством є ключовим для економічного відновлення та сталого розвитку країни. Тому реформування і вдосконалення інституціонального забезпечення є не лише бажаним, а й нагальним завданням.

Висновки. Публічно-приватне партнерство в Україні є важливим інструментом для розвитку інфра-

структури та підвищення якості державних послуг, проте його ефективність часто обмежується низкою проблемних чинників. Упродовж останніх 10-15 років реалізація проектів PPP демонструє як позитивні результати, так і значні виклики. Незважаючи на зростання кількості укладених договорів, фактична реалізація проектів залишається на низькому рівні, що зумовлено, зокрема, поточною воєнною ситуацією. Ключові проблеми, такі як права невизначеність, недосконалість управління ризиками та недостатня державна підтримка, мають значний вплив на успішність проектів.

Аналіз трьох конкретних проектів PPP в Україні – розвитку рекреаційної зони Гідропарку в Києві, модернізації системи теплопостачання в місті Остер та впровадження біопаливного опалення в місті Малин – висвітлює різні аспекти успішного впровадження PPP. Зокрема, проект у Гідропарку продемонстрував ефективність залучення приватних інвестицій для розвитку міської інфраструктури за мінімальних бюджетних витрат. Проекти в Остері та Малині підкреслили екологічні та економічні переваги впровадження сучасних технологій, орієнтованих на підвищення енергоефективності та зменшення залежності від традиційних енергоносіїв.

Попри досягнуті успіхи, існує нагальна потреба в трансформації інституціонального забезпечення PPP в Україні з метою підвищення їх ефективності та розширення масштабів. Для досягнення цих цілей необхідно зосередити увагу на вдосконаленні нормативно-правової бази, оптимізації управління ризиками, а також забезпеченні прозорості у взаємодії між владою, бізнесом та суспільством.

Список використаних джерел

1. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном / Винницький Б., Лендзел М., Онищук Б., Сегварі П. Київ: «К.І.С.», 2008. 146 с. (С. 118-119).
2. Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проектів. URL: https://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf.
3. Павлюк А., Ляпін Д. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-yak-mekhanizmu-aktivizacii>.
4. Круглий стіл «Реалізація проектів ДПП на місцевому рівні – досвід, уроки, рекомендації» за участі представників Агентства з питань підтримки ДПП, центральних органів виконавчої влади та асоціацій місцевого самоврядування. 2019. 9 грудня. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=D31WKFRd7J4>.
5. Державно-приватне партнерство як інструмент відбудови України. Transparency International Ukraine. 2023. 14 вересня. URL: https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2023/09/Derzhavno-pryvatne-partnerstvo-yak-instrument-vidbudovy-Ukrayiny_doslidzhennya-TIU.pdf.
6. Державно-приватне партнерство: 27-29 квітня відбудеться безкоштовний інтенсив для громад. URL: <https://decentralization.ua/news/16397>.
7. Реалізація проектів державно-приватного партнерства в Україні. ДПП як механізм ефективної спів-

праці між державою та приватними партнерами у галузі інфраструктури. Проектний офіс з розвитку державно-приватного партнерства. *PPP Management office SPILNO*. Київ, 2017. URL: <https://mtu.gov.ua/files/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A0%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%94%D0%9F%D0%9F%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf>.

8. Стан здійснення ДПП в Україні. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>.

9. Проект концесії у порту Херсон. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua/content/proekt-koncesii-u-portu-herson.html>.

10. Проект концесії у порту Ольвія. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua/content/proekt-koncesii-u-portu-olviya.html>.

11. Проекти ППП. *Академія публічно-приватного партнерства*. URL: <https://app.com.ua/proekti-ppp/>.

References

1. Vynnytskyi, B., Lendel, M., Onyshchuk, B., Sehvari, P. (2008). *Dosvid ta perspektyvy vprovadzhennia derzhavno-pryvatnykh partnerstv v Ukraini ta za kordonom* [Experience and prospects of implementation of public-private partnerships in Ukraine and abroad]. Kyiv, «K.I.S.». 146 p. [in Ukrainian].

2. Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm realizatsii novoi rehionalnoi polityky: mozhlyvosti zastosuvannia ta praktychni aspekty pidhotovky i vprovadzhennia investytsiinykh proektiv [Public-private partnership as a mechanism for implementing a new regional policy: application possibilities and practical aspects of preparation and implementation of investment projects]. Retrieved from https://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf [in Ukrainian].

3. Pavliuk, A., Liapin, D. Shchodo rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva yak mekhanizmu aktyvizatsii investytsiinoi diialnosti v Ukraini [Regarding the development of public-private partnership as a mechanism for intensifying investment activity in Ukraine]. *National Institute of Strategic Studies*. Retrieved from <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-rozvytku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-yak-mekhanizmu-aktivizatsii> [in Ukrainian].

4. Kruhlyi stil «Realizatsiia proektiv DPP na mistsevomu rivni – dosvid, uroky, rekomendatsii» za uchasti predstavnykiv Ahentstva z pytan pidtrymky DPP,

ttsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady ta asotsiatsii mistsevoho samovriaduvannia [Round table "Implementation of PPP projects at the local level - experience, lessons, recommendations" with the participation of representatives of the Agency for PPP Support, central executive bodies and local self-government associations]. (2019). Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=D31WKFrd7J4> [in Ukrainian].

5. Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument vidbudovy Ukrainy [Public-private partnership as a tool for rebuilding Ukraine]. (2023). *Transparency International Ukraine*. Retrieved from https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2023/09/Derzhavno-pryvatne-partnerstvo-yak-instrument-vidbudovy-Ukrayiny_doslidzhennya-TIU.pdf [in Ukrainian].

6. Derzhavno-pryvatne partnerstvo: 27-29 kvitnia vidbudetsia bezkoshtovnyi intensyv dlia hromad [Public-private partnership: a free intensive for communities will be held on April 27-29]. Retrieved from <https://decentralization.ua/news/16397> [in Ukrainian].

7. Realizatsiia proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini. DPP yak mekhanizm efektyvnoi spivpratsi mizh derzhavoiu ta pryvatnyimi partnerami u haluzi infrastruktury. Proektnyi ofis z rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Implementation of public-private partnership projects in Ukraine. PPP as a mechanism for effective cooperation between the state and private partners in the field of infrastructure. Project office for the development of public-private partnership]. (2017). *PPP Management office SPILNO*. Kyiv. Retrieved from <https://mtu.gov.ua/files/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A0%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%94%D0%9F%D0%9F%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf> [in Ukrainian].

8. Stan zdiisnennia DPP v Ukraini [The status of PPP implementation in Ukraine]. *Ministry of Economy of Ukraine*. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> [in Ukrainian].

9. Projekt kontsesii u portu Kherson [Kherson port concession project]. *Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine*. Retrieved from <https://mtu.gov.ua/content/proekt-koncesii-u-portu-herson.html> [in Ukrainian].

10. Projekt kontsesii u portu Olviia [Concession project in the port of Olbia]. *Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine*. Retrieved from <https://mtu.gov.ua/content/proekt-koncesii-u-portu-olviya.html> [in Ukrainian].

11. Projekty PPP [PPP projects]. *Academy of public-private partnership*. Retrieved from <https://app.com.ua/proekti-ppp/> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 17.04.2024

Формат цитування:

Петрова І. П. Досвід реалізації інвестиційних проєктів на засадах партнерства влади, бізнесу та суспільства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 61-67. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).61-67](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).61-67)

Petrova, I. P. (2024). The Experience of Implementing Investment Projects on the Basis of Government, Business, and Society Partnership in Ukraine. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (46), pp. 61-67. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).61-67](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).61-67)