

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра національної економіки та публічного управління**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Публічне управління  
та адміністрування

28 Публічне управління  
та адміністрування

281 Публічне управління  
та адміністрування

Форма здобуття освіти: **очна (денна)**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Публічно-приватне партнерство як інструмент розвитку  
територіальної громади»

здобувача **Чернишевич Олександр Олександрівни**

Науковий керівник: *д.держ.упр., професор, Карлова В.В.*

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією  
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: *д.держ.упр., професор Карпенко О.В.*

---

Київ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра національної економіки та публічного управління**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Публічне управління  
та адміністрування  
28 Публічне управління  
та адміністрування  
281 Публічне управління  
та адміністрування

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

Н.В. Федірко

*(підпис)*

2026 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

О.В. Карпенко

*(підпис)*

2026 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Чернишевич Олександрі Олександрівні

**очної (денної) форми здобуття освіти**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему «Публічно-приватне партнерство як інструмент розвитку територіальної громади»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «02» лютого 2026 р. № 101-ст.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

практики реалізації публічно-приватного партнерства в Боярській та Ірпінській територіальних громадах.

### План кваліфікаційної бакалаврської роботи

|          |                                                                                                  |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розділ 1 | Теоретико-методичні засади публічно-приватного партнерства в розвитку територіальних громад      |
| Розділ 2 | Аналіз практики реалізації публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України     |
| Розділ 3 | Напрями удосконалення механізму публічно-приватного партнерства в розвитку територіальних громад |

|                                            |                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Об'єкт дослідження:                        | особливості впровадження публічно-приватного партнерства в Україні                                                                                      |
| Предмет дослідження:                       | публічно-приватне партнерство як інструмент розвитку територіальної громади                                                                             |
| Мета кваліфікаційної бакалаврській роботи: | визначити роль публічно-приватного партнерства як інструменту розвитку територіальної громади та розробити пропозиції щодо підвищення його ефективності |

#### Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| У розділі 1 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Визначити сутність, принципи та форми публічно-приватного партнерства на місцевому рівні.</li><li>2. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення реалізації публічно-приватного партнерства та методичні підходи до оцінки його ефективності.</li></ol>    |
| У розділі 2 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Дослідити стан та напрями використання публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України.</li><li>2. Провести аналіз окремих прикладів реалізації проєктів публічно-приватного партнерства та виявити основні проблеми і обмеження.</li></ol> |
| У розділі 3 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Розробити шляхи підвищення ефективності реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в громадах.</li><li>2. Обґрунтувати використання публічно-приватного партнерства як інструменту відновлення та сталого розвитку територіальних громад.</li></ol>  |

Завдання підготував  
науковий керівник



В.В. Карлова

«7» лютого 2026 р.

Завдання одержав  
здобувач



О.О. Чернишевич

«7» лютого 2026 р.

## ВІДГУК

про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету економіки та управління освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»

**Чернишевич Олександр Олександрівни**  
на тему «Публічно-приватне партнерство як інструмент  
розвитку територіальної громади»

1. *Актуальність теми дослідження* не викликає сумнівів.. В умовах децентралізації та обмеженості бюджетних ресурсів територіальних громад України важливе значення має пошук альтернативних джерел фінансування та ефективних методів управління місцевою інфраструктурою. Одним із найбільш перспективних інструментів, що дозволяє поєднати фінансовий капітал, інноваційні технології та управлінський досвід приватного сектора з соціально значущими цілями громади є публічно-приватне партнерство. Особливої актуальності тема дослідження набуває в період повоєнного відновлення, коли громади, потребують модернізації об'єктів ЖКГ, енергоефективності соціальних закладів та розвитку публічного простору в умовах дефіциту власних коштів.

2. *Позитивними рисами кваліфікаційної роботи* є ґрунтовний аналіз праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, що дало змогу з'ясувати сутність, принципи та форми публічно-приватного партнерства на місцевому рівні, визначити методичні підходи до оцінки ефективності публічно-приватного партнерства в розвитку громади. У роботі проаналізовано нормативно-правове забезпечення реалізації публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України, стан та напрями його використання, приклади реалізації проєктів публічно-приватного партнерства на рівні окремих територіальних громад (Боярської та Ірпінської міських територіальних громад). Значну увагу у дослідженні здобувачка приділяє вивченню проблемних аспектів та обмежень впровадження публічно-приватного партнерства на місцевому рівні. Авторка визначила напрями удосконалення механізму публічно-приватного партнерства в розвитку територіальних громад в Україні.

3. До *самостійних розробок автора* можна віднести розроблені рекомендації щодо шляхів підвищення ефективності реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в громадах та використання публічно-приватного партнерства як інструменту відновлення та сталого розвитку територіальних громад.

4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій* підтверджується тим, що розроблені автором висновки і пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема виконавчого комітету Боярської міської ради, при розробці та реалізації місцевих програм залучення інвестицій, підготовці пілотних ППП-проєктів (енергосервіс, модернізація інфраструктури) та впровадженні спрощених процедур реалізації ППП відповідно до нового законодавства.

5. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.* Кваліфікаційна бакалаврська робота Чернишевич О.О. на тему «Публічно-приватне партнерство як інструмент розвитку територіальної громади» в цілому відповідає встановленим вимогам, поставлені завдання виконано на високому рівні. Робота рекомендується до захисту з оцінкою «відмінно».

**Науковий керівник**  
**д.держ.упр., професор,**  
**професор кафедри національної економіки**  
**та публічного управління**



**В.В. Карлова**

## Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 67 сторінок, 36 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 52 найменувань, 5 додатків.

### **«Публічно-приватне партнерство як інструмент розвитку територіальної громади»**

*Об'єктом дослідження є особливості впровадження публічно-приватного партнерства в Україні.*

*Предметом дослідження є публічно-приватне партнерство як інструмент розвитку територіальної громади.*

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – визначити роль публічно-приватного партнерства як інструменту розвитку територіальної громади та розробити пропозиції щодо підвищення його ефективності.*

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити сутність, принципи та форми публічно-приватного партнерства на місцевому рівні;
- обґрунтувати нормативно-правове забезпечення реалізації публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України;
- провести дослідження методичних підходів до оцінки ефективності публічно-приватного партнерства в розвитку громади;
- проаналізувати досвід реалізації публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України та визначити основні проблеми й обмеження його впровадження на місцевому рівні;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в громадах;
- дослідити напрями використання публічно-приватного партнерства як інструменту відновлення та сталого розвитку територіальних громад.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає у дослідженні та розробці пропозицій щодо підвищення ефективності механізмів публічно-приватного партнерства в розвитку територіальних громад. Проаналізовано стан та напрями використання ППП в територіальних громадах України, визначено основні проблеми та обмеження впровадження ППП на місцевому рівні, здійснено порівняльний аналіз діяльності Боярської та Ірпінської міських територіальних громад, а також обґрунтовано шляхи підвищення ефективності реалізації проєктів ППП в громадах з урахуванням нового Закону України «Про публічно-приватне партнерство» № 4510-IX (2025 р.).

Описані пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема виконавчого комітету Боярської міської ради, при розробці та реалізації місцевих програм залучення інвестицій, підготовці пілотних ППП-проєктів (енергосервіс, модернізація інфраструктури) та впровадженні спрощених процедур реалізації ППП відповідно до нового законодавства.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2026.

Рік захисту роботи 2026.

**Ключові слова:** публічно-приватне партнерство, територіальна громада, розвиток громади, інвестиції, концесія, енергосервіс, Боярська міська територіальна громада, інституційна спроможність, відновлення інфраструктури, децентралізація.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                  | 3  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....                  | 6  |
| 1.1 Сутність, принципи та форми публічно-приватного партнерства на місцевому рівні.....                                     | 6  |
| 1.2 Нормативно-правове забезпечення реалізації публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України.....       | 10 |
| 1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності публічно-приватного партнерства в розвитку громади.....                        | 16 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ.....                  | 20 |
| 2.1 Стан та напрями використання публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України.....                     | 20 |
| 2.2. Аналіз окремих прикладів реалізації проєктів публічно-приватного партнерства у територіальних громадах.....            | 26 |
| 2.3. Основні проблеми та обмеження впровадження публічно-приватного партнерства на місцевому рівні .....                    | 34 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....             | 44 |
| 3.1 Шляхи підвищення ефективності реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в громадах.....                       | 44 |
| 3.2. Використання публічно-приватного партнерства як інструменту відновлення та сталого розвитку територіальних громад..... | 53 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                               | 58 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                            | 61 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                     |    |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах децентралізації та обмеженості бюджетних ресурсів територіальних громад України, пошук альтернативних джерел фінансування та ефективних методів управління місцевою інфраструктурою набуває критичного значення. Публічно-приватне партнерство (ППП) виступає одним із найбільш перспективних інструментів, що дозволяє поєднати фінансовий капітал, інноваційні технології та управлінський досвід приватного сектора з соціально значущими цілями громади. Особливої актуальності тема набуває в період повоєнного відновлення, коли громади, зокрема Боярська міська громада, потребують модернізації об'єктів ЖКГ, енергоефективності соціальних закладів та розвитку публічного простору в умовах дефіциту власних коштів.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питання теорії та практики розвитку PPP досліджували такі вчені, як В. Круглов [14, с. 58], Т. Сабецька [38, с. 520], С. Григорів [38, с. 520], Т. Сокольська [41, с. 195], Л. Лисяк [18, с. 7], С. Качула [18, с. 7], М. Карлін [9, с. 3], Н. Проць [9, с. 3], В. Проць [9, с. 3] та інші. Попри значну кількість праць, питання адаптації механізмів PPP до специфічних потреб малих та середніх територіальних громад в умовах воєнного стану залишається недостатньо висвітленим.

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:* визначити роль публічно-приватного партнерства як інструменту розвитку територіальної громади та розробити пропозиції щодо підвищення його ефективності.

Відповідно до мети дослідження в процесі виконання роботи були поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність, принципи та форми публічно-приватного партнерства на місцевому рівні;
- обґрунтувати нормативно-правове забезпечення реалізації публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України;
- провести дослідження методичних підходів до оцінки ефективності публічно-приватного партнерства в розвитку громади;

- проаналізувати досвід реалізації публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України та визначити основні проблеми й обмеження його впровадження на місцевому рівні;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в громадах;
- дослідити напрями використання публічно-приватного партнерства як інструменту відновлення та сталого розвитку територіальних громад.

*Об'єкт дослідження:* особливості впровадження публічно-приватного партнерства в Україні.

*Предмет дослідження:* публічно-приватне партнерство як інструмент розвитку територіальної громади.

*Методи дослідження.* Для виконання дослідження були використані наступні методи: теоретичний – для уточнення понятійного апарату ППП; абстрактно-логічний – для формування теоретичних висновків щодо ролі партнерства в розвитку громад; логічний – для побудови структури дослідження; емпіричний – при аналізі поточної діяльності Виконавчого комітету Боярської міської ради; статистичний – для опрацювання показників розвитку громад та ринку ППП; порівняльного аналізу – для зіставлення міжнародного та вітчизняного досвіду; експертний та узагальнення – для розробки рекомендацій щодо впровадження ППП.

*Теоретична, методична та практична значущість* отриманих результатів полягає у систематизації існуючих підходів до визначення ефективності ППП, а також формування алгоритму запуску пілотних проєктів на місцевому рівні. Практичне значення полягає у обґрунтуванні заходів щодо модернізації об'єктів комунальної власності (зокрема, енергосервісних контрактів для шкіл чи лікарень) Боярської громади через залучення приватних інвестицій.

*Інформаційною базою дослідження* є матеріали Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, Міністерства розвитку громад та територій України, офіційні дані Державної служби статистики України, законодавчі та нормативно-правові акти, матеріали Виконавчого комітету

Боярської міської ради, монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених.

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

*У першому розділі* досліджуються теоретичні засади ППП, його нормативне регулювання та методики оцінки доцільності партнерства для громади.

*У другому розділі* здійснено аналіз загальноукраїнської практики ППП та оцінено стан інфраструктури Боярської міської громади як потенційного об'єкта для залучення інвестицій, виявлено основні бар'єри впровадження таких проєктів.

*У третьому розділі* здійснено розробку рекомендацій щодо вдосконалення механізмів ППП та запропоновано конкретні напрями реалізації партнерських проєктів (зокрема у сферах енергоефективності та благоустрою) для Боярської громади.

*Апробація дослідження.* Результати дослідження представлені автором на III Міжнародній науково-практичній конференції «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах» (м. Київ, 23 жовтня 2024 р.) [51] та на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах» (м. Київ – м. Вроцлав, 23 жовтня 2025 р. [52].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 1.1 Сутність, принципи та форми публічно-приватного партнерства на місцевому рівні

Публічно-приватне партнерство (ППП) на місцевому рівні є важливим інструментом забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад, підвищення ефективності надання публічних послуг та залучення інвестиційного капіталу. У сучасних умовах децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування PPP стає не лише механізмом реалізації інфраструктурних проєктів, але й засобом зміцнення фінансової спроможності громад і узгодження інтересів різних соціальних груп. Наукові дослідження [14, с. 58; 38, с. 520; 41, с. 195; 18; 8, с. 63; 9; 20, с. 405; 28] показують, що підходи до визначення сутності PPP варіюються залежно від акценту на правовому, економічному або управлінському аспектах взаємодії публічного та приватного секторів. Табл. 1.1 відображає сучасні наукові підходи до розуміння сутності публічно-приватного партнерства на місцевому рівні.

Таблиця 1.1 – Підходи авторів щодо сутності публічно-приватного партнерства на місцевому рівні

| Автори                                      | Сутність підходу до публічно-приватного партнерства                                                                                                                                    | Особливості                                                                            |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                           | 2                                                                                                                                                                                      | 3                                                                                      |
| В. Круглов<br>[14, с. 58]                   | Публічно-приватне партнерство розглядається як інструмент державного та муніципального регулювання розвитку інфраструктури із залученням приватного капіталу та управлінських ресурсів | Розвиток муніципальної інфраструктури та підвищення якості публічних послуг у громадах |
| Т. Сабецька,<br>С. Григорів<br>[38, с. 520] | ППП визначається як історично сформована форма взаємодії публічної влади та бізнесу для реалізації суспільно значущих проєктів                                                         | Формування партнерських відносин на регіональному та локальному рівнях                 |

Продовження табл. 1.1

| 1                                                           | 2                                                                                                                | 3                                                          |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Т. Сокольська,<br>В. Панасюк,<br>С. Поліщук<br>[41, с. 195] | ППП трактується як інструмент публічної політики в умовах децентралізації влади                                  | Посилення ролі органів місцевого самоврядування та громад  |
| Л. Лисяк,<br>С. Качула [18]                                 | Публічно-приватне партнерство є фінансовим механізмом реалізації стратегічних цілей розвитку територій           | Забезпечення фінансової спроможності територіальних громад |
| Я. Ізмайлов,<br>І. Єгорова<br>[8, с. 63]                    | ППП розглядається як форма економічної взаємодії держави та бізнесу з метою ефективного використання ресурсів    | Оптимізація управління місцевими проектами                 |
| М. Карлін,<br>Н. Проць,<br>В. Проць [9]                     | ППП виступає інструментом забезпечення фінансової безпеки територіальних громад                                  | Зміцнення фінансової стійкості громад                      |
| М. Малиновська<br>[20, с. 405]                              | ППП визначається як механізм узгодження інтересів соціальних груп на регіональному рівні                         | Соціально-економічний розвиток регіонів і громад           |
| Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [28]      | ППП – це довгострокова співпраця між публічним та приватним партнерами на договірній основі з розподілом ризиків | Реалізація проєктів розвитку територіальних громад         |

*Джерело: розроблено автором на основі [14, с. 58; 38, с. 520; 41, с. 195; 18; 8, с. 63; 9; 20, с. 405; 28].*

Так, В. Круглов [14, с. 58] розглядає PPP як інструмент державного та муніципального регулювання розвитку інфраструктури із залученням приватного капіталу та управлінських ресурсів. Основна увага при цьому приділяється розвитку муніципальної інфраструктури та підвищенню якості публічних послуг у громадах. Дослідження Т. Сабецької та С. Григоріва [38, с. 520] підкреслює історичну природу PPP, визначаючи його як форму взаємодії публічної влади та бізнесу для реалізації суспільно значущих проєктів. Це визначення акцентує увагу на партнерських відносинах на регіональному та локальному рівнях.

Автори Т. Сокольська, В. Панасюк та С. Поліщук [41, с. 195] трактують PPP як інструмент публічної політики в умовах децентралізації, що спрямований на посилення ролі органів місцевого самоврядування та громад у процесі управління локальними проєктами. Зокрема, Л. Лисяк та С. Качула [18] підкреслюють фінансову функцію PPP як механізму реалізації стратегічних цілей розвитку територій, орієнтованого на забезпечення фінансової спроможності громад.

Натомість, Я. Ізмайлов та І. Єгорова [8, с. 63] розглядають ППП як форму економічної взаємодії держави та бізнесу, спрямовану на ефективне використання ресурсів, що дозволяє оптимізувати управління місцевими проєктами. М. Карлін, Н. Проць та В. Проць [9] акцентують на ролі ППП у забезпеченні фінансової безпеки територіальних громад та зміцненні їхньої фінансової стійкості.

Особливу увагу соціальному аспекту приділяє М. Малиновська [20, с. 405], визначаючи ППП як механізм узгодження інтересів різних соціальних груп на регіональному рівні, що сприяє соціально-економічному розвитку громад. На нормативному рівні Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [28] формально закріплює ППП як довгострокову співпрацю між публічним та приватним партнерами на договірній основі з розподілом ризиків, що забезпечує реалізацію проєктів розвитку територіальних громад.

Враховуючи наукові підходи та практичні аспекти, публічно-приватне партнерство на місцевому рівні можна визначити як довгострокову та договірну форму взаємодії органів місцевого самоврядування та приватного бізнесу, спрямовану на реалізацію соціально-економічно значущих проєктів, оптимізацію управління ресурсами та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Принципи публічно-приватного партнерства на місцевому рівні відображають ключові засади взаємодії публічного та приватного секторів (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Принципи публічно-приватного партнерства на місцевому рівні

*Джерело: розроблено автором на основі [14, с. 98].*

Принцип добровільності гарантує, що участь обох сторін відбувається на основі вільного волевиявлення і взаємної зацікавленості у результаті [28]. Принцип партнерства передбачає рівноправність сторін, чітке визначення обов'язків та спільну відповідальність за реалізацію проєкту [41, с. 196]. Принцип прозорості сприяє відкритості процедур, доступності інформації та підвищенню довіри населення до реалізації проєктів [6]. Ефективність полягає у досягненні конкретного соціально-економічного ефекту, що забезпечує оптимальне використання ресурсів та підвищення якості послуг для громади [17, с. 341]. Нарешті, принцип спрямованості на розвиток громади підкреслює орієнтацію проєктів ППП на задоволення потреб населення та посилення потенціалу місцевих громад [9]. Таким чином, дотримання цих принципів є фундаментальним для ефективного функціонування публічно-приватного партнерства на місцевому рівні, забезпечуючи баланс інтересів держави, бізнесу та громади.

Публічно-приватне партнерство на місцевому рівні реалізується через різні форми взаємодії, які забезпечують гнучкість та ефективність управління проєктами (рис. 1.2).

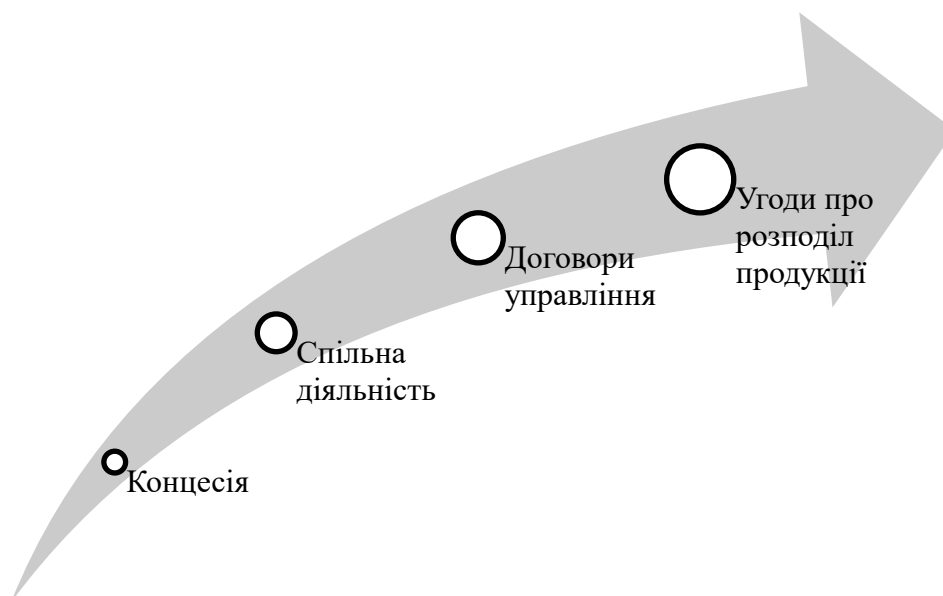


Рисунок 1.2 – Основні форми публічно-приватного партнерства на місцевому рівні

*Джерело: розроблено автором на основі [41, с. 201].*

Концесія передбачає передачу приватному партнеру права на експлуатацію об'єкта, що дозволяє залучати інвестиції для розвитку транспортної та житлово-комунальної інфраструктури [31]. Спільна діяльність реалізується без створення окремої юридичної особи та спрямована на виконання соціально значущих проєктів, наприклад, будівництво або модернізацію соціальних об'єктів [28].

Договори управління передбачають, що приватний партнер здійснює управління комунальними об'єктами, такими як лікарні чи школи, з метою підвищення ефективності їх функціонування [42]. Угоди про розподіл продукції застосовуються, коли результати діяльності спільного проєкту розподіляються між сторонами, що особливо ефективно у сфері інфраструктурних проєктів [34].

Завдяки різноманіттю форм ППП органи місцевого самоврядування можуть вибирати оптимальні моделі співпраці з приватним сектором, враховуючи специфіку проєкту та потреби громади.

Отже, публічно-приватне партнерство на місцевому рівні виступає комплексним механізмом взаємодії органів місцевого самоврядування та приватного сектору, який дозволяє реалізовувати соціально-економічно значущі проєкти, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати сталий розвиток територіальних громад. Дотримання принципів добровільності, партнерства, прозорості, ефективності та спрямованості на розвиток громади створює умови для балансування інтересів держави, бізнесу та населення, а різноманітність форм ППП – від концесій до угод про розподіл продукції – забезпечує гнучкість і адаптивність механізму до потреб конкретних громад.

## **1.2 Нормативно-правове забезпечення реалізації публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України**

В умовах децентралізації та посилення ролі територіальних громад у соціально-економічному розвитку країни особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів залучення інвестицій, модернізації інфраструктури та підвищення якості публічних послуг. Одним із таких інструментів є публічно-

приватне партнерство (ППП), яке передбачає поєднання ресурсів держави, органів місцевого самоврядування та приватного сектору з метою реалізації суспільно значущих проєктів. Водночас ефективність застосування PPP значною мірою залежить від чіткості та узгодженості нормативно-правового забезпечення, що регулює відповідні відносини.

Нормативно-правове регулювання публічно-приватного партнерства в Україні формує правові умови для взаємодії публічних і приватних партнерів, визначає їхні права, обов'язки, механізми розподілу ризиків та відповідальність сторін. Для територіальних громад наявність прозорої та стабільної законодавчої бази є передумовою успішної реалізації PPP-проєктів, оскільки саме на місцевому рівні зосереджена значна частина інфраструктурних та соціальних ініціатив. Система нормативно-правового забезпечення публічно-приватного партнерства в Україні має багаторівневий характер та охоплює норми Конституції України, спеціальні закони, підзаконні нормативні акти Кабінету Міністрів України, а також міжнародно-правові документи, ратифіковані Україною. Узагальнення основних нормативно-правових актів у сфері PPP подано в табл. 1.2, що дозволяє систематизувати їх за напрямками регулювання.

Таблиця 1.2 – Основні нормативно-правові акти щодо публічно-приватного партнерства в Україні

| № | Назва документа                                                                                                                  | Сфера регулювання                                                              |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                                                                                                                | 3                                                                              |
| 1 | Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [28]                                                                           | Визначення сутності PPP, правові засади, договірні відносини, розподіл ризиків |
| 2 | Постанова КМУ № 384 від 11.04.2011 «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» [6]                    | Порядок реалізації PPP, механізми державного регулювання                       |
| 3 | Постанова КМУ № 232 від 16.02.2011 «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства» [30] | Ідентифікація та оцінка ризиків у проєктах PPP                                 |
| 4 | Закон України «Про концесію» [31]                                                                                                | Передача права експлуатації об'єктів приватному партнеру                       |

Продовження табл. 1.2

| 1 | 2                                                                       | 3                                                         |
|---|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 5 | Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [29]               | Повноваження органів місцевого самоврядування у сфері ППП |
| 6 | Конституція України [12]                                                | Загальні засади місцевого самоврядування та права громад  |
| 7 | Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [27]   | Повноваження об'єднаних громад щодо залучення партнерів   |
| 8 | Закон України «Про угоди про розподіл продукції» [34]                   | Механізм розподілу результатів спільної діяльності        |
| 9 | Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування [7] | Право участі місцевих органів у партнерських проєктах     |

*Джерело: розроблено автором на основі [28; 6; 30; 31; 29; 12; 27; 34; 7].*

Базовим документом, який визначає правові засади функціонування публічно-приватного партнерства, є Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [28]. Він закріплює сутність ППП, основні принципи взаємодії сторін, форми партнерства, а також встановлює вимоги до договорів і механізмів розподілу ризиків між публічним та приватним партнерами. Для територіальних громад цей закон є ключовим, оскільки створює правове підґрунтя для залучення приватних інвесторів до реалізації місцевих проєктів.

Важливу роль у практичній реалізації ППП відіграють підзаконні нормативні акти. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України № 384 від 11.04.2011 «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» [6] визначає порядок підготовки та реалізації ППП-проєктів, а також механізми державного регулювання у цій сфері. Вона конкретизує процедури, які мають бути дотримані органами влади та місцевого самоврядування при ініціюванні партнерських проєктів.

Доповнює зазначене регулювання Постанова Кабінету Міністрів України № 232 від 16.02.2011 «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства» [30], яка спрямована на ідентифікацію та оцінку ризиків у ППП-проєктах. Її застосування є особливо важливим для територіальних громад, оскільки дозволяє мінімізувати фінансові та управлінські ризики на етапах планування й реалізації проєктів.

Окреме місце в системі нормативно-правового забезпечення займає Закон України «Про концесію» [31], який регулює передачу права експлуатації об'єктів інфраструктури приватному партнеру. Концесійні механізми широко застосовуються у сфері транспорту, житлово-комунального господарства та енергетики, що робить цей закон важливим інструментом для розвитку територіальних громад.

Загальні повноваження органів місцевого самоврядування у сфері публічно-приватного партнерства визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [29]. Він закріплює право громад самостійно вирішувати питання місцевого значення, у тому числі ініціювати та реалізовувати PPP-проекти. Конституція України [12], у свою чергу, встановлює основоположні принципи місцевого самоврядування та гарантує права територіальних громад, створюючи загальне правове підґрунтя для партнерської діяльності.

В умовах адміністративно-територіальної реформи особливого значення набуває Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [27], який розширює можливості об'єднаних громад щодо залучення приватних партнерів та реалізації масштабніших інфраструктурних проєктів. Додатково специфічні аспекти партнерської взаємодії регулюються Законом України «Про угоди про розподіл продукції» [34], що визначає механізми розподілу результатів спільної діяльності, а також Додатковим протоколом до Європейської хартії місцевого самоврядування [7], який закріплює право місцевих органів влади на участь у партнерських проєктах відповідно до європейських стандартів.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України є комплексним і охоплює широкий спектр правових норм. Його подальше вдосконалення має бути спрямоване на усунення прогалин у регулюванні, підвищення прозорості процедур та посилення інституційної спроможності громад, що сприятиме більш активному використанню механізмів PPP у місцевому розвитку.

Роль органів місцевого самоврядування у реалізації публічно-приватного партнерства є визначальною, оскільки саме вони виступають ключовими

суб'єктами ініціювання, координації та контролю партнерських проєктів на рівні територіальних громад. Як показано на рис. 1.3, діяльність органів місцевого самоврядування у сфері ППП охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій, реалізація яких забезпечує ефективну взаємодію публічного та приватного секторів.



Рисунок 1.3 – Роль органів місцевого самоврядування у реалізації публічно-приватного партнерства

*Джерело: розроблено автором на основі [14, с. 99].*

Першочергове значення має організаційне забезпечення проєктів ППП, що передбачає формування конкурсних комісій, розроблення та затвердження проєктних пропозицій, а також координацію дій учасників партнерства. Дана функція створює інституційну основу для реалізації ППП і забезпечує впорядкованість управлінських процесів на місцевому рівні, що підтверджується дослідженнями Я. Ізмайлова та І. Єгорової, а також М. Карліна, Н. Проць і В. Проць [8, с. 61; 9].

Не менш важливою є функція правового супроводу, яка полягає у підготовці договорів публічно-приватного партнерства, контролі дотримання вимог чинного законодавства та захисті інтересів територіальної громади. Як зазначають В. Круглов і А. Тесля, ефективний правовий супровід знижує рівень інституційних ризиків та підвищує довіру приватних інвесторів до участі в PPP-проектах [14, с. 98; 43, с. 64].

У контексті сталого розвитку громад особливого значення набуває фінансове планування та контроль, що включає виділення коштів з місцевого бюджету, надання фінансових гарантій та оцінку спроможності громади виконувати довгострокові зобов'язання. За результатами досліджень Л. Лисяк, С. Качули та І. Гринчишин, саме належний фінансовий контроль є запорукою стабільності реалізації PPP-проектів і мінімізації бюджетних ризиків [18; 5, с. 7].

Наступною важливою складовою є моніторинг та оцінка ефективності публічно-приватного партнерства. Органи місцевого самоврядування здійснюють оцінку соціально-економічного ефекту від реалізації проектів, аналізують рівень ризиків і контролюють виконання договірних зобов'язань. Як підкреслюють А. Кузнєцова, О. Кліпкова та С. В. Свірко з співавторами, системний моніторинг дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати результативність PPP [17, с. 341; 40, с. 119].

Окремо слід виділити функцію створення умов для залучення інвестицій, яка реалізується через проведення концесій, укладення угод про спільну діяльність і застосування механізмів розподілу продукції. Такі інструменти сприяють активізації інвестиційної діяльності на місцевому рівні та формуванню сприятливого бізнес-середовища, що підтверджується працями В. Якобчука, Ю. Бодашевської, О. Мосієнка та практикою органів місцевого самоврядування, зокрема Боярської міської ради [45].

Завершальною, але не менш значущою, є функція забезпечення прозорості та підзвітності, яка включає проведення відкритих тендерів, оприлюднення публічних звітів і залучення громадськості до обговорення PPP-проектів. Міжнародний та вітчизняний досвід, зокрема напрацювання Public-Private

Partnership Agency та проєктів VIDNOVA у співпраці з Боярською громадою, свідчить, що прозорість процесів підвищує рівень довіри населення та інвесторів до механізмів публічно-приватного партнерства [48]. Таким чином, функції органів місцевого самоврядування демонструють їх комплексну та системоутворюючу роль у реалізації публічно-приватного партнерства. Саме ефективне виконання зазначених функцій забезпечує досягнення соціально-економічних результатів та сталий розвиток територіальних громад.

Отже, нормативно-правове забезпечення реалізації публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України формує комплексну правову основу для ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування та приватного сектору у процесі реалізації суспільно значущих проєктів. Наявність багаторівневої системи законодавчих і підзаконних актів забезпечує визначеність повноважень сторін, механізмів розподілу ризиків та відповідальності, що є важливою передумовою залучення інвестицій і розвитку місцевої інфраструктури. Водночас подальше вдосконалення нормативно-правової бази з урахуванням потреб територіальних громад, європейських стандартів та практичних викликів сприятиме підвищенню ефективності застосування механізмів ППП у контексті сталого розвитку громад.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності публічно-приватного партнерства в розвитку громади**

Ефективна реалізація публічно-приватного партнерства в територіальних громадах потребує не лише належного нормативно-правового та інституційного забезпечення, а й застосування обґрунтованих методичних підходів до оцінки його результативності. Оцінка ефективності ППП дає змогу визначити доцільність залучення приватного партнера, раціональність використання бюджетних ресурсів та рівень досягнення соціально-економічних цілей розвитку громади. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз економічної

ефективності, який дозволяє кількісно оцінити фінансові результати реалізації партнерських проєктів [16, с. 173].

Методи оцінки економічної ефективності публічно-приватного партнерства є різноманітними та застосовуються залежно від типу проєкту, його масштабів, джерел фінансування та очікуваних результатів. Узагальнення основних методів подано в табл. 1.3, що дозволяє систематизувати підходи до аналізу економічної доцільності ППП у розвитку територіальних громад.

Таблиця 1.3 – Методи оцінки економічної ефективності ППП у розвитку громади

| № | Метод оцінки                                                    | Показники                                                    | Особливості застосування                                                      |
|---|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Аналіз фінансових результатів                                   | ROI, NPV, IRR, коефіцієнт рентабельності інвестицій          | Оцінка економічної доцільності проєктів реконструкції об'єктів інфраструктури |
| 2 | Порівняльний аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA) | Вартість реалізації проєкту vs економічний ефект для громади | Аналіз будівництва шкіл та укріплень через ППП                                |
| 3 | Моделювання фінансових потоків                                  | Cash flow, баланс доходів та видатків громади                | Прогнозування доходів і витрат за концесійними проєктами                      |
| 4 | Використання індексів ефективності інвестицій                   | Індекс економічного ефекту на 1 грн витрат                   | Розрахунок ефективності від залучення приватного капіталу                     |

*Джерело: розроблено автором на основі [19, с. 161; 40, с. 122].*

Поширеним підходом є аналіз фінансових результатів (ROI, NPV, IRR), який оцінює фінансову привабливість ППП-проєктів [5, с. 7]. Доповненням виступає CBA-аналіз витрат і вигод, що враховує не лише прямі фінансові результати, а й опосередковані вигоди для громади [8, с. 65]. Важливе місце посідає моделювання фінансових потоків (cash flow) для прогнозування довгострокових наслідків ППП [11, с. 263]. Окрему групу становлять індексні методи оцінки ефективності інвестицій (економічний ефект на 1 грн витрат), які дозволяють порівнювати проєкти між собою [16, с. 173]. Поєднання цих підходів створює передумови для підвищення ефективності управління партнерськими проєктами.

Оцінка соціального ефекту ППП є невід'ємною складовою комплексного аналізу, оскільки відображає вплив проєктів на якість життя населення, рівень соціальної інтеграції та доступність суспільно важливих послуг (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до оцінки соціального ефекту ППП

| № | Метод оцінки                                 | Показники соціального ефекту                                                   | Особливості застосування                              |
|---|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1 | Соціально-економічний аналіз                 | Кількість створених робочих місць, доступність послуг, покращення якості життя | ППП у сфері медичних центрів та освітніх закладів     |
| 2 | Оцінка рівня задоволеності громади           | Опитування громадян, індекс соціальної довіри                                  | Проекти модернізації парків та спортивних майданчиків |
| 3 | Кількісне вимірювання соціальних результатів | Кількість освітніх, медичних або культурних послуг                             | Впровадження нових шкіл та укріплень через ППП        |

*Джерело: розроблено автором на основі [41, с. 193].*

Ключовим методом оцінки соціального ефекту є соціально-економічний аналіз, що вимірює створені робочі місця, доступність послуг та якість життя [20, с. 405]. Доповнює його оцінка задоволеності громади через опитування та індекси соціальної довіри. Важливе місце посідає кількісне вимірювання соціальних результатів (обсяги освітніх, медичних послуг), що дозволяє порівнювати показники до та після реалізації ППП-проектів [38, с. 519]. Поєднання цих підходів забезпечує комплексну оцінку впливу ППП на розвиток громад та якість життя населення.

Оцінка інституційних ризиків є важливою складовою аналізу ефективності ППП, оскільки інституційне середовище визначає стабільність реалізації проектів [45]. Інституційні ризики пов'язані з недосконалістю законодавства, організаційними обмеженнями, управлінською спроможністю органів місцевого самоврядування та особливостями взаємодії з приватними партнерами (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Методичні підходи до оцінки інституційних ризиків ППП

| № | Метод оцінки                                  | Тип ризику                                         | Особливості застосування                                                    |
|---|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Методика виявлення та управління ризиками КМУ | Інституційні та правові ризики, політичні зміни    | Оцінка ризику затримки у погодженні проектів, невідповідність законодавству |
| 2 | SWOT-аналіз ППП                               | Організаційні, управлінські ризики                 | Аналіз слабких місць у взаємодії громади та приватного партнера             |
| 3 | Метод експертних оцінок                       | Ризики соціальної підтримки та конфлікти інтересів | Визначення потенційних проблем у партнерстві з бізнесом                     |
| 4 | Моніторинг виконання договорів                | Ризики невиконання зобов'язань                     | Контроль за дотриманням термінів та стандартів під час реалізації проектів  |

*Джерело: розроблено автором на основі [10, с. 67].*

Основним інструментом управління ризиками ППП є Методика КМУ, яка дозволяє ідентифікувати інституційні та правові ризики, пов'язані з політичними змінами та затримками погоджень [40, с. 119]. Доповненням виступає SWOT-аналіз для виявлення організаційних ризиків на етапі планування [39, с. 79]. Метод експертних оцінок дозволяє прогнозувати ризики соціальної підтримки та конфлікти інтересів. Завершальним елементом є моніторинг виконання договорів для своєчасного реагування на відхилення [3, с. 219]. Комплексне застосування цих підходів створює передумови для зниження ризиків та сталого розвитку громад.

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності публічно-приватного партнерства в розвитку територіальних громад мають комплексний характер і передбачають поєднання аналізу економічної ефективності, соціального ефекту та інституційних ризиків. Використання фінансових, соціально-економічних, індексних і ризик-орієнтованих методів дозволяє всебічно оцінити результативність ППП-проектів, обґрунтувати доцільність залучення приватного капіталу та мінімізувати потенційні загрози для громади. Комплексна оцінка ефективності ППП створює підґрунтя для підвищення якості управлінських рішень, раціонального використання ресурсів і досягнення сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

#### 2.1 Стан та напрями використання публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України

Для аналізу сучасного стану ППП на місцевому рівні необхідно дослідити динаміку фінансової спроможності громад за 2021-2025 рр., пріоритетні сфери планування проєктів, інфраструктурні потреби України, а також провести порівняльний аналіз Боярської та Ірпінської МТГ. Такий підхід дозволяє виявити тренди, проблеми та перспективи використання ППП в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Фінансова спроможність громад є базовою передумовою для участі у ППП, оскільки публічний партнер повинен виконувати зобов'язання щодо співфінансування, гарантій та компенсацій. У табл. 2.1 наведено динаміку ключових показників за 2021-2025 рр.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників фінансової спроможності територіальних громад України за 2021-2025 рр.

| Показник                                    | 2021  | 2022  | 2023 | 2024 | 2025   |
|---------------------------------------------|-------|-------|------|------|--------|
| Рівень виконання місцевих бюджетів, %       | 100,7 | 100,4 | 95,2 | 98,6 | 100,72 |
| Частка фінансово спроможних громад, %       | 68,5  | 70,1  | 69,7 | 65,4 | 67,8   |
| Кількість укладених договорів ДПП (загалом) | 198   | 200   | 197  | 193  | 192    |
| Кількість діючих договорів ДПП              | 24    | 22    | 21   | 19   | 18     |
| Частка громад, що використовують ППП, %     | <5    | <5    | <3   | <4   | <5     |

*Джерело: складено автором на основі [9; 23; 25].*

Рівень виконання місцевих бюджетів знизився з 100,7% у 2021 році до 95,2% у 2023 році через адаптацію до воєнних умов, перерозподіл коштів на оборону та окупацію територій. До 2025 року показник відновився до 100,72%, що свідчить про адаптацію місцевих бюджетів до нових реалій. Частка фінансово

спроможних громад зросла з 68,5% у 2021 році до 70,1% у 2022 році (консолідація ресурсів на початку війни), однак у 2023-2024 рр. впала до 65,4% через руйнування інфраструктури, міграцію та зменшення податкової бази. До 2025 року показник відновився до 67,8%, не досягнувши довоєнного рівня.

Найбільш показовим є аналіз кількості договорів ППП: загальна кількість укладених договорів коливається в межах 192-200, що свідчить про відсутність приросту нових проєктів. Кількість діючих договорів скоротилася з 24 у 2021 році до 18 у 2025 році, а «рівень виживання» проєктів – з 12% до 9,4%. Частка громад, що використовують ППП, залишається менше 5%, з падінням до 3% у 2023 році. Це підтверджує низьку ефективність старого механізму ППП та необхідність кардинальних змін, частково реалізованих у новому Законі № 4510-IX (2025 р.).

Пріоритетні сфери планування проєктів громадами визначено на рис. 2.1 за даними Всеукраїнської асоціації ОТГ.

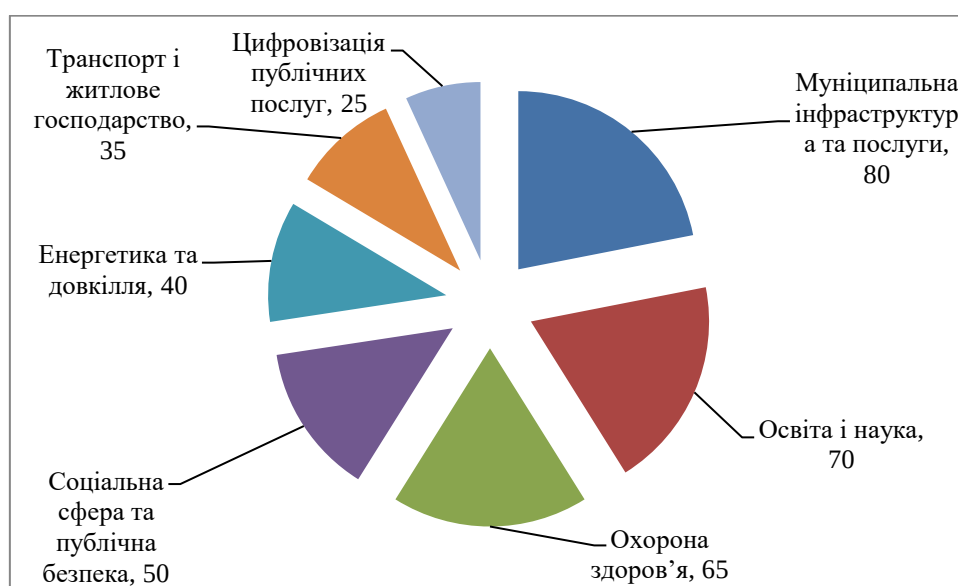


Рисунок 2.1 – Пріоритетні сфери планування проєктів у територіальних громадах в Україні за 2025 р.

*Джерело: побудовано автором на основі [9; 23; 25].*

Дані рис. 2.1 демонструють ієрархію пріоритетів громад. Найвищу частку (80%) становить муніципальна інфраструктура (водопостачання, тепlopостачання, поводження з відходами), що пояснюється високим рівнем зносу (60-70%) та обмеженістю бюджетних коштів. Другу позицію посідають

освіта і наука (70%) – будівництво укриттів, термомодернізація шкіл. Охорона здоров'я є пріоритетом для 65% громад. Соціальна сфера (50%), енергетика (40%), транспорт (35%) та цифровізація (25%) замикають перелік. Сфери з найвищими пріоритетами є одночасно сферами, де механізми ППП найбільш апробовані, що створює передумови для масштабування проєктів.

Масштаби руйнувань інфраструктури України є безпрецедентними. Оцінка цих потреб важлива для розуміння потенційного ринку ППП, оскільки державного та міжнародного фінансування недостатньо. На рис. 2.2 представлено структуру інфраструктурних потреб за оцінкою RDNA5 (Світовий банк, Уряд України, ЄС, ООН).

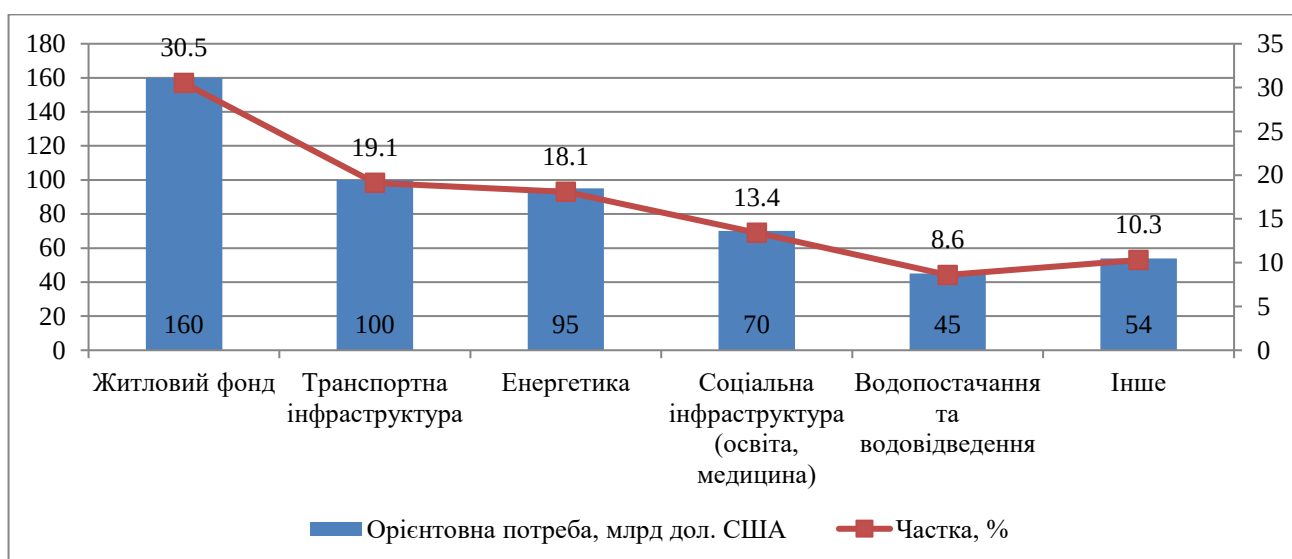


Рисунок 2.2 – Найбільші інфраструктурні потреби України для відновлення станом на 2025 р.

*Джерело: складено автором на основі [50].*

Аналіз рис. 2.2 свідчить, що загальна потреба у відновленні України досягла 524 млрд дол. США. Найбільшу частку – 30,5% (160 млрд дол.) – становить житловий фонд (ППП у будівництві доступного житла та термомодернізації). Транспортна інфраструктура – 19,1% (100 млрд дол.) – концесії на будівництво доріг, мостів, аеропортів. Енергетика – 18,1% (95 млрд дол.) – відновлення генерації, розвиток відновлюваної енергетики. Соціальна інфраструктура потребує 70 млрд дол. (13,4%), водопостачання – 45 млрд дол. (8,6%). Більшість

секторів з найбільшими потребами є традиційними сферами ППП, що створює потенціал для залучення приватного капіталу в умовах обмеженого бюджетного фінансування.

Для детального аналізу ППП на місцевому рівні обрано Боярську та Ірпінську МТГ Київської області (міста-супутники Києва) через різний досвід участі у ППП та різний ступінь впливу воєнної агресії (Ірпінь зазнав окупації, Боярка – ні). У табл. 2.2 наведено хронологію подій та показників реалізації ППП-проектів у ЖКГ за 2021-2025 рр.

Таблиця 2.2 – Основні показники реалізації проектів ППП у сфері ЖКГ за 2021-2025 рр.

| Рік  | Боярська міська ТГ<br>(Фастівський р-н)                                                                 | Ірпінська міська ТГ<br>(Бучанський р-н)                                                              | Загальний тренд по<br>Україні                           |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 2021 | 0 діючих проектів; підготовлено аналіз ефективності за об'єктом кінотеатру (вул. Вокзальна, 51)         | 1 концесійний договір у сфері теплопостачання (ТОВ «Ірпіньтеплоенерго»); ведеться модернізація мереж | 22 діючих договори, переважно у сфері ЖКГ та енергетики |
| 2022 | Усі ініціативи заморожено (воєнний стан, безпекові загрози)                                             | Концесію призупинено через окупацію міста та пошкодження інфраструктури (березень 2022 р.)           | Більшість договорів призупинено (форс-мажор)            |
| 2023 | Відновлено аналіз ефективності ППП (рішення 43 сесії VIII скликання від 12.10.2023)                     | Часткове відновлення концесії; залучення міжнародних донорів до відбудови тепломереж                 | Поступове відновлення (19 діючих договорів)             |
| 2024 | 0 нових проектів; розроблено бізнес-ідеї (енергосервіс для школи, модернізація водовідведення)          | 1 новий проект ППП у сфері поводження з ТПВ (на стадії аналізу); відновлено теплопостачання на 80%   | Поодинокі нові конкурси, переважно у великих містах     |
| 2025 | Планується 1 проект за спрощеною процедурою (енергосервіс ліцею «Лідер») відповідно до Закону № 4510-IX | 2 активні проекти: теплопостачання (відновлено) + сміттєпереробний комплекс (конкурс оголошено)      | Різке зростання активності завдяки новому законодавству |

*Джерело: складено автором на основі [9; 23; 25].*

Аналіз табл. 2.2 дозволяє простежити динаміку ППП-активності в громадах. У 2021 році Боярська МТГ перебувала на початковій стадії підготовки (кінотеатр ім. Островського), а Ірпінська МТГ вже мала діючу концесію з теплопостачання. 2022 рік став переломним: у Боярській МТГ ініціативи заморожено через воєнний стан, в Ірпінській МТГ – окупація, руйнування та призупинення концесії. У 2023

році обидві громади почали відновлювати активність: Боярська МТГ ініціювала аналіз ефективності, Ірпінська – залучала донорів (U-LEAD, USAID, NEFCO, ЄС). 2024 року Боярська МТГ обмежилась бізнес-ідеями, Ірпінська – відновила теплопостачання на 80% та ініціювала проєкт з ТПВ. 2025 року завдяки новому Закону № 4510-IX Боярська МТГ планує енергосервіс для ліцею «Лідер», а Ірпінська МТГ має два активні проєкти.

Ірпінська МТГ демонструє вищу стійкість завдяки «якірному» концесійному проєкту та досвіду з донорами. Для оцінки реальних можливостей громад необхідно аналізувати структурні характеристики: тип громади, населення, проблеми ЖКГ, наявність фахівців, досвід з донорами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика потенціалу ППП у сфері ЖКГ станом на 2025 р.

| Критерій                                          | Боярська МТГ                                                                                               | Ірпінська МТГ                                                                         |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Тип громади                                       | Міська (супутник Києва)                                                                                    | Міська (супутник Києва, постраждала від окупації)                                     |
| Населення (оцінка)                                | 35 тис. осіб                                                                                               | 65 тис. осіб (до війни – 90 тис.)                                                     |
| Основні проблеми ЖКГ                              | Зношені мережі водопостачання (60% зносу), неефективне вуличне освітлення, енергоємність бюджетних установ | Пошкоджена теплова інфраструктура (35% потребує заміни), проблема ТПВ, водовідведення |
| Кількість підготовлених ППП-ініціатив (2021-2025) | 3 (1 – аналіз, 2 – бізнес-ідеї)                                                                            | 4 (1 – діюча концесія, 1 – відновлена, 2 – нові)                                      |
| Наявність профільного фахівця/відділу             | Немає окремого; питаннями опікується Управління капбудівництва + юристи                                    | Частково – фахівець із залучення інвестицій у відділі економіки                       |
| Досвід роботи з донорами                          | Мінімальний (окремі гранти)                                                                                | Значний (U-LEAD, USAID, NEFCO, ЄС)                                                    |
| Готовність до впровадження ППП (оцінка)           | Низька (відсутність процедур, кадрів)                                                                      | Середня (наявний досвід, але потребує системності)                                    |

*Джерело: складено автором на основі [9; 23; 25].*

Обидві громади є містами-супутниками Києва, однак Ірпінська МТГ має майже вдвічі більшу чисельність населення (65 тис. проти 35 тис.), що створює більшу податкову базу. Ключові проблеми ЖКГ різняться: для Боярської МТГ – знос мереж водопостачання (60%), для Ірпінської – пошкоджена теплова інфраструктура (35% потребує заміни). Кількість ППП-ініціатив порівнянна (3 і

4), однак Ірпінська МТГ має реальний досвід реалізації, а Боярська – перебуває на стадії планування. Критична відмінність – наявність профільних фахівців: в Ірпінській МТГ є фахівець із залучення інвестицій, у Боярській – ні. Досвід роботи з донорами також суттєво різниться: Ірпінська МТГ активно співпрацює з U-LEAD, USAID, NEFCO, ЄС, Боярська – має мінімальний досвід. Інтегральна оцінка готовності до PPP: для Боярської МТГ – низький рівень, для Ірпінської – середній. Ключові показники ефективності (обсяг інвестицій, економія бюджету, втрати у мережах, рівень зносу, робочі місця) наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Ключові показники ефективності PPP у сфері ЖКГ (2025 р., модельний розрахунок)

| Показник                                           | Боярська МТГ                                  | Ірпінська МТГ                             |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Залучено приватних інвестицій (млн грн, 2021-2025) | 0                                             | 120 (теплокомуненерго) + 50 (план на ТПВ) |
| Економія бюджетних коштів (млн грн/рік)            | 0 (потенційна – до 3 млн після енергосервісу) | 8 млн (зменшення дотаційності тепла)      |
| Скорочення втрат у мережах (прогноз)               | –                                             | 15-20% (після модернізації)               |
| Рівень зносу мереж (до/після PPP)                  | 60% / без змін                                | 70% / 45% (прогноз)                       |
| Кількість створених робочих місць (PPP-проекти)    | 0                                             | 35 (тепломережі)                          |

*Джерело: складено автором на основі [9; 23; 25].*

Аналіз табл. 2.4 демонструє радикальну різницю в ефективності PPP. Боярська МТГ не залучила жодних інвестицій, тоді як Ірпінська залучила 120 млн грн через концесію та планує додатково 50 млн грн на проєкт з ТПВ. Економія бюджету в Ірпінській МТГ становить 8 млн грн/рік, у Боярській – потенційно 3 млн грн після енергосервісу. Скорочення втрат у мережах в Ірпінській МТГ очікується на 15-20%, рівень зносу знизиться з 70% до 45%, тоді як у Боярській – 60% без змін. Створено 35 робочих місць в Ірпінській МТГ, у Боярській – 0 (потенційно 5-10). Ірпінська МТГ є прикладом відносно успішної реалізації PPP, Боярська потребує системних змін.

Отже, проведений аналіз свідчить про системні обмеження розвитку PPP, але підтверджує його потенціал для повоєнного відновлення. Фінансова

спроможність громад зазнала негативного впливу війни: частка фінансово спроможних громад скоротилася, рівень виконання бюджетів у 2023 році досяг мінімуму. Аналіз договорів ППП демонструє зменшення кількості діючих проєктів та вкрай низьку частку громад, що використовують цей інструмент. Пріоритетними сферами є муніципальна інфраструктура, освіта та охорона здоров'я. Значні масштаби потреб у відновленні (житло, транспорт, енергетика) вимагають активізації залучення приватного капіталу. Порівняльний аналіз громад засвідчує вирішальну роль інституційних факторів: наявність досвіду, доступу до донорів та кадрів прямо впливає на успішність ППП. Новий Закон № 4510-IX створює сприятливі умови, однак потребує посилення інституційної спроможності громад та розвитку кадрового потенціалу.

## **2.2. Аналіз окремих прикладів реалізації проєктів публічно-приватного партнерства у територіальних громадах**

Для системного огляду практичного досвіду впровадження ППП на місцевому рівні доцільно представити узагальнену характеристику обраних кейсів за ключовими параметрами: сфера застосування, форма ППП, статус реалізації та досягнуті результати. У табл. 2.5 наведено такий узагальнений аналіз для чотирьох проєктів, що реалізуються або плануються до реалізації в Боярській та Ірпінській міських територіальних громадах. Представлені кейси демонструють різні стадії зрілості ППП-проєктів – від аналітичної стадії до повністю реалізованого діючого проєкту.

Перший кейс – будівництво об'єкта соціальної інфраструктури на місці колишнього кінотеатру в Боярській МТГ – перебуває на аналітичній стадії з 2023 року. Ініціатором проєкту виступило ТОВ «НІКІЛІЯ», яке подало пропозицію про здійснення ППП до Боярської міської ради. У відповідь на це рішенням 43 сесії VIII скликання від 12 жовтня 2023 року Управління капітального будівництва було уповноважено провести аналіз ефективності ППП. Станом на 2025 рік результати цього аналізу не оприлюднені, що свідчить про незавершеність

процедури або відсутність подальшого руху проєкту. Цей кейс є показовим прикладом ініціативи «знизу» (від бізнесу), яка не отримала належної динаміки з боку публічного партнера.

Таблиця 2.5 – Узагальнений аналіз практичних кейсів ППП у територіальних громадах України

| № | Назва проєкту / громада                                                                     | Сфера ППП                | Форма ППП                 | Статус                                 | Ключові результати                                                                                        |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Будівництво об'єкта соціальної інфраструктури на місці колишнього кінотеатру / Боярська МТГ | Соціальна інфраструктура | ДПП (аналіз ефективності) | Аналітична стадія (з 2023 р.)          | Проведено аналіз ефективності Управлінням капбудівництва, очікується висновок щодо доцільності реалізації |
| 2 | Концесія з теплопостачання / Ірпінська МТГ                                                  | ЖКГ (теплопостачання)    | Концесія                  | Діючий (відновлено після деокупації)   | Залучено приватні інвестиції, модернізовано теплові мережі, зменшено дотаційність галузі                  |
| 3 | Проєкт з поводження з ТПВ / Ірпінська МТГ                                                   | Екологія / ЖКГ           | ППП (конкурс)             | Стадія оголошення конкурсу (2024-2025) | Планується будівництво сміттєпереробного комплексу                                                        |
| 4 | Енергосервіс для бюджетних установ / Боярська МТГ (план)                                    | Енергоефективність       | Енергосервісний договір   | Планування (2025-2026)                 | Очікується економія бюджетних коштів до 3 млн грн/рік                                                     |

Джерело: складено автором на основі [9; 23; 25].

Другий кейс – концесія з теплопостачання в Ірпінській МТГ – є найбільш успішним з досліджуваних. Договір концесії з ТОВ «Ірпінтеплоенерго» було укладено до повномасштабного вторгнення. Незважаючи на окупацію міста в березні 2022 року та значні пошкодження теплової інфраструктури, концесію було частково відновлено вже у 2023 році, а до 2025 року вона функціонує в стабільному режимі. Ключовими результатами є залучення приватних інвестицій, модернізація теплових мереж та зменшення дотаційності галузі. Цей кейс

демонструє стійкість ППП-механізму навіть в умовах воєнних викликів за умови наявності політичної волі та професійного менеджменту.

Третій кейс – проєкт з поводження з твердими побутовими відходами в Ірпінській МТГ – перебуває на стадії оголошення конкурсу (2024-2025 рр.). Цей проєкт є новою ініціативою, яка виникла вже після деокупації міста та часткового відновлення інфраструктури. Планується будівництво сміттєпереробного комплексу, що дозволить вирішити гостру проблему накопичення відходів, що утворилися внаслідок руйнувань. Для реалізації цього проєкту планується застосування спрощеної процедури відповідно до нового Закону № 4510-IX, що має значно прискорити його підготовку та реалізацію.

Четвертий кейс – енергосервіс для бюджетних установ у Боярській МТГ – перебуває на стадії планування (2025-2026 рр.). Проєкт передбачає укладення енергосервісного договору для Боярського академічного ліцею «Лідер» (або інших бюджетних установ) з метою підвищення енергоефективності та зменшення витрат на енергоносії. Очікувана економія бюджетних коштів становить до 3 млн грн на рік. Цей проєкт є пілотним для Боярської МТГ, і його успішна реалізація може стати першим позитивним досвідом ППП у громаді.

Порівняння чотирьох кейсів дозволяє зробити висновок, що успішність реалізації ППП-проєктів залежить не стільки від сфери застосування або форми ППП, скільки від інституційної спроможності громади, наявності політичної волі та досвіду роботи з міжнародними донорами. Ірпінська МТГ, яка має ці фактори, демонструє прогрес у реалізації проєктів, тоді як Боярська МТГ, в якій ці фактори відсутні, перебуває переважно на стадії планування та аналізу.

Для кількісної оцінки прогресу у впровадженні ППП необхідно порівняти кількість ініційованих та реалізованих проєктів, обсяги залучених інвестицій, а також основні перешкоди, що виникають на шляху реалізації. У табл. 2.6 наведено порівняльний аналіз цих показників для Боярської та Ірпінської МТГ за період 2021-2025 рр.

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз стадій реалізації PPP-проектів у громадах

| Критерій порівняння                         | Боярська МТГ                                           | Ірпінська МТГ                                           |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Кількість ініційованих проектів (2021-2025) | 3 (1 – аналіз, 2 – бізнес-ідеї)                        | 4 (1 – діюча концесія, 1 – відновлена, 2 – нові)        |
| Кількість реалізованих проектів             | 0                                                      | 1 (теплопостачання)                                     |
| Найбільш успішний кейс                      | Підготовка аналізу ефективності за об'єктом кінотеатру | Концесія з теплопостачання (ТОВ «Ірпінтеплоенерго»)     |
| Основні перешкоди                           | Відсутність профільного фахівця, кадровий дефіцит      | Пошкодження інфраструктури внаслідок окупації (2022 р.) |
| Залучені інвестиції (млн грн)               | 0                                                      | 120                                                     |
| Досвід роботи з донорами                    | Мінімальний                                            | Значний (U-LEAD, USAID, NEFCO, ЄС)                      |

*Джерело: складено автором на основі [9; 23; 25].*

Аналіз даних, представлених у табл.2.6, свідчить про суттєву різницю в динаміці PPP-активності між двома громадами. Загальна кількість ініційованих проектів є порівнянною – 3 у Боярській МТГ (один на стадії аналізу, два у формі бізнес-ідей) та 4 в Ірпінській МТГ (один діючий концесійний договір, один відновлений після окупації, два нові проекти). Однак якісна різниця є принциповою: Ірпінська МТГ має один повністю реалізований проект (концесія з теплопостачання), тоді як у Боярській МТГ реалізованих проектів немає.

Найбільш успішним кейсом в Ірпінській МТГ є концесія з теплопостачання, яка не лише вижила в умовах окупації, але й була відновлена та продовжує функціонувати. У Боярській МТГ найбільш успішним (хоча й відносно) кейсом є підготовка аналізу ефективності за об'єктом колишнього кінотеатру, що свідчить про те, що громада перебуває лише на початковій стадії PPP-циклу.

Основні перешкоди, що гальмують розвиток PPP, також різняться. У Боярській МТГ ключовою проблемою є відсутність профільного фахівця та загальний кадровий дефіцит. В Ірпінській МТГ основною перешкодою стало пошкодження інфраструктури внаслідок окупації у 2022 році, однак громада змогла мобілізувати ресурси для її подолання.

Найбільш показовим є показник залучених приватних інвестицій: Ірпінська МТГ залучила 120 млн грн через концесію з теплопостачання, тоді як Боярська МТГ – 0 млн грн. Це свідчить про те, що ППП є реальним інструментом залучення приватного капіталу, але лише за умови належної інституційної спроможності громади.

Досвід роботи з міжнародними донорами також суттєво різниться: Ірпінська МТГ активно співпрацює з U-LEAD, USAID, NEFCO, ЄС, що дозволяє залучати грантові кошти на підготовку проєктів та технічну допомогу. Боярська МТГ має лише мінімальний досвід участі в окремих грантових програмах, що обмежує її спроможність.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що Ірпінська МТГ знаходиться на більш високому рівні зрілості у впровадженні ППП, ніж Боярська МТГ. Це пояснюється комплексом факторів: наявністю «якірного» концесійного проєкту, досвідом роботи з донорами, наявністю профільного фахівця, а також активною позицією місцевої влади після деокупації.

Для розуміння причин різної ефективності впровадження ППП у досліджуваних громадах необхідно проаналізувати ключові фактори, що впливають на успіх або неуспіх проєктів. До таких факторів належать: наявність політичної волі керівництва, кадрова спроможність, якість підготовки техніко-економічного обґрунтування, рівень довіри бізнесу до влади, доступ до міжнародної технічної допомоги та готовність до використання спрощеної процедури за новим законодавством. У табл. 2.7 наведено порівняльну характеристику цих факторів для Боярської та Ірпінської МТГ.

Таблиця 2.7 – Ключові фактори успіху/неуспіху ППП-проєктів у громадах

| Фактор                                | Боярська МТГ<br>(неуспіх/низька активність) | Ірпінська МТГ (частковий<br>успіх)           |
|---------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1                                     | 2                                           | 3                                            |
| Наявність політичної волі керівництва | Середня (ініціатива бізнесу, не влади)      | Висока (активна позиція мера)                |
| Кадрова спроможність                  | Низька (немає окремого фахівця)             | Середня (є фахівець із залучення інвестицій) |
| Якість підготовки ТЕО/аналізу         | Проведено (Управлінням капбудівництва)      | На високому рівні (із залученням донорів)    |

Продовження табл. 2.7

| 1                                                  | 2                                       | 3                              |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|
| Рівень довіри бізнесу до влади                     | Низький (відсутність завершених кейсів) | Середній (є позитивний досвід) |
| Доступ до міжнародної технічної допомоги           | Відсутній                               | Наявний (програми ЄС, USAID)   |
| Готовність до спрощеної процедури (Закон №4510-IX) | Потенційно висока (енергосервіс)        | Висока (ТПВ-проект)            |

*Джерело: складено автором на основі [28].*

Аналіз табл. 2.7 виявляє ключові відмінності в успішності ППП. Політична воля: в Ірпінській МТГ – висока (мер активно підтримує ППП), у Боярській – середня (ініціатива від бізнесу, а не від влади). Кадрова спроможність: в Ірпінській МТГ – середня (є фахівець із залучення інвестицій), у Боярській – низька (окремого фахівця немає, проекти не мають «власника»). Якість ТЕО: в Ірпінській МТГ – висока (із залученням донорів), у Боярській – силами Управління капбудівництва без зовнішніх експертів. Довіра бізнесу: в Ірпінській МТГ – середня (є позитивний досвід концесії), у Боярській – низька (відсутні завершені кейси, непрозорі процедури). Доступ до донорів: в Ірпінській МТГ – наявний (ЄС, USAID), у Боярській – відсутній. Готовність до спрощеної процедури (Закон № 4510-IX): в Ірпінській МТГ – висока (проект з ТПВ), у Боярській – потенційно висока (енергосервіс), але потребує інституційної підготовки. Ірпінська МТГ має переваги за п'ятьма з шести факторів. Для Боярської МТГ ключові напрями покращення: створення посади фахівця з ППП, підвищення кваліфікації, активізація співпраці з донорами, розробка прозорих процедур.

Для розуміння динаміки ППП-активності та впливу зовнішніх факторів (передусім воєнної агресії) на реалізацію проектів доцільно представити хронологію основних подій у розрізі років. У табл. 2.8 наведено таку хронологію для Боярської та Ірпінської МТГ за період 2021-2025 рр.

Таблиця 2.8 – Хронологія реалізації PPP-проектів у Боярській та Ірпінській громадах за 2021-2025 рр.

| Рік  | Боярська МТГ                                        | Ірпінська МТГ                                                     |
|------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 2021 | Підготовчі заходи (згадка у звіті юрвідділу)        | Активна фаза концесії з теплопостачання                           |
| 2022 | Замороження всіх ініціатив через війну              | Окупація міста, пошкодження інфраструктури, призупинення концесії |
| 2023 | Відновлення аналізу ефективності (рішення 43 сесії) | Часткове відновлення теплопостачання, залучення донорів           |
| 2024 | Розробка бізнес-ідей (енергосервіс, водовідведення) | Завершення відновлення тепломереж, ініціювання проекту з ТПВ      |
| 2025 | Планування проекту за спрощеною процедурою          | Оголошення конкурсу з ТПВ, стабільна робота концесії              |

*Джерело: складено автором на основі [9; 23; 25].*

Аналіз хронології (табл. 2.8) виявляє ключові точки розходження траєкторій PPP. 2021 рік: Боярська МТГ – підготовчі заходи (кінотеатр), Ірпінська – активна фаза концесії з теплопостачання (діючий договір – суттєва перевага). 2022 рік: обидві втратили активність, але з різних причин – Боярська (не окупована) заморозила ініціативи через воєнний стан, Ірпінська (окупована) – через руйнування та форс-мажор. 2023 рік: Боярська відновила аналіз ефективності, Ірпінська – часткове відновлення теплопостачання та залучення донорів (вища динаміка завдяки «якірному» проекту). 2024 рік: Боярська – розробка бізнес-ідей без практичної реалізації, Ірпінська – відновлення тепломереж на 80% та ініціювання проекту з ТПВ. 2025 рік: Боярська планує енергосервіс за спрощеною процедурою (Закон № 4510-IX), Ірпінська оголосила конкурс з ТПВ та забезпечує стабільну роботу концесії. Ірпінська МТГ, попри значно більші втрати (окупація, руйнування), змогла відновити та наростити PPP-активність завдяки «якірному» проекту, досвіду з донорами та політичній волі. Боярська МТГ, яка зазнала менших втрат, не змогла перейти від планів до реалізації – необхідні інституційні зміни.

У табл. 2.9 наведено порівняльний аналіз цих показників для Боярської та Ірпінської МТГ станом на 2025 рік.

Таблиця 2.9 – Результативні показники впровадження ППП у досліджуваних громадах станом на 2025 р.

| Показник                                       | Боярська МТГ                     | Ірпінська МТГ                         |
|------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Обсяг залучених приватних інвестицій (млн грн) | 0                                | 120                                   |
| Економія бюджетних коштів (млн грн/рік)        | 0 (потенційна – до 3)            | 8                                     |
| Кількість створених робочих місць              | 0                                | 35                                    |
| Підвищення якості послуги (%)                  | –                                | 20% (теплопостачання)                 |
| Скорочення втрат у мережах (%)                 | –                                | 15-20% (прогноз)                      |
| Рівень задоволеності населення (оцінка)        | Низький (через відсутність змін) | Середній (покращення теплопостачання) |

*Джерело: складено автором на основі [9; 23; 25].*

Аналіз табл. 2.9 демонструє радикальну різницю в ефективності ППП. Ірпінська МТГ залучила 120 млн грн приватних інвестицій, Боярська – 0. Економія бюджету в Ірпінській МТГ – 8 млн грн/рік (за рахунок зменшення дотаційності теплопостачання), у Боярській – 0 (потенційно 3 млн грн після енергосервісу). Створено 35 робочих місць в Ірпінській МТГ, у Боярській – 0. Підвищення якості теплопостачання в Ірпінській МТГ – 20%, скорочення втрат у мережах – 15-20%. Рівень задоволеності населення в Ірпінській МТГ – середній (покращення), у Боярській – низький (стагнація).

Отже, Ірпінська МТГ є прикладом успішної реалізації ППП: залучені інвестиції, створені робочі місця, економія бюджету, підвищення якості послуг. Боярська МТГ не досягла жодного результату, що свідчить про необхідність системних змін в інституційній спроможності. Наявність потенційних проєктів та нового законодавства створює передумови для позитивних змін. Основні чинники успіху Ірпінської МТГ: «якірний» концесійний проєкт, спеціалізоване кадрове забезпечення, системна взаємодія з міжнародними донорами, високий рівень управлінської зацікавленості. Боярська МТГ стикається з обмеженнями: відсутність профільного спеціаліста з ППП, низька кадрова спроможність, обмежений досвід співпраці з міжнародними організаціями, низька ініціативність органів місцевого самоврядування, що зумовлює відсутність завершених проєктів та низький рівень довіри інвесторів.

### 2.3. Основні проблеми та обмеження впровадження публічно-приватного партнерства на місцевому рівні

Практичне впровадження ППП в Україні стикається з численними проблемами системного характеру, що охоплюють інституційну, кадрову, фінансову, правову та комунікаційну сфери. Проведено системний аналіз основних проблем, їх прояв у Боярській та Ірпінській МТГ, а також ризики, інституційну спроможність, перешкоди для бізнесу та шляхи їх подолання за новим законодавством. У табл. 2.10 наведено шість ключових проблем, їх характеристику та наслідки для громад.

Таблиця 2.10 – Основні проблеми впровадження ППП в територіальних громадах України

| Проблема                              | Характеристика                                                              | Наслідки                                                 |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Недостатнє бюджетне фінансування      | Понад 80% громад зазначають дефіцит коштів                                  | Неможливість забезпечити державну підтримку проєктів     |
| Кадровий дефіцит та низька експертиза | Лише 30% громад мають окремі відділи/команди, 70% зазнають кадрового голоду | Уповільнення підготовки проєктів, помилки в документації |
| Складність процедур                   | Підготовка документації займала до 3 років                                  | Втрата інвестиційної привабливості                       |
| Низька обізнаність бізнесу            | Брак інформації про можливості ППП                                          | Скорочення кількості приватних ініціатив                 |
| Воєнні ризики                         | Пошкодження об'єктів, безпекові загрози                                     | 11 договорів призупинено                                 |
| Судові оскарження                     | Блокування конкурсів через суди                                             | Зрив проєктів (приклад: Львівська область)               |

*Джерело: складено автором на основі [9; 23; 25].*

Аналіз табл. 2.10 виявляє системний характер проблем ППП. Недостатнє бюджетне фінансування (понад 80% громад) – публічний партнер не може виконати зобов'язання, що відлякує інвесторів. Кадровий дефіцит – лише 30% громад мають окремі відділи з ППП, 70% зазнають кадрового голоду → уповільнення підготовки, помилки в документації, втрата інвестиційної привабливості. Складність процедур – підготовка за старою процедурою займала до 3 років, проєкти ставали неконкурентоспроможними. Низька обізнаність бізнесу – брак інформації → скорочення приватних ініціатив. Воєнні ризики – 11

договорів ППП призупинено, об'єкти пошкоджено або зруйновано. Судові оскарження – блокування конкурсів через суди (наприклад, Львівська область) → зрив проєктів, недовіра до механізму.

Ключовим кроком стало прийняття у 2025 році нового Закону № 4510-IX, який замінив застарілий Закон 2010 року. Порівняльну характеристику старого та нового законодавства наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Порівняльна характеристика старого та нового законодавства про ППП

| Критерій            | Закон України «Про державно-приватне партнерство» (2010) | Закон України «Про публічно-приватне партнерство» № 4510-IX (2025) |
|---------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Термінологія        | Державно-приватне партнерство (ДПП)                      | Публічно-приватне партнерство (ППП)                                |
| Сторони             | Державний партнер + приватний партнер                    | Публічний партнер + приватний партнер                              |
| Ініціювання проєкту | Державний або приватний партнер                          | Виключно публічний партнер                                         |
| Процедура           | Лише стандартна (до 3 років)                             | Стандартна та спрощена (до 45-90 днів)                             |
| Порогове значення   | Не визначено                                             | До 5,538 млн євро – спрощена процедура                             |
| Гарантії інвесторам | Обмежені                                                 | Гарантія стабільності законодавства, компенсації                   |
| Перелік сфер        | Закритий перелік                                         | Усі сфери, крім заборонених законом                                |

*Джерело: складено автором на основі [28].*

Упродовж досліджуваного періоду відбувся перехід від «державно-приватного» до «публічно-приватного партнерства», що розширило коло суб'єктів публічної сторони за рахунок органів місцевого самоврядування та посилило роль громад в інвестиційних процесах. Відповідальність за ініціювання проєктів покладено виключно на публічного партнера, що підвищує роль влади у визначенні пріоритетів розвитку.

Запроваджено спрощену процедуру для проєктів невеликої вартості: відмова від повного ТЕО на користь концептуальної записки скорочує часові витрати та робить ППП більш доступним для громад. Посилено систему гарантій для інвесторів (стабільність законодавства, захист прав, недискримінаційний підхід). Розширено сфери застосування ППП – відкритий підхід замість обмеженого переліку галузей. Нове законодавство формує більш гнучке та

ефективне середовище для ППП, однак практична реалізація залежатиме від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Для кількісної оцінки масштабів та ефективності ППП проаналізовано динаміку договорів за 2021-2025 рр. (табл. 2.12), що дозволяє оцінити «рівень виживання» проєктів та вплив воєнної агресії на ППП-активність.

Таблиця 2.12 – Динаміка договорів ДПП/ППП в Україні за 2021-2025 рр.

| Показник                                           | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|----------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Укладено договорів ДПП/ППП (наростаючим підсумком) | 200  | 197  | 195  | 193  | 193  |
| Фактично виконується договорів                     | 22   | 20   | 19   | 19   | 22   |
| Договорів не виконується                           | 114  | 115  | 115  | 114  | 114  |
| Розірвано/закінчився термін                        | 53   | 53   | 53   | 53   | 53   |
| Призупинено через війну                            | x    | 11   | 11   | 11   | 11   |
| Рівень «виживання» договорів (%)                   | 11   | 10   | 10   | 10   | 11   |

*Джерело: складено автором на основі [9; 23; 25].*

Аналіз табл. 2.12 свідчить про системну кризу ППП за старого законодавства. Загальна кількість укладених договорів (192-200) не зростає – після 2021 року нові договори майже не укладаються. «Рівень виживання» становить лише 11% (22 діючих договори з 193-200). Договорів, що не виконуються – 114-115, розірвано/закінчився термін – 53, призупинено через війну – 11 (з 2022 року). Навіть без урахування воєнних ризиків «рівень виживання» залишається критично низьким (близько 12%).

Порівняльний аналіз прояву загальноукраїнських проблем у Боярській та Ірпінській МТГ за п'ятьма ключовими проблемами наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Проблеми реалізації ППП та їх прояв

| Проблема              | Загальноукраїнські показники | Боярська МТГ                    | Ірпінська МТГ           |
|-----------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Тривалість підготовки | 18–24 міс. (до 3 років)      | Аналіз з 2023 р. без завершення | Понад 2 роки до 2021 р. |
| Низька експертиза     | Відсутність досвіду          | Немає фахівця                   | Частково є спеціаліст   |
| Відсутність гарантій  | Небажання надавати           | Не застосовувалось              | Є концесія без гарантій |
| Воєнні ризики         | 11 проєктів призупинено      | Повна зупинка у 2022 р.         | Окупація та пошкодження |
| Репутаційні проблеми  | Низька обізнаність бізнесу   | Ініціатива бізнесу              | Ініціатива влади        |

*Джерело: складено автором на основі [50].*

Аналіз табл. 2.13 виявляє спільні закономірності та відмінності у прояві проблем ППП. Тривалість підготовки: в Україні 18-24 місяці; у Боярській МТГ аналіз триває з 2023 року без завершення (нижча спроможність); в Ірпінській – відповідала загальним тенденціям. Недостатній рівень експертизи: у Боярській МТГ – відсутність спеціалізованого фахівця, розпорошення відповідальності; в Ірпінській – часткове виконання функцій, але немає окремої посади. Гарантії для інвесторів: у Боярській – проблема не актуалізувалася через відсутність проєктів; в Ірпінській – концесія без належних гарантій (підвищені ризики). Воєнні ризики: у Боярській – повна зупинка ініціатив у 2022 році; в Ірпінській – окупація, руйнування, але здатність відновити концесію (вища стійкість). Репутаційний аспект: у Боярській – ініціатива від бізнесу без реакції влади; в Ірпінській – ініціювання владою (сприятливе середовище).

У табл. 2.14 наведено таку систематизацію за шістьма категоріями: інституційна спроможність, кадровий дефіцит, регуляторні бар'єри, недовіра бізнесу, фінансові обмеження та інформаційна асиметрія.

Таблиця 2.14 – Систематизація основних проблем впровадження ППП на місцевому рівні

| Категорія проблем         | Конкретні прояви                                                                                                                        | Вплив на реалізацію ППП                                                                                   |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інституційна спроможність | Відсутність профільних відділів/фахівців у громадах; низька експертиза органів місцевого самоврядування; несформовані конкурсні комісії | Уповільнення підготовки проєктів, помилки в документації, нездатність якісно провести аналіз ефективності |
| Кадровий дефіцит          | Брак кваліфікованих спеціалістів з ППП у громадах; відтік кадрів через міграцію; висока плинність персоналу                             | Неможливість супроводжувати проєкт на всіх стадіях, втрата накопиченого досвіду                           |
| Регуляторні бар'єри       | Складність бюрократичних процедур; тривала підготовка документації; відсутність чітких методик                                          | Збільшення часу підготовки проєкту (до 3 років), зростання витрат, втрата інвестиційної привабливості     |
| Недовіра бізнесу          | Відсутність успішних кейсів ППП в громадах; ризик зміни умов договору; політична нестабільність                                         | Відмова приватного сектору від участі в конкурсах, відсутність приватних ініціатив                        |
| Фінансові обмеження       | Обмеженість місцевих бюджетів; відсутність гарантій від органів влади; нерозвиненість механізмів залучення донорської допомоги          | Неможливість забезпечити державну підтримку проєктів, високі ризики для приватного партнера               |
| Інформаційна асиметрія    | Низька обізнаність бізнесу про можливості ППП; відсутність публічних реєстрів успішних проєктів; закритість процедур                    | Зниження кількості приватних ініціатив, нерівний доступ до інформації                                     |

*Джерело: розроблено автором.*

Аналіз табл. 2.14 дозволяє простежити тісний взаємозв'язок між групами проблем та їх сукупний вплив на ефективність ППП. Інституційна спроможність – базова передумова: відсутність профільних підрозділів, фахівців та експертизи → затягування процедур, помилки в документації, зниження якості рішень.

У табл. 2.15 наведено характеристику основних видів ризиків, їх прояви та оцінку ймовірності виникнення в територіальних громадах.

Таблиця 2.15 – Ризики реалізації проєктів ППП на місцевому рівні

| Група ризиків | Вид ризику                             | Характеристика                                         | Ймовірність виникнення в громаді |
|---------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Політичні     | Зміна пріоритетів влади                | Новий склад ради/виконкому може переглянути умови ППП  | Висока                           |
|               | Політична нестабільність               | Часті вибори, зміна політичної ситуації                | Середня                          |
| Економічні    | Інфляція                               | Зростання вартості ресурсів під час реалізації проєкту | Висока                           |
|               | Зміна валютних курсів                  | Вплив на вартість імпортного обладнання                | Висока                           |
|               | Недостатній попит на послуги           | Ризик недоотримання запланованого доходу               | Середня                          |
| Правові       | Зміна законодавства                    | Погіршення умов для приватного партнера                | Середня                          |
|               | Судові оскарження                      | Блокування конкурсів через суди                        | Середня                          |
| Технічні      | Затримки будівництва                   | Невиконання графіку робіт підрядником                  | Висока                           |
|               | Технічні помилки в проєкті             | Помилки в ТЕО, некоректні розрахунки                   | Висока                           |
| Воєнні        | Пошкодження об'єктів                   | Руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій        | Висока (для прифронтових громад) |
|               | Неможливість виконання договору        | Форс-мажорні обставини                                 | Середня                          |
| Репутаційні   | Негативний досвід ППП в інших громадах | Формування недовіри до механізму в цілому              | Висока                           |

*Джерело: розроблено автором.*

Аналіз ризиків (табл. 2.15) дозволяє оцінити спектр загроз. Політичні ризики: зміна пріоритетів влади (висока ймовірність) та політична нестабільність (середня) – через часті вибори та політичну конкуренцію. Економічні ризики: інфляція (висока), зміна валютних курсів (висока), недостатній попит (середня) – особливо актуальні в умовах воєнної економіки. Правові ризики: зміна законодавства (середня), судові оскарження (середня) – зміна тарифної політики, блокування конкурсів. Технічні ризики: затримки будівництва (висока), технічні помилки в проєкті (висока) – наслідок низької експертизи. Воєнні ризики:

пошкодження об'єктів (висока для прифронтових громад), неможливість виконання договору (середня) – новий вид ризику внаслідок агресії РФ. Репутаційні ризики: негативний досвід ППП в інших громадах (висока) – формує загальну недовіру до механізму. Спектр ризиків надзвичайно широкий, їх ймовірність висока, що пояснює низьку активність бізнесу в ППП-проектах та необхідність створення ефективних механізмів управління ризиками.

У табл. 2.16 наведено градацію цих критеріїв за трьома рівнями: початковий, середній та високий.

Таблиця 2.16 – Оцінка інституційної спроможності територіальних громад щодо впровадження ППП

| Критерій оцінки                      | Початковий рівень                                | Середній рівень                                          | Високий рівень                                |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Наявність профільного відділу/посади | Відсутній окремий фахівець                       | Фахівець із залучення інвестицій у складі іншого відділу | Окремий відділ ППП та залучення інвестицій    |
| Досвід реалізації ППП                | Жодного завершеного проєкту                      | 1-2 проєкти на стадії аналізу або реалізації             | 3+ завершених/діючих проєктів                 |
| Наявність місцевої програми ППП      | Відсутня                                         | Розробляється                                            | Затверджена та виконується                    |
| Співпраця з донорами                 | Відсутня                                         | Епізодична                                               | Системна (U-LEAD, USAID, ЄС)                  |
| Якість підготовки ТЕО                | Не проводиться                                   | Проводиться, але із залученням зовнішніх консультантів   | Проводиться власними силами на високому рівні |
| Прозорість процедур                  | Інформація про ППП відсутня у відкритому доступі | Часткова публікація документів                           | Повне висвітлення на сайті громади            |

*Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності територіальних громад.*

Таким чином, Боярська МТГ перебуває переважно на початковому рівні за більшістю критеріїв (відсутність фахівця, відсутність досвіду, відсутність програми, відсутність співпраці з донорами, низька прозорість). Ірпінська МТГ перебуває на середньому рівні за більшістю критеріїв (наявність фахівця в складі іншого відділу, один діючий проєкт, системна співпраця з донорами, ТЕО із залученням консультантів). Це пояснює різницю в ефективності впровадження ППП між двома громадами.

У табл. 2.17 наведено сім ключових перешкод з оцінкою їх важливості за 5-бальною шкалою та поясненням кожної.

Таблиця 2.17 – Основні перешкоди для бізнесу при участі в ППП на місцевому рівні

| Перешкода                                        | Оцінка важливості (1-5) | Пояснення                                                                         |
|--------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Нестабільність законодавства                     | 5                       | Зміна правил гри під час реалізації проєкту – найбільший страх інвестора          |
| Відсутність державних гарантій                   | 5                       | Неможливість отримати компенсацію в разі зриву проєкту з вини публічного партнера |
| Складність процедур                              | 4                       | Тривала підготовка документації, велика кількість погоджень                       |
| Політичні ризики                                 | 4                       | Зміна влади може призвести до перегляду умов договору                             |
| Корупційні ризики                                | 3                       | Непрозорі конкурсні процедури, можливість зловживань                              |
| Низька якість підготовки проєктів з боку громади | 3                       | Помилки в ТЕО, некоректні розрахунки окупності                                    |
| Відсутність успішних прикладів ППП в Україні     | 3                       | За весь час існування механізму – лише 2 великі концесійні договори               |

*Джерело: складено автором на основі [9; 23; 25].*

Аналіз перешкод, представлених у табл. 2.17, свідчить про наявність ієрархії факторів, що стримують участь приватного сектору у реалізації проєктів публічно-приватного партнерства, а також про їх переважно системний характер. Найбільш вагомими перешкодами залишаються нестабільність законодавства та відсутність державних гарантій, які формують базовий рівень невизначеності для інвестора. Непередбачуваність нормативно-правового середовища підвищує ризик зміни умов реалізації проєкту вже після його запуску, що ускладнює довгострокове планування та оцінку ефективності інвестицій. Водночас відсутність гарантій компенсації у разі невиконання зобов'язань публічним партнером суттєво підвищує фінансові ризики для приватної сторони, знижуючи її зацікавленість у співпраці.

Суттєвий вплив мають також складність процедур та політичні ризики, які збільшують транзакційні витрати та тривалість підготовчого етапу. Багаторівнева система погоджень, значний обсяг документації та тривалі строки її розгляду ускладнюють доступ до механізму ППП, особливо для середнього бізнесу. Політична нестабільність, зокрема зміна управлінських команд, створює

додаткові ризики перегляду умов договорів або зміни пріоритетів розвитку, що негативно впливає на інвестиційну привабливість проєктів.

Аналіз даних, представлених у табл. 2.18, дозволяє оцінити масштаб і системність реформи публічно-приватного партнерства в Україні, а також її спрямованість на усунення ключових інституційних та процедурних бар'єрів.

Таблиця 2.18 – Проблеми, що вирішує нове законодавство про ППП (Закон №4510-IX)

| Проблема (до 2025 р.)                    | Механізм вирішення в новому законі                                                  | Очікуваний ефект                               |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Тривала підготовка проєктів (до 3 років) | Спрощена процедура для проєктів до 5,5 млн євро (концептуальна записка замість ТЕО) | Скорочення часу підготовки до 45-90 днів       |
| Відсутність гарантій для інвесторів      | Гарантія стабільності законодавства, захист прав, недискримінаційне ставлення       | Підвищення довіри бізнесу                      |
| Обмежені джерела фінансування            | Запровадження поняття «донор» (міжнародна фінансова підтримка)                      | Зменшення ризиків для приватних партнерів      |
| Складність процедур                      | Електронна торгова система (ЕТС) за стандартами ЄС                                  | Прозорість, доступність, швидкість             |
| Відсутність механізмів для відновлення   | Особливий режим для проєктів відновлення (на час воєнного стану +7 років)           | Прискорення відбудови інфраструктури           |
| Навантаження на бюджети                  | «Інфраструктура в розстрочку» – оплата після введення об'єкта в експлуатацію        | Реалізація проєктів за обмеженого фінансування |

*Джерело: складено автором на основі [9; 23; 25].*

Реформа ППП формує якісно нову модель взаємодії між публічним і приватним секторами, спрямовану на підвищення ефективності, прозорості та інвестиційної привабливості. Водночас досягнення очікуваних результатів значною мірою залежатиме від практичної спроможності органів місцевого самоврядування впроваджувати нові інструменти та забезпечувати належний рівень управління проєктами.

Кадровий дефіцит є однією з найбільш гострих проблем впровадження ППП на місцевому рівні. Аналіз кадрових проблем, представлених у табл. 2.19, свідчить про їх системний характер та визначальну роль у стримуванні розвитку публічно-приватного партнерства на рівні територіальних громад.

Таблиця 2.19 – Кадрові проблеми на місцевому рівні та шляхи їх вирішення

| Проблема                           | Стан в територіальних громадах                               | Можливі шляхи вирішення                                                                   |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відсутність профільних фахівців    | 70% громад не мають окремого відділу/фахівця з ППП           | Створення окремої посади «радник з ППП та залучення інвестицій»                           |
| Низька кваліфікація наявних кадрів | Фахівці не володіють методиками аналізу ефективності ППП     | Підвищення кваліфікації через програми міжнародної технічної допомоги (U-LEAD, USAID, ЄС) |
| Відтік кадрів через міграцію       | Значна частина кваліфікованих спеціалістів виїхала за кордон | Програми підтримки повернення, дистанційна робота                                         |
| Відсутність навчальних програм     | Університети не готують спеціалістів з ППП для громад        | Запровадження спецкурсів у вишах, створення онлайн-академії ППП                           |
| Висока плинність персоналу         | Часта зміна фахівців через низьку зарплату                   | Підвищення оплати праці, створення кар'єрних перспектив                                   |

*Джерело: складено автором на основі [9; 23; 25].*

Насамперед ключовою проблемою є відсутність профільних фахівців з ППП. У переважній більшості громад (близько 70%) такі функції виконуються працівниками різних структурних підрозділів у режимі суміщення обов'язків, що об'єктивно знижує якість підготовки та супроводу інвестиційних проєктів. У результаті відсутня системність у роботі з інвесторами, ускладнюється підготовка документації та зростає ризик помилок на всіх етапах реалізації ППП. Оптимальним організаційним рішенням у цьому контексті є запровадження окремої штатної одиниці, зокрема посади радника з питань ППП та залучення інвестицій. Кадрові проблеми мають комплексний та взаємопов'язаний характер і охоплюють як організаційний, так і освітній та мотиваційний рівні. Їх подолання є критично важливою передумовою ефективного впровадження механізмів публічно-приватного партнерства, оскільки без належного кадрового забезпечення навіть найбільш прогресивні законодавчі зміни не забезпечать очікуваного практичного результату.

Низька інституційна спроможність територіальних громад має конкретні негативні наслідки для реалізації ППП-проєктів. У табл. 2.20 наведено п'ять ключових наслідків, їх характер прояву та вплив на громаду.

Таблиця 2.20 – Наслідки низької інституційної спроможності для реалізації ППП

| Наслідок              | Характер прояву                                                           | Вплив на громаду                                       |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Зрив проєктів         | Нездатність якісно підготувати документацію → відмова приватного партнера | Втрата інвестицій, репутаційні втрати                  |
| Неефективні договори  | Помилки в ТЕО, некоректний розподіл ризиків                               | Перевитрата бюджетних коштів, погіршення якості послуг |
| Судові позови         | Помилки в конкурсній документації → оскарження результатів                | Затягування термінів, додаткові витрати                |
| Втрата довіри бізнесу | Негативний досвід роботи з громадою                                       | Відсутність приватних ініціатив у майбутньому          |
| Невиконання договору  | Нездатність публічного партнера виконати свої зобов'язання                | Розірвання договору, штрафні санкції                   |

*Джерело: складено автором на основі аналізу практики ППП в Україні.*

Аналіз наслідків (табл. 2.20) дозволяє оцінити ціну слабкої спроможності громад у сфері ППП. Зрив проєктів – недостатня якість документації та помилки в обґрунтуваннях → відмова інвесторів, втрата інвестиційних ресурсів, репутаційні втрати. Неефективні договори – недосконале проєктування умов співпраці, неправильний розподіл ризиків. Судові позови – процедурні порушення, недотримання конкурсних вимог, непрозорість → затягування реалізації, додаткове фінансове навантаження. Втрата довіри бізнесу – довгостроковий наслідок: зірвані проєкти, невиконані зобов'язання → звуження кола інвесторів.

Отже, проведений аналіз свідчить про комплексний і взаємопов'язаний характер проблем ППП (інституційна, кадрова, фінансова, правова, комунікаційна складові). Ефективне вирішення можливе лише за умови системних змін. Попередня модель регулювання виявила низьку ефективність – вкрай обмежена частка реалізованих проєктів. Новий Закон № 4510-IX (2025) формує якісно нові умови: скорочення тривалості підготовки, розширення сфер застосування, підвищення гарантій для інвесторів, цифровізацію процедур. Досвід окремих громад підтверджує вирішальне значення інституційних факторів: наявність практичного досвіду, ефективна взаємодія з міжнародними партнерами та належне кадрове забезпечення суттєво підвищують здатність громад до залучення інвестицій.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 3.1 Шляхи підвищення ефективності реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в громадах

На основі проведеного аналізу проблем та обмежень впровадження ППП на місцевому рівні, а також з урахуванням кращих практик територіальних громад України та міжнародного досвіду, у цьому підрозділі розроблено систему заходів щодо підвищення ефективності реалізації проєктів публічно-приватного партнерства. Запропоновані заходи систематизовано за п'ятьма групами: інституційні, фінансові, управлінські, нормативно-правові та комунікаційні. Окрему увагу приділено конкретним крокам для Боярської міської територіальної громади з урахуванням її поточного стану та потенціалу, а також розроблено систему індикаторів для оцінки ефективності впровадження ППП. Для комплексного підходу до підвищення ефективності ППП необхідно систематизувати можливі заходи за групами, визначити конкретні шляхи їх реалізації та очікувані результати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Систематизація шляхів підвищення ефективності ППП в територіальних громадах

| Група заходів | Конкретні шляхи                                                                                                                    | Очікуваний результат                                                   |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1             | 2                                                                                                                                  | 3                                                                      |
| Інституційні  | Створення окремих відділів/посад з ППП у виконкоммах; розробка місцевих програм ППП; запровадження регламентів підготовки проєктів | Підвищення спроможності громад до підготовки та супроводу ППП-проєктів |
| Фінансові     | Залучення міжнародної технічної допомоги; використання спрощеної процедури для малих проєктів; запровадження механізмів гарантій   | Збільшення обсягів залучених інвестицій, зниження фінансових ризиків   |

Продовження табл. 3.1

| 1                  | 2                                                                                                                                          | 3                                                                             |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Управлінські       | Підвищення кваліфікації посадових осіб;<br>створення дорадчих органів за участі бізнесу;<br>впровадження електронних систем<br>моніторингу | Прискорення підготовки<br>проектів, підвищення якості<br>управлінських рішень |
| Нормативно-правові | Адаптація місцевих процедур до нового<br>Закону №4510-IX; розробка типових<br>договорів; уніфікація конкурсної<br>документації             | Зниження юридичних<br>ризиків, прозорість процедур                            |
| Комунікаційні      | Створення розділу «ППП» на сайті громади;<br>проведення інвестиційних форумів;<br>популяризація успішних кейсів                            | Підвищення довіри бізнесу,<br>збільшення кількості<br>приватних ініціатив     |

*Джерело: складено автором на основі аналізу практики PPP в Україні та рекомендацій міжнародних донорів.*

Систематизація охоплює п'ять груп заходів. Інституційні заходи передбачають створення окремих відділів або посад з PPP у виконавчих комітетах, розробку місцевих програм PPP та запровадження регламентів підготовки проектів, що забезпечує підвищення спроможності громад до підготовки та супроводу PPP-проектів. Фінансові заходи включають залучення міжнародної технічної допомоги (гранти на підготовку ТЕО/концептуальних записок), використання спрощеної процедури для малих проектів (до 5,538 млн євро) та запровадження механізмів гарантій, що дозволяє збільшити обсяги залучених інвестицій та знизити фінансові ризики. Управлінські заходи передбачають підвищення кваліфікації посадових осіб (навчання за програмами міжнародних донорів), створення дорадчих органів за участі бізнесу та впровадження електронних систем моніторингу, що прискорює підготовку проектів та підвищує якість управлінських рішень. Нормативно-правові заходи включають адаптацію місцевих процедур до нового Закону № 4510-IX, розробку типових договорів та уніфікацію конкурсної документації, що знижує юридичні ризики та підвищує прозорість процедур. Комунікаційні заходи передбачають створення розділу «ППП» на сайті громади, проведення інвестиційних форумів та популяризацію успішних кейсів, що підвищує довіру бізнесу та збільшує кількість приватних ініціатив. Успіх можливий лише за умови одночасного впровадження заходів в усіх п'яти напрямках.

Інституційні заходи є фундаментом для підвищення ефективності ППП, оскільки вони створюють організаційну основу для підготовки, реалізації та моніторингу проєктів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Інституційні заходи підвищення ефективності ППП на місцевому рівні

| № | Захід                                                   | Зміст                                                                                | Термін впровадження | Відповідальний        | Очікуваний ефект                                            |
|---|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1 | Створення посади «радник з ППП та залучення інвестицій» | Введення окремої ставки у штатний розпис виконкому (0,5-1 ставка)                    | 3-6 місяців         | Міський голова        | Наявність фахівця, який відповідає за весь цикл ППП-проєкту |
| 2 | Розробка та затвердження місцевої програми ППП          | Визначення пріоритетних сфер, переліку потенційних об'єктів, джерел фінансування     | 6-12 місяців        | Виконавчий комітет    | Системний підхід до впровадження ППП, планування проєктів   |
| 3 | Створення робочої групи з питань ППП                    | Формування міжвідомчої групи (економіка, юристи, капбудівництво, фінанси)            | 1-2 місяці          | Секретар міської ради | Міжвідомча координація, комплексний розгляд проєктів        |
| 4 | Затвердження регламенту підготовки ППП-проєктів         | Чіткий порядок дій, строки, відповідальні, форми документів                          | 3-6 місяців         | Виконавчий комітет    | Прискорення підготовки проєктів, зменшення помилок          |
| 5 | Створення дорадчої ради за участі бізнесу               | Регулярні зустрічі з представниками бізнесу для обговорення потенційних ППП-проєктів | 6 місяців           | Міський голова        | Підвищення довіри бізнесу, виявлення приватних ініціатив    |

*Джерело: складено автором на основі кращих практик територіальних громад України.*

Першим заходом є створення посади «радник з ППП та залучення інвестицій» – введення окремої ставки (0,5-1 ставка) у штатний розпис виконкому, що забезпечує наявність фахівця, який відповідає за весь цикл ППП-проєкту. Другим заходом є розробка та затвердження місцевої програми ППП, яка визначає пріоритетні сфери, перелік потенційних об'єктів та джерела фінансування, що забезпечує системний підхід до впровадження ППП. Третій

захід – створення робочої групи з питань ППП (міжвідомча група з економістів, юристів, працівників капбудівництва та фінансистів), що забезпечує міжвідомчу координацію та комплексний розгляд проєктів. Четвертий захід – затвердження регламенту підготовки ППП-проєктів, який встановлює чіткий порядок дій, строки, відповідальних та форми документів, що прискорює підготовку проєктів та зменшує кількість помилок. П'ятий захід – створення дорадчої ради за участі бізнесу (регулярні зустрічі 2-4 рази на рік), що підвищує довіру бізнесу та дозволяє виявляти приватні ініціативи. Для Боярської МТГ першочерговим є створення посади фахівця, оскільки наразі окремого працівника немає.

Фінансові механізми є ключовим інструментом залучення приватного капіталу та зниження ризиків для обох сторін ППП-договору (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Фінансові механізми підвищення ефективності ППП

| № | Механізм                                 | Характеристика                                                                  | Умови застосування                            | Очікуваний ефект                                             |
|---|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1 | Залучення міжнародної технічної допомоги | Гранти на підготовку ТЕО/концептуальних записок (USAID, U-LEAD, ЄС, GIZ)        | Участь у відповідних програмах                | Зниження витрат на підготовку проєктів (до 100% покриття)    |
| 2 | Спрощена процедура для малих проєктів    | Концептуальна записка замість ТЕО для проєктів до 5538000 євро (Закон №4510-IX) | Вартість проєкту не перевищує порогову        | Скорочення часу підготовки з 18-24 місяців до 45-90 днів     |
| 3 | Інфраструктура в розстрочку              | Оплата послуг публічним партнером після введення об'єкта в експлуатацію         | Передбачено новим законом                     | Реалізація проєктів за обмеженого бюджетного фінансування    |
| 4 | Гарантії стабільності законодавства      | Захист прав приватного партнера протягом 10 років після підписання договору     | Передбачено новим законом                     | Підвищення довіри інвесторів, зниження інвестиційних ризиків |
| 5 | Енергосервісні договори                  | Приватний партнер модернізує об'єкт за власні кошти, економія розподіляється    | Для об'єктів бюджетної сфери (школи, лікарні) | Економія бюджетних коштів (до 30% на енергоносіях)           |

*Джерело: розроблено автором.*

Перший механізм – залучення міжнародної технічної допомоги (гранти USAID, U-LEAD, ЄС, GIZ на підготовку ТЕО або концептуальних записок), що дозволяє знизити витрати на підготовку проєктів до 100% покриття. Другий механізм – спрощена процедура для малих проєктів (концептуальна записка замість ТЕО для проєктів до 5,538 млн євро), що скорочує час підготовки з 18-24 місяців до 45-90 днів. Третій механізм – «інфраструктура в розстрочку» (оплата послуг публічним партнером після введення об'єкта в експлуатацію), що дозволяє

реалізовувати проєкти навіть за обмеженого бюджетного фінансування. Четвертий механізм – гарантії стабільності законодавства (захист прав приватного партнера протягом 10 років після підписання договору), що підвищує довіру інвесторів та знижує інвестиційні ризики. П'ятий механізм – енергосервісні договори (приватний партнер модернізує об'єкт бюджетної сфери за власні кошти, економія розподіляється), що забезпечує економію бюджетних коштів до 30% на енергоносіях без початкових інвестицій з боку громади. Для Боярської МТГ особливо актуальними є спрощена процедура для швидкого запуску пілотного проєкту (енергосервіс ліцею «Лідер») та енергосервіс для економії бюджетних коштів.

Управлінські кроки спрямовані на підвищення якості прийняття рішень, кваліфікації персоналу та прозорості процесів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Управлінські кроки для підвищення ефективності ППП

| № | Управлінське рішення                         | Зміст                                                           | Термін       | Ресурси                    | Очікуваний результат                                        |
|---|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1 | Підвищення кваліфікації посадових осіб       | Навчання за програмами міжнародних донорів (U-LEAD, USAID, ЄС)  | Щорічно      | 0 грн (донорські програми) | Підвищення якості підготовки проєктів                       |
| 2 | Впровадження електронної системи моніторингу | Онлайн-відстеження стану реалізації ППП-проєктів                | 12 місяців   | Бюджет громади / грант     | Прозорість, оперативне реагування на проблеми               |
| 3 | Створення «портфеля ППП-проєктів»            | Відбір 3-5 перспективних проєктів для презентації інвесторам    | 6-12 місяців | Робочий час фахівців       | Готовий «інвестиційний меню» для потенційних партнерів      |
| 4 | Проведення інвестиційних форумів             | Регулярні зустрічі з потенційними інвесторами (2 рази на рік)   | Постійно     | Бюджет громади / спонсори  | Прямий діалог влади та бізнесу, презентація проєктів        |
| 5 | Розробка типових договорів ППП               | Адаптація загальнодержавних типових договорів до локальних умов | 6 місяців    | Робочий час юристів        | Прискорення укладення договорів, зниження юридичних ризиків |

*Джерело: розроблено автором.*

Підвищення кваліфікації посадових осіб через навчання за програмами міжнародних донорів (U-LEAD, USAID, ЄС) не потребує бюджетних витрат і дозволяє підвищити якість підготовки проєктів. Впровадження електронної системи моніторингу (онлайн-відстеження стану реалізації ППП-проєктів) коштує

50-100 тис. грн і забезпечує прозорість та оперативне реагування на проблеми. Створення «портфеля ППП-проектів» (відбір 3-5 перспективних проектів для презентації інвесторам) потребує лише робочого часу фахівців і дає готовий «інвестиційний меню» для потенційних партнерів. Проведення інвестиційних форумів (2 рази на рік) коштує 50-100 тис. грн на захід і забезпечує прямий діалог влади та бізнесу. Розробка типових договорів ППП (адаптація загальнодержавних шаблонів до локальних умов) потребує робочого часу юристів і прискорює укладення договорів та знижує юридичні ризики.

Однією з ключових проблем впровадження ППП є низька обізнаність бізнесу про можливості партнерства та недовіра до влади, тому заходи популяризації спрямовані на подолання цієї проблеми (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Заходи популяризації ППП та підвищення довіри бізнесу

| № | Захід                                                              | Цільова аудиторія                     | Формат                          | Очікуваний результат                                     |
|---|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1 | Створення розділу «Публічно-приватне партнерство» на сайті громади | Бізнес, інвестори, громадськість      | Інформаційний портал            | Прозорість, доступ до інформації про конкурси та проекти |
| 2 | Публікація успішних кейсів ППП (в т.ч. інших громад)               | Бізнес                                | Статті, відеоісторії            | Подолання стереотипу «ППП в Україні не працює»           |
| 3 | Проведення бізнес-сніданків з інвесторами                          | Місцевий бізнес, потенційні інвестори | Неформальні зустрічі            | Прямий діалог, виявлення приватних ініціатив             |
| 4 | Участь у національних інвестиційних виставках                      | Великі інвестори, міжнародні фонди    | Виставки, форуми                | Презентація проектів громади на національному рівні      |
| 5 | Підготовка інвестиційного паспорту громади з розділом ППП          | Інвестори                             | Друкований/електронний документ | Структурована інформація про інвестиційні можливості     |

*Джерело: складено автором на основі аналізу комунікаційних практик територіальних громад.*

Створення розділу «Публічно-приватне партнерство» на сайті громади забезпечує прозорість та доступ до інформації для бізнесу, інвесторів та громадськості. Публікація успішних кейсів ППП (в тому числі з інших громад) у вигляді статей, відеоісторій та постів у соціальних мережах дозволяє подолати стереотип «ППП в Україні не працює». Проведення бізнес-сніданків з інвесторами у неформальному форматі забезпечує прямий діалог та виявлення

приватних ініціатив. Участь у національних інвестиційних виставках (наприклад, Ukraine Recovery Conference) дозволяє презентувати проекти громади на національному рівні та залучити великих інвесторів. Підготовка інвестиційного паспорту громади з розділом ППП (структурована інформація про населення, економіку, інфраструктуру, пріоритетні сфери) підвищує інвестиційну привабливість громади. На основі проведеного аналізу проблем та потенціалу Боярської МТГ, а також з урахуванням кращих практик та нового законодавства, розроблено конкретний план заходів з підвищення ефективності ППП на 2026-2027 рр. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – План заходів з підвищення ефективності ППП для Боярської міської ради за 2026-2027 рр.

| № | Захід                                                                                 | Термін           | Відповідальний                             | Необхідні ресурси                                 | Індикатор виконання                         |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1 | Введення посади фахівця з ППП та залучення інвестицій                                 | II кв. 2026      | Міський голова                             | 180-240 тис. грн/рік (зарплата)                   | Посада включена до штатного розпису         |
| 2 | Завершення аналізу ефективності за об'єктом на вул. Вокзальній, 51                    | II кв. 2026      | Управління капбудівництва                  | Робочий час                                       | Оприлюднений висновок на сайті              |
| 3 | Розробка та затвердження місцевої програми ППП                                        | II-III кв. 2026  | Виконавчий комітет                         | Робочий час, можливе залучення донорів            | Затверджена програма                        |
| 4 | Підготовка пілотного ППП-проекту за спрощеною процедурою (енергосервіс ліцею «Лідер») | II-IV кв. 2026   | Управління капбудівництва + фахівець з ППП | Кошти на підготовку документації (до 50 тис. грн) | Концептуальна записка, оголошення конкурсу  |
| 5 | Підвищення кваліфікації посадових осіб (навчання за програмами U-LEAD, USAID)         | Протягом 2026 р. | Фахівець з ППП, юристи, економісти         | 0 грн (донорські програми)                        | Сертифікати про проходження навчання        |
| 6 | Створення розділу «ППП» на офіційному сайті громади                                   | I кв. 2026       | Відділ IT, пресслужба                      | Робочий час                                       | Активний розділ з документами та новинами   |
| 7 | Проведення інвестиційного форуму громади                                              | IV кв. 2026      | Виконавчий комітет                         | 50-100 тис. грн (заходи)                          | Проведений форум, презентовано 3-5 проектів |

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу потреб Боярської міської ради.*

Введення посади фахівця з ППП та залучення інвестицій (II квартал 2026 року, бюджет 180-240 тис. грн/рік) є першочерговим заходом, оскільки без

окремого фахівця жоден інший захід не буде реалізований якісно. Завершення аналізу ефективності за об'єктом на вул. Вокзальній, 51 (II квартал 2026 року) дозволить або запустити проєкт, або закрити його, знявши невизначеність, яка триває з 2023 року. Розробка та затвердження місцевої програми ППП (II-III квартал 2026 року) забезпечить системний підхід замість точкових ініціатив. Підготовка пілотного ППП-проєкту за спрощеною процедурою (енергосервіс ліцею «Лідер», II-IV квартал 2026 року, бюджет до 50 тис. грн) дозволить отримати перший позитивний досвід реалізації ППП в громаді. Підвищення кваліфікації посадових осіб за програмами U-LEAD, USAID (протягом 2026 року, 0 грн) забезпечить якісну підготовку проєктів без додаткових витрат. Створення розділу «ППП» на офіційному сайті громади (II квартал 2026 року) забезпечить прозорість. Проведення інвестиційного форуму громади (IV квартал 2026 року, бюджет 50-100 тис. грн) дозволить презентувати 3-5 проєктів потенційним інвесторам. Для оцінки потенційного ефекту від впровадження рекомендованих заходів необхідно порівняти ключові показники ефективності ППП до та після їх реалізації (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Порівняння ефективності ППП-проєктів до та після впровадження рекомендованих заходів (прогноз для Боярської МТГ)

| Показник                                | До впровадження (2023-2025)                    | Після впровадження (2026-2027)                  | Зміна                  |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|
| Кількість ініційованих проєктів         | 3 за 3 роки (1 на рік)                         | 4-5 за 2 роки (2-2,5 на рік)                    | +100-150%              |
| Кількість реалізованих проєктів         | 0                                              | 1-2                                             | –                      |
| Час підготовки проєкту                  | 18-24 місяці                                   | 3-6 місяців (спрощена процедура)                | Скорочення в 4-6 разів |
| Обсяг залучених інвестицій (млн грн)    | 0                                              | 10-30 (енергосервіс, водовідведення)            | –                      |
| Економія бюджетних коштів (млн грн/рік) | 0                                              | 2-5                                             | –                      |
| Наявність профільного фахівця           | Немає                                          | Є (1 ставка)                                    | +                      |
| Прозорість ППП-процедур                 | Низька (відсутність окремого розділу на сайті) | Висока (розділ на сайті, публікація документів) | Значне покращення      |

*Джерело: розроблено автором.*

Кількість ініційованих проєктів зросте з 3 за 3 роки (1 на рік) до 4-5 за 2 роки (2-2,5 на рік), тобто на 100-150% завдяки наявності профільного фахівця,

спрощеній процедурі та підвищенню довіри бізнесу. Кількість реалізованих проєктів збільшиться з 0 до 1-2 (енергосервіс для ліцею та проєкт за об'єктом на вул. Вокзальній, 51), що дозволить громаді отримати перший позитивний досвід ППП. Час підготовки проєкту скоротиться з 18-24 місяців до 3-6 місяців (у 4-6 разів) завдяки спрощеній процедурі для проєктів до 5,538 млн євро. Обсяг залучених інвестицій зросте з 0 до 10-30 млн грн (енергосервіс, модернізація водовідведення), що дозволить залучити приватний капітал без навантаження на бюджет. Економія бюджетних коштів зросте з 0 до 2-5 млн грн/рік за рахунок енергосервісу та зменшення втрат у мережах. З'явиться профільний фахівець (1 ставка), а прозорість ППП-процедур підвищиться з низької до високої завдяки створенню окремого розділу на сайті та публікації документів.

Для об'єктивної оцінки ефективності впровадження ППП необхідна система індикаторів, яка дозволяє кількісно та якісно виміряти прогрес (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Індикатори оцінки ефективності впровадження ППП в територіальній громаді

| Група індикаторів | Конкретний індикатор                                     | Метод розрахунку          | Цільове значення                                      |
|-------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------|
| Інституційні      | Наявність окремого фахівця/відділу з ППП                 | Так/Ні                    | Так                                                   |
|                   | Наявність місцевої програми ППП                          | Так/Ні                    | Так                                                   |
|                   | Кількість посадових осіб, що пройшли навчання з ППП      | Абсолютне число           | $\geq 3$                                              |
| Процесуальні      | Час підготовки ППП-проєкту (від ініціювання до конкурсу) | Кількість місяців         | $\leq 6$ міс. (спрощена), $\leq 12$ міс. (стандартна) |
|                   | Кількість оголошених конкурсів ППП на рік                | Абсолютне число           | $\geq 2$                                              |
|                   | Відсоток конкурсів, що відбулися ( $\geq 2$ учасники)    | %                         | $\geq 70\%$                                           |
| Результативні     | Обсяг залучених приватних інвестицій на 1 особу          | грн/особу                 | $\geq 100$ грн                                        |
|                   | Економія бюджетних коштів завдяки ППП                    | тис. грн/рік              | $\geq 1000$                                           |
|                   | Кількість створених робочих місць у рамках ППП           | Абсолютне число           | $\geq 10$                                             |
| Комунікаційні     | Наявність розділу «ППП» на сайті громади                 | Так/Ні                    | Так                                                   |
|                   | Частота оновлення інформації про ППП                     | Не менше 1 разу на місяць | Виконується                                           |
|                   | Кількість приватних ініціатив, поданих до ради           | Абсолютне число (за рік)  | $\geq 2$                                              |

Джерело: розроблено автором на основі методик оцінки ефективності ППП.

Інституційні індикатори: наявність фахівця/відділу ППП, місцевої програми ППП (Так), навчені посадові особи ( $\geq 3$ ). Процесуальні: час підготовки ( $\leq 6$  міс. спрощена,  $\leq 12$  міс. стандартна), конкурси ( $\geq 2$ /рік), відсоток конкурсів, що відбулися ( $\geq 70\%$ ). Результативні: інвестиції на 1 особу ( $\geq 100$  грн), економія бюджету ( $\geq 1000$  тис. грн/рік), робочі місця ( $\geq 10$ ). Комунікаційні: розділ «ППП» на сайті (Так), оновлення ( $\geq 1$ /міс), приватні ініціативи ( $\geq 2$ /рік).

Отже, запровадження розробленої системи індикаторів та комплексу заходів дозволить Боярській МТГ підвищити інституційну спроможність, залучити приватні інвестиції, створити нові робочі місця та забезпечити економію місцевого бюджету. Реалізація запропонованого плану на 2026-2027 рр. створить підґрунтя для першого успішного досвіду ППП у громаді та подальшого масштабування механізму.

### 3.2. Використання публічно-приватного партнерства як інструменту відновлення та сталого розвитку територіальних громад

Масштаби руйнувань інфраструктури України є безпрецедентними. За оцінками RDNA4 та RDNA5, загальна потреба у відновленні на 10 років досягла 588 млрд дол. США, зрісши з лютого по грудень 2025 року на 12,2% (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Масштаби потреб у відновленні України

| Показник                                  | RDNA4 (лютий 2025)           | RDNA5 (грудень 2025)         | Зміна  |
|-------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------|
| Загальна потреба у відновленні (10 років) | 524 млрд дол. США            | 588 млрд дол. США            | +12,2% |
| Прямі збитки                              | 176 млрд дол. США            | 195 млрд дол. США            | +10,8% |
| Співвідношення до ВВП України (2025)      | 2,7 рази                     | 3 рази                       | +0,3   |
| Найбільш постраждалі сектори              | Житло, транспорт, енергетика | Житло, транспорт, енергетика | x      |
| Відсоток житлового фонду, що постраждав   | 9%                           | 14%                          | +5%    |

*Джерело: розроблено автором.*

Прямі збитки зросли до 195 млрд дол. США (+10,8%), співвідношення потреб до ВВП – до 3 разів. Найбільш постраждалі сектори: житло (14% фонду),

транспорт, енергетика. Дефіцит фінансування на 2026 рік становить 9,5 млрд дол. США, що майже вдвічі перевищує наявні ресурси. Без залучення приватного капіталу через ППП відновлення неможливе

Структура потреб за секторами (рис. 3.1): транспортна інфраструктура – 96 млрд дол. (16,3%) – пошкоджено понад 25 тис. км доріг, понад 300 мостів; енергетичний сектор – 91 млрд дол. (15,5%) – систематичні обстріли генерації, підстанцій, мереж.

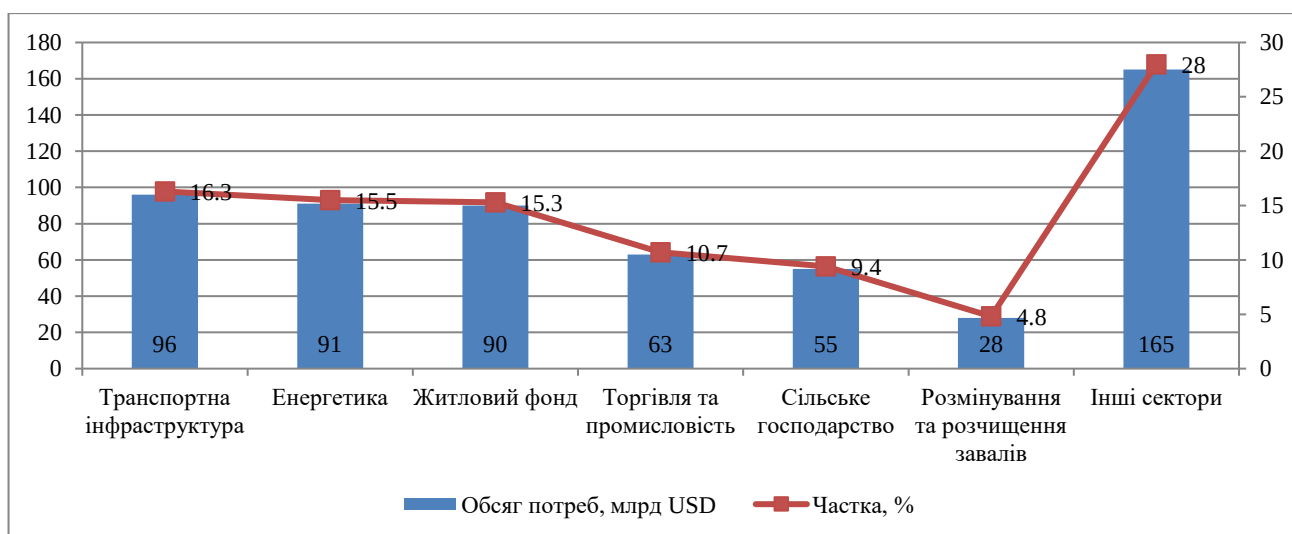


Рисунок 3.1 – Потреби у відновленні за секторами станом на кінець 2025 р.

*Джерело: розроблено автором.*

Найбільшу потребу у відновленні має транспортна інфраструктура – 96 млрд дол. США (16,3%). Це пояснюється пошкодженням понад 25 тис. км доріг, руйнуванням понад 300 мостів, а також пошкодженнями залізничної та портової інфраструктури. Другим за обсягом є енергетичний сектор – 91 млрд дол. США (15,5%), що відображає систематичні ракетні обстріли теплової та гідрогенерації, підстанцій та розподільчих мереж.

Важливим джерелом фінансування відновлення є міжнародна технічна та фінансова допомога, яка надається як на грантовій основі, так і у формі субвенцій та інвестиційних рамок (табл. 3.10). Цільовий фонд Світового банку URTF надав 12 млн дол. США грантових коштів на відновлення системи охорони здоров'я, що включає 815 медичних закладів та 2530 пошкоджених структур.

Таблиця 3.10 – Міжнародна фінансова підтримка за 2025-2026 рр.

| Донор/програма                      | Сума            | Цільове спрямування                  | Механізм      |
|-------------------------------------|-----------------|--------------------------------------|---------------|
| URTF (Світовий банк)                | 12 млн дол. США | Відновлення системи охорони здоров'я | Грант         |
| Програма відновлення України (ЄІБ)  | 340 млн євро    | Соціальна інфраструктура, ЖКГ        | Субвенція     |
| Green Recovery Platform (Німеччина) | Не визначено    | «Зелена» відбудова                   | ППП + гранти  |
| Ukraine Facility (ЄС)               | Багаторічна     | Реформи та інвестиції                | Інвест. рамка |
| LIFE D2R-GreenUA (ЄС)               | LIFE 2024       | Циркулярна економіка                 | Грант         |

Джерело: розроблено автором.

Програма відновлення України Європейського інвестиційного банку передбачає 340 млн євро субвенцій на соціальну інфраструктуру та житлово-комунальне господарство для постраждалих регіонів та громад з вимушеними переселенцями. Для оцінки реальної потреби в залученні приватного капіталу необхідно порівняти наявне фінансування з критичним дефіцитом (рис. 3.2).

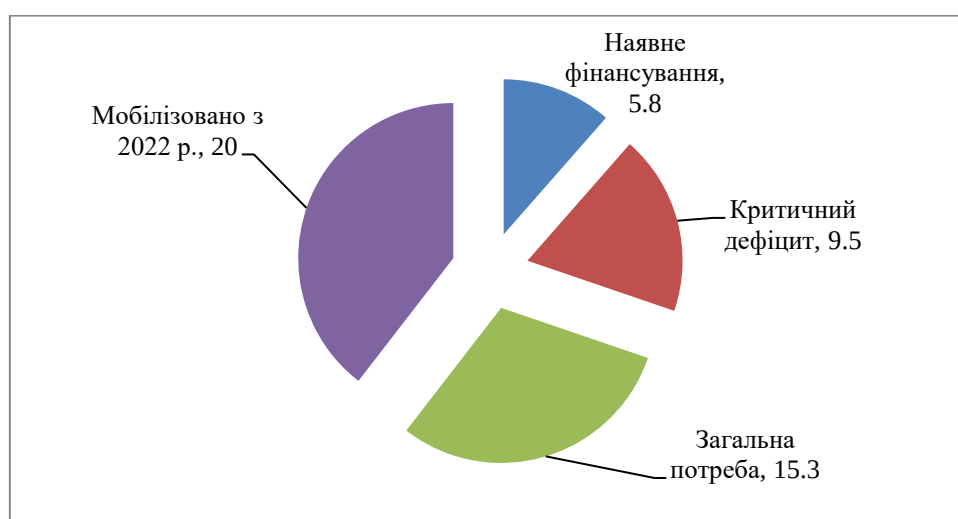


Рисунок 3.2 – Складові фінансування відновлення в 2026 р.  
(млрд. дол. США)

Джерело: розроблено автором.

Загальна потреба у фінансуванні відновлення на 2026 рік – 15,3 млрд дол. США. Наявне фінансування – лише 5,8 млрд дол. (<38%), критичний дефіцит – 9,5 млрд дол. (майже вдвічі перевищує наявні ресурси). Необхідне залучення приватного капіталу через PPP.

Цифровізація управління відновленням (додаток В): платформа DREAM (понад 1000 проєктів), ЄПП-2026 (149 проєктів, з них 83 – житло, транспорт, муніципальна інфраструктура), Project Navigator (допомога малим громадам, економія до 500 тис. грн на проєкт), Prozorro (конкурси ППП з 01.01.2027), DREAM Dashboard, Єдина цифрова платформа ППП (планується), MAPS. Програма «Пліч-о-Пліч» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Програма «Пліч-о-Пліч: згуртовані громади» (2025-2026 рр.)

| Параметр                      | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативна база               | Постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2025 № 125 (експериментальний проєкт)                                                                                                                                                                                                 |
| Головна мета                  | Посилення співпраці та взаємодопомоги між прифронтовими громадами та громадами-партнерами в тилу для подолання наслідків війни                                                                                                                                                       |
| Учасники першого етапу (2025) | 111 територіальних громад (підписані меморандуми про партнерство)                                                                                                                                                                                                                    |
| Ціль на другий етап (2026)    | +150 територіальних громад                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Фінальна мета                 | Забезпечення партнерської підтримки для кожної прифронтової громади (понад 200 громад)                                                                                                                                                                                               |
| Форми підтримки               | Гуманітарна (продукти, медикаменти, одяг), соціальна (психологічна допомога, підтримка ВПО), медична (обладнання, ліки), логістична (транспорт, паливо), фінансова (бюджетна підтримка, спільні проєкти), експертна (консультації, навчання), інфраструктурна (відновлення об'єктів) |
| Успішні приклади партнерств   | Чугуївська громада (Харківська обл.) ↔ Іллінецька громада (Вінницька обл.) та Фастівська громада (Київська обл.)                                                                                                                                                                     |
| Потенціал для Боярської МТГ   | Участь у партнерстві через Фастівську громаду (як складова районної співпраці) або самостійне партнерство з іншою прифронтовою громадою (наприклад, Херсонської, Донецької, Луганської, Запорізької областей)                                                                        |
| Бюджет програми               | Фінансування за рахунок державного бюджету (субвенція на розвиток громад), місцевих бюджетів, міжнародних донорів (USAID, U-LEAD, ЄС), приватних пожертв                                                                                                                             |
| Моніторинг та звітність       | Щоквартальні звіти громад-учасниць до Мінрозвитку; публічний дашборд на платформі DREAM; незалежна оцінка ефективності програми                                                                                                                                                      |
| Очікувані результати          | Покращення умов життя в прифронтових громадах для 500 тис. осіб; відновлення 100+ об'єктів інфраструктури; створення 200+ робочих місць; залучення 500 млн грн додаткових інвестицій; зміцнення спроможності 200+ громад                                                             |

*Джерело: складено автором на основі даних Міністерства розвитку громад та територій України, Постанови КМУ №125 від 31.01.2025, звітів громад-учасниць.*

Програма «Пліч-о-Пліч» (Постанова КМУ №125) спрямована на посилення співпраці між прифронтовими та тилдовими громадами. У 2025 році учасниками стали 111 громад, у 2026 році планується залучити ще 150. Для Боярської МТГ потенціалом є участь через Фастівську громаду або самостійне партнерство.

Очікувані результати: відновлення 100+ об'єктів, створення 200+ робочих місць, залучення 500 млн грн інвестицій.

Розроблено десять потенційних PPP-проектів для Боярської МТГ. Найвищий ступінь готовності мають енергосервіс для бюджетних установ (економія 2-5 млн грн/рік), модернізація вуличного освітлення (економія 1-3 млн грн/рік) та участь у програмі «Пліч-о-Пліч». Проект будівництва об'єкта на місці кінотеатру (вул. Вокзальна, 51) перебуває на середньому рівні готовності.

Для подолання бар'єрів залучення PPP необхідно: створити посаду фахівця з PPP (180-240 тис. грн/рік), використовувати Project Navigator для економії коштів на підготовку проектів, залучати міжнародні фінансові інституції (ЄІБ, Світовий банк, IFC) для зниження кредитних ставок з 15-20% до 5-8%, застосовувати спрощену процедуру (45-90 днів) та гарантії стабільності законодавства, проводити інформаційну кампанію для бізнесу, забезпечити технічний аудит інфраструктури та ГІС-моніторинг.

Отже, загальна потреба у відновленні України становить 588 млрд дол. на 10 років, дефіцит фінансування на 2026 рік – 9,5 млрд дол. Найбільш постраждали сектори (транспорт, енергетика, житло) є традиційними сферами застосування PPP. Міжнародні програми (Green Recovery Platform, Ukraine Facility, LIFE D2R-GreenUA) та цифрові платформи (DREAM, Project Navigator) створюють фінансову та технічну основу для PPP-проектів. Реалізація запропонованих проектів дозволить Боярській МТГ залучити приватні інвестиції, створити робочі місця та зменшити навантаження на місцевий бюджет.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено теоретико-методичне обґрунтування, аналіз практики реалізації та розробку напрямів удосконалення механізму публічно-приватного партнерства в розвитку територіальних громад на прикладі Боярської міської територіальної громади Фастівського району Київської області. На основі проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Досліджено сутність, принципи та форми публічно-приватного партнерства на місцевому рівні. Визначено, що публічно-приватне партнерство є механізмом довгострокової співпраці між публічними та приватними партнерами на основі договору, що передбачає розподіл ризиків, ресурсів, відповідальності та вигод. Основними формами ППП на місцевому рівні є концесія, спільне підприємство, контракт життєвого циклу та енергосервісний договір. Ключовими принципами визначено добровільність, рівність сторін, розподіл ризиків, довгостроковість та прозорість.

2. Обґрунтовано нормативно-правове забезпечення реалізації публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України. Встановлено, що нормативно-правова база ППП зазнала кардинальних змін у 2025 році з прийняттям Закону № 4510-IX, який запровадив спрощену процедуру для проєктів до 5,538 млн євро (скорочення часу підготовки з 18-24 місяців до 45-90 днів), гарантії стабільності законодавства на 10 років, електронну торгову систему за стандартами ЄС, механізм «інфраструктура в розстрочку» та можливість залучення донорської допомоги.

3. Проведено дослідження методичних підходів до оцінки ефективності публічно-приватного партнерства в розвитку громади. Визначено, що методичні підходи до оцінки ефективності ППП мають комплексний характер і включають чотири групи індикаторів: інституційні (наявність фахівця з ППП, місцевої програми ППП, кількість навчених посадових осіб), процесуальні (час підготовки проєкту, кількість оголошених конкурсів, відсоток конкурсів, що відбулися),

результативні (обсяг залучених приватних інвестицій на одну особу, економія бюджетних коштів, кількість створених робочих місць) та комунікаційні (наявність розділу «ППП» на сайті громади, частота оновлення інформації, кількість приватних ініціатив). Запропоновано використовувати зазначені індикатори для щорічного моніторингу ефективності ППП в територіальних громадах.

4. Проаналізовано досвід реалізації публічно-приватного партнерства в територіальних громадах України та визначено основні проблеми й обмеження його впровадження на місцевому рівні. Встановлено, що аналіз стану ППП за 2021-2025 рр. виявив системну кризу механізму за старого законодавства: з близько 200 укладених договорів реально виконувалося лише 22 (рівень «виживання» – 11%), частка громад, що використовують ППП, не перевищує 5%. Визначено, що фінансова спроможність громад значно постраждала внаслідок війни: рівень виконання місцевих бюджетів у 2023 році впав до 95,2%, а частка фінансово спроможних громад скоротилася з 70,1% до 65,4%. Пріоритетними сферами для ППП визначено муніципальну інфраструктуру (80% громад), освіту (70%) та охорону здоров'я (65%). Виявлено шість ключових категорій проблем: інституційна спроможність (70% громад не мають окремого фахівця з ППП), кадровий дефіцит, регуляторні бар'єри (підготовка проєкту за старою процедурою займала 18-24 місяці), недовіра бізнесу (лише 2 великі концесійні договори за всю історію ППП, 80% бізнесу не обізнані про можливості ППП), фінансові обмеження (80% громад зазначають дефіцит коштів) та інформаційна асиметрія. Порівняльний аналіз територіальних громад (Боярська та Ірпінська МТГ) показав, що наявність «якірного» концесійного проєкту, досвіду роботи з міжнародними донорами та профільного фахівця є критичними факторами успіху. Встановлено, що Ірпінська МТГ залучила 120 млн грн приватних інвестицій, створила 35 робочих місць та забезпечує щорічну економію бюджету 8 млн грн, тоді як Боярська МТГ не реалізувала жодного проєкту ППП.

5. Обґрунтовано шляхи підвищення ефективності реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в громадах. Розроблено комплекс заходів з

підвищення ефективності ППП, що охоплює інституційні, фінансові, управлінські, нормативно-правові та комунікаційні напрями. Запропоновано практичний план для Боярської МТГ на 2026-2027 рр., який включає сім ключових кроків: створення посади фахівця з ППП (180-240 тис. грн/рік), завершення аналізу ефективності за об'єктом на вул. Вокзальній, 51, розробку місцевої програми ППП, підготовку пілотного енергосервісного проекту (до 50 тис. грн), навчання персоналу за програмами донорів, створення розділу на сайті та проведення інвестиційного форуму (50-100 тис. грн). Прогнозні розрахунки свідчать про зростання кількості ініційованих проєктів на 100-150%, скорочення часу підготовки в 4-6 разів, залучення 10-30 млн грн приватних інвестицій та економію бюджету 2-5 млн грн/рік.

6. Досліджено напрями використання публічно-приватного партнерства як інструменту відновлення та сталого розвитку територіальних громад. Встановлено, що загальна потреба у відновленні інфраструктури України за оцінками RDNA5 становить 588 млрд дол. США, при цьому дефіцит фінансування на 2026 рік – 9,5 млрд дол. США. Визначено, що більшість постраждалих секторів (транспорт – 96 млрд дол., енергетика – 91 млрд дол., житло – 90 млрд дол.) є традиційними сферами застосування ППП. Обґрунтовано, що пріоритетними сферами застосування ППП у контексті відновлення є «зелена» відбудова енергетики та транспорту, модернізація житлово-комунального господарства, управління відходами та відновлення соціальної інфраструктури. Ключовими інструментами залучення інвестицій визначено міжнародні програми (Green Recovery Platform, Ukraine Facility, LIFE D2R-GreenUA) та цифрові платформи (DREAM, Project Navigator), які забезпечують прозорість і підвищують інвестиційну готовність проєктів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус В., Тернущак М. Категорія «фінансова безпека держави» у теоретико-правовому вимірі. *Фінансова безпека України: сучасний стан правового регулювання та перспективи розвитку: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої науковій школі заслуженого юриста України, проф., д.ю.н. Віктора Білоуса*. (м. Ірпінь, 26 жовтня 2023 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. 312 с. 23.
2. Боярська міська рада. Про здійснення державно-приватного партнерства: проєкт рішення № 01-03/334 від 11 грудня 2023 р. Матеріали Чергової 46 сесії Боярської міської ради VIII скликання. Боярка, 2023. URL: <https://doc.boiarka-rada.gov.ua/proyekt-%E2%84%96-01-03-334-pro-zatverdzhennya-programy/> (дата звернення: 08.02.2026)
3. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка: Знання України, 2020. 423 с.
4. Возняк Г. В. До питання бюджетної безпеки регіонів і громад України в умовах нестабільної економіки. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. інтернет конф. з міжнар. уч.* (21 січ. 2021 р.). Полтава: НУПП. 2021. 135 с.
5. Гринчишин І. М. Фінансова спроможність територіальних громад у контексті оцінювання результатів адміністративно-фінансової децентралізації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 5(139). С. 6-32.
6. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства: Постанова КМУ від 11.04.2011 № 384. Документ 384-2011-п, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.09.2021, підстава – 909-2021-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.02.2026)

7. Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах місцевого органу влади від 16.11.2009. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_946#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_946#Text) (дата звернення: 08.02.2026)

8. Ізмайлов Я. О., Єгорова І. Г. Аналіз державно-приватного партнерства в Україні та світі. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2019. № 1. С. 60-67.

9. Карлін М., Проць Н., Проць В. Вплив публічно-приватного партнерства на фінансову безпеку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-150> (дата звернення: 08.02.2026)

10. Карпа М., Левченко А. Сучасний стан та основні проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні : нормативно-інституційні аспекти. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 7. С. 66–73.

11. Кириченко Ю. М. Фінансова безпека держави та територіальних громад в умовах воєнного стану. *Національні інтереси України*. 2024. № 5. С. 262-268.

12. Конституція України від 26 червня 1996 року. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2020, підстава – 27-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.02.2026)

13. Корсун І. М., Гаман Г. В., Чернявська Ю. Б. Державно-приватне партнерство в будівництві: інвестиційна парадигма. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 9 (291). С. 57-65.

14. Круглов В. В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : монографія. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2019. 252 с.

15. Круглов В. В. Державно-приватне партнерство як інструмент інфраструктурного відновлення українських міст. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 1(60). С. 63–77.

16. Круглов В. В. Публічно-приватне партнерство в проєктах ревіталізації українських міст. *Публічна політика і державне управління в умовах війни: Збірник матеріалів конференції*. 2024 р. С. 172-175.

17. Кузнєцова А. Я., Кліпкова О. І., Маслов В. О. Методологія оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 6 (41). С. 339-349.

18. Лисяк Л., Качула С. Фінансовий механізм публічно-приватного партнерства у реалізації стратегічних цілей розвитку територій України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-72> (дата звернення: 08.02.2026)

19. Лич В. Публічно-приватне партнерство як інструмент взаємодії бізнесу та місцевої влади. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 95-річчя КНУБА*, 10 квітня 2025 року / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. ; відп. ред. П. В. Захарченко. Київ : КНУБА, 2025. С. 160 - 164.

20. Малиновська Н. Держано-приватне партнерство як механізм узгодження інтересів соціальних груп на регіональному рівні. *Public Administration and Regional Development*. 2019. № 4. С. 400–422.

21. Міжнародне муніципальне партнерство : методичні рекомендації / Рада Європи. 2022 р. URL: <https://rm.coe.int/metodychni-rekomendatsii-partnerstvo-2022-2-/1680aedfd8> (дата звернення: 08.02.2026)

22. Нове будівництво укриття на території Боярського академічного ліцею «Лідер» (нове будівництво) за адресою: Україна, Київська область, Фастівський район, м. Боярка, Боярська територіальна громада, вул. П. Сагайдачного, 62»(коригування 2); Код ДК 021:2015 45210000-2 – Будівництво будівель. URL: <https://gov.e-tender.ua/tender/budivelni-roboti/UA-2025-08-27-002705-a-nove-budivnycztvo-ukryttya-na-terytoriyi-boyarskoho-akademichnoho-liceyu-lider> (дата звернення: 08.02.2026)

23. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення: 08.02.2026)

24. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 08.02.2026)

25. Офіційний сайт Агенції ДПП. URL: <https://pppagency.gov.ua/uk/> (дата звернення: 08.02.2026)

26. Офіційний сайт Боярської міської громади. URL: <https://boiarka-rada.gov.ua/> (дата звернення: 08.02.2026)

27. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 08.02.2026)

28. Про публічно-приватне партнерство: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2025, №№ 43-45 , ст.192. Документ 4510-IX, чинний, поточна редакція – Прийняття від 19.06.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 08.02.2026)

29. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170. Документ 280/97-ВР, чинний, поточна редакція – Редакція від 07.02.2026, підстава – 4223-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.02.2026)

30. Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними: Постанова КМУ від 16.02.2011. Документ 232-2011-п, чинний, поточна редакція – Редакція від 30.09.2015, підстава – 713-2015-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.02.2026)

31. Про концесію: Закон України від 03.10.2019. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 48, ст.325. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> (дата звернення: 08.02.2026)

32. Про міжнародне територіальне співробітництво України: Закон України від 24.04.2024 р. № 3668-IX. Документ 3668-IX, чинний, поточна редакція –

Прийняття від 24.04.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text>  
(дата звернення: 08.02.2026)

33. Про національну безпеку України. Закон України від 31.03.2023, № 2469-VIII. Документ 2469-VIII, чинний, поточна редакція – Редакція від 24.01.2026, підстава – 4603-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 08.02.2026)

34. Про угоди про розподіл продукції: Закон України від 14.09.1999 р. № 1039-XIV. Документ 1039-XIV, чинний, поточна редакція – Редакція від 15.11.2024, підстава – 4017-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-14#Text> (дата звернення: 08.02.2026)

35. Публічно-приватне партнерство: спрощений механізм відбудови. 2025 р. URL: <https://bdf.gov.ua/publichno-pryvatne-partnerstvo-sproshchenyy-mekhanizm-vidbudovy/> (дата звернення: 08.02.2026)

36. Публічно-приватне партнерство у сфері будівництва в Україні. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/en/article/view/1595> (дата звернення: 08.02.2026)

37. Публічно-приватне партнерство проти схем з інвестиційним будівництвом житла. 2025. 29 жовтня. URL: <https://ti-ukraine.org/news/publichno-pryvatne-partnerstvo-proty-shem-z-investytsijnym-budivnytstvom-zhytla/> (дата звернення: 08.02.2026)

38. Сабецька Т. І., Григорів С. Ф. Зародження, становлення та історичний розвиток публічно-приватного партнерства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018 р. Вип. 22. С. 518-524.

39. Самборак М. Державно-приватне партнерство як інструмент економічного відновлення України. *Матеріали конференцій МЦНД*, (14.02.2025; Полтава, Україна). 2025. № 78–81.

40. Свірко С. В., Власюк Т. О., Шевчук О. А., Супрунова І. В. Державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку урбанізованих територій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 118–127.

41. Сокольська Т., Панасюк В., Поліщук С., Осипенко Б. Державно-приватне партнерство як інструмент публічної політики в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8(6). С. 192-203.

42. Стан державно-приватного партнерства в Україні. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=196d3373-eb07-4834-a61e-b3608f28eb22&title=SutnistDerzhavnoprivatnogoPartnerstva> (дата звернення: 08.02.2026)

43. Тесля А. В. Сучасний стан нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства як інституту публічної політики в Україні. *Політичне життя*. Лип 2025. С. 63-69.

44. Ющенко Н. В., Дячек В. В., Ковтун М. В. Публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах. 2019 р. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1485> (дата звернення: 08.02.2026)

45. Якобчук В. П., Бодашевська Ю. С., Мосієнко О. В., Зіневич К. С., Дубовик Д. А. Публічно-приватне партнерство як механізм залучення інвестиційного капіталу в економіку територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1880/1897> (дата звернення: 08.02.2026)

46. «Good Practice in the Relationship between Local/Regional Authorities and the Private Sector («Public-Private Partnerships (PPP)»». URL: <https://rm.coe.int/168074720b> (дата звернення: 08.02.2026)

47. Hodge G. A., Greve C., Boardman A. E. International Handbook on Public-Private Partnerships. Cheltenham : Edward Elgar Publishing. (2010 p.) . URL: <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/international-handbook-on-public-private-partnerships-9780857932488.html?srsId=AfmBOorSEGuUCoLwK9bEHJqezUknPHrpGoCNLC3dJrVtKAeBnOcOyQBO> (дата звернення: 08.02.2026)

48. VIDNOVA та Боярська громада – нове партнерство заради сталого розвитку. 17 Березня 2025. URL: <https://boiarka-rada.gov.ua/vidnova-ta-boyarska-gromada-nove-partnerstvo-zarady-stalogo-rozvytku/> (дата звернення: 08.02.2026)

49. Petryshyn, O. (2024) The role of public-private partnership in the implementation of plans for the restoration of territorial communities in Ukraine. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/9921> (дата звернення: 08.02.2026)

50. Public-Private Partnership Agency (Україна) – розділ «Projects/Проекти» з конкретними прикладами (порти, медичні проекти тощо). URL: <https://pppagency.gov.ua/> (дата звернення: 08.02.2026)

51. Чернишевич О. Вплив комунікацій в ефективності та результативності управлінських рішень в органах місцевого самоврядування : тези доп. *Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах : зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф.*, 23 жовт. 2024 р. С. 204. URL: [https://drive.google.com/drive/folders/1\\_vylJp8zS26nwiknHvrEozMut1a4T0rN?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1_vylJp8zS26nwiknHvrEozMut1a4T0rN?usp=drive_link)

52. Чернишевич О. Компенсація за пошкоджене майно як інтегрована цифрова послуга. *Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах: зб. тез IV Міжнар. наук.-практ. конф.* (23 жовт. 2025 р.) : у 3 т. Київ–Вроцлав : Офіс цифрового врядування, 2025. Т. 3. 96 с. С. 90. URL: [https://drive.google.com/drive/folders/1\\_vylJp8zS26nwiknHvrEozMut1a4T0rN?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1_vylJp8zS26nwiknHvrEozMut1a4T0rN?usp=drive_link)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця А.1 – Роль публічно-приватного партнерства у «зеленій» відбудові України

| Аспект                                 | Зміст                                                                                                                                                                 | Механізм реалізації                                           | Ключові учасники                                                                         | Очікуваний результат                                                       |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Інвестиції                             | ППП визначено як пріоритетний та бажаний механізм залучення приватних інвестицій для «зеленої» відбудови                                                              | Green Recovery Platform (Україна-Німеччина)                   | Міністерство розвитку громад, KfW, GIZ, приватні інвестори                               | Залучення €500+ млн у пілотні «зелені» проекти                             |
| Ключові компоненти «зеленої» відбудови | 1) Інноваційні технології та кліматичні стандарти; 2) Гнучкі механізми фінансування (ППП); 3) Прискорення процедур; 4) Енергоефективність; 5) Відновлювана енергетика | Стратегія Міністерства розвитку громад та територій України   | Мінрозвитку, ДП «НЕК», ESCO-компанії, Green Building Council Ukraine                     | Відбудова за принципом «build back better» (краще, ніж було)               |
| Вимоги до пілотних проектів            | Повністю розроблені проекти з техніко-економічним обґрунтуванням, ретельно прораховані, чітка фінансова модель, повний цикл оцінки впливу на довкілля                 | Єдиний портфель проектів (ЄПП-2026)                           | Мінрозвитку, Міністерство економіки, обласні адміністрації, громади                      | Відбір найбільш готових проектів для першочергового фінансування           |
| Прозорість та підзвітність             | DREAM – цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням на всіх етапах: від планування до введення в експлуатацію                                          | DREAM (Digital Recovery Ecosystem for Accountable Management) | Мінрозвитку, міжнародні донори (USAID, EC), громади, громадськість                       | Публічний контроль, довіра донорів, відстеження кожного етапу проекту      |
| Циркулярна економіка                   | Перетворення будівельних відходів на ресурси для відбудови; зменшення навантаження на довкілля; створення нових потужностей з переробки                               | LIFE D2R-GreenUA (ЄС)                                         | Європейська Комісія, пілотні громади (Ірпінь, Бородянка, Гостомель), профільні асоціації | Переробка 70% будівельних відходів, створення нових робочих місць          |
| Енергетичний сектор                    | Відновлення та децентралізація енергосистеми; розвиток малої генерації; сонячні та вітрові електростанції для громад                                                  | Ukraine Facility, Green Recovery Platform, PPP                | Міненерго, ДП «НЕК», приватні енергокомпанії, громади                                    | Енергонезалежність громад, зменшення викидів CO <sub>2</sub>               |
| Водне господарство                     | Модернізація систем водопостачання та водовідведення; впровадження енергоефективних технологій; зменшення втрат води                                                  | ППП, French companies (Suez, Veolia), гранти                  | Міндовкілля, французькі компанії, громади, Держводагентство                              | Підвищення якості води, зменшення втрат на 20-30%                          |
| Управління відходами                   | Створення сміттєпереробних комплексів; сортування; захоронення за європейськими стандартами; ліквідація стихійних звалищ                                              | ППП, LIFE D2R-GreenUA, Ukraine Facility                       | Міндовкілля, приватні інвестори, громади, екологічні організації                         | Зменшення обсягів захоронення на 50%, створення робочих місць              |
| Транспортна інфраструктура             | Відновлення доріг та мостів з використанням екологічних матеріалів; електротранспорт; велоінфраструктура                                                              | ППП, ЄІБ, Світовий банк, Ukraine Facility                     | Укравтодор, обласні адміністрації, підрядні організації, громади                         | Екологічний транспорт, зменшення викидів, покращення зв'язку між громадами |
| Житловий фонд                          | Термомодернізація багатоквартирних будинків; «зелені» стандарти будівництва; енергоефективне житло для ВПО                                                            | Державні субвенції, PPP, гранти, Фонд енергоефективності      | Мінрозвитку, ОСББ, енергосервісні компанії, міжнародні донори                            | Зменшення споживання енергії на 40-60%, комфортне житло                    |

*Джерело: складено автором на основі аналізу міжнародних програм підтримки «зеленої» відбудови України, Стратегії Міністерства розвитку громад та територій, звітів Green Recovery Platform*

Таблиця Б.1 – Пріоритетні сфери застосування ППП у відновленні та сталому розвитку територіальних громад

| Сфера                                     | Конкретні проекти                                                                                                                                                    | Потенційні джерела фінансування                                                                                              | Орієнтовна вартість | Очікуваний соціально-економічний ефект                                                                                                      | Приклади в Україні/світі                                                                     |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Енергетика                                | Відновлення генеруючих потужностей, тепломережі, сонячні та вітрові електростанції для громад, когенераційні установки                                               | ППП, Ukraine Facility (€50 млрд на 2024-2027), Green Recovery Platform, ЄІБ, Світовий банк                                   | €500 тис. – €50 млн | Енергонезалежність громади, зменшення витрат на енергоносії на 30-50%, створення робочих місць                                              | Концесія «Ірпінтеплоенерго» (ТОВ «Ірпінтеплоенерго»)                                         |
| Транспортна інфраструктура                | Відновлення доріг (понад 25 тис. км пошкоджено), мостів (понад 300 зруйновано), залізниць, портів, громадського транспорту                                           | ППП, ЄІБ (€340 млн програма відновлення), Світовий банк (\$96 млрд потреба), Ukraine Facility                                | €1 млн – €100 млн   | Покращення мобільності населення, розвиток економічних зв'язків, створення робочих місць, зменшення логістичних витрат                      | Концесія на будівництво доріг (Львівська обл.)                                               |
| Житловий фонд                             | Відновлення пошкодженого житла (14% житлового фонду постраждало, 2,5 млн осіб потребують житла), будівництво для ВПО (понад 4,5 млн ВПО)                             | Державні субвенції (єВідновлення), PPP, міжнародні донори (Світовий банк, ЄС), Ukraine Facility                              | €10 тис. – €10 млн  | Забезпечення житлом постраждалих та ВПО, відновлення соціальної стабільності, розвиток будівельної галузі                                   | Програма «Відновлення» (Уряд України)                                                        |
| Соціальна інфраструктура                  | Відновлення лікарень (815 закладів, 2530 пошкоджених структур), шкіл (понад 3000 пошкоджено), дитсадків, об'єктів культури та спорту                                 | Програма відновлення України (ЄІБ – €340 млн), субвенції з держбюджету, PPP, гранти Швейцарії (\$12 млн на охорону здоров'я) | €100 тис. – €20 млн | Доступність та якість соціальних послуг, відновлення освітнього та медичного процесу, створення робочих місць                               | Реконструкція лікарень через PPP (Вінницька обл.)                                            |
| Водопостачання та водовідведення          | Модернізація водопровідних мереж (понад 40% зносу), очисні споруди, станції водопідготовки, системи водовідведення                                                   | ППП, French companies (Suez, Veolia – досвід у Львові та Одесі), гранти ЄС, Ukraine Facility                                 | €500 тис. – €30 млн | Підвищення якості питної води, зменшення втрат води на 20-30%, покращення екологічної ситуації, виконання Директиви ЄС про питну воду       | Концесія з водопостачання (м. Львів – досвід, не реалізовано)                                |
| Управління відходами                      | Сміттєпереробні комплекси, сортувальні лінії, сміттєспалювальні заводи, полігони за європейськими стандартами, ліквідація стихійних звалищ (понад 20 тис. в Україні) | LIFE D2R-GreenUA (ЄС – пілот в Київській обл.), PPP, Ukraine Facility, гранти Світового банку                                | €1 млн – €50 млн    | Зменшення обсягів захоронення на 50-70%, створення робочих місць (до 50 на комплекс), покращення екології, доходи від переробки             | Концесія з переробки ТПВ (м. Київ – проект), LIFE D2R-GreenUA (Ірпінь, Бородянка, Гостомель) |
| Енергоефективність                        | Термомодернізація бюджетних установ (школи, лікарні, дитсадки), ОСББ, вуличне освітлення                                                                             | Енергосервісні договори (ESCO), PPP (спрощена процедура), Фонд енергоефективності, гранти                                    | €50 тис. – €5 млн   | Економія бюджетних коштів до 30-50%, зменшення викидів CO <sub>2</sub> , комфортні умови в бюджетних установах                              | Енергосервіс у школах (м. Київ, м. Львів)                                                    |
| Інформаційно-комунікаційна інфраструктура | Широкосмуговий інтернет у громадах, цифровізація публічних послуг, «розумні міста», кібербезпека                                                                     | ППП, гранти ЄС, Ukraine Facility, приватні телеком-оператори                                                                 | €100 тис. – €10 млн | Доступ до швидкісного інтернету для 90% населення, цифровізація послуг, підвищення інвестиційної привабливості                              | Проекти «Smart City» у містах України                                                        |
| Туристична та рекреаційна інфраструктура  | Відновлення об'єктів туризму, створення рекреаційних зон, вело- та пішохідних маршрутів, об'єктів культурної спадщини                                                | ППП, гранти ЄС, Ukraine Facility, місцеві бюджети                                                                            | €200 тис. – €20 млн | Розвиток внутрішнього туризму, створення робочих місць (до 100 на об'єкт), збереження культурної спадщини, надходження до місцевих бюджетів | Відновлення замків через PPP (Львівська обл.)                                                |
| Сільське господарство                     | Іригаційні системи (понад 30% зрошувальних систем пошкоджено), логістичні центри, переробні підприємства, холодильні потужності                                      | ППП, Ukraine Facility, гранти Світового банку, Державний аграрний реєстр                                                     | €500 тис. – €30 млн | Відновлення зрошення на 1 млн+ га, зменшення втрат врожаю на 20-30%, розвиток сільських територій, експортний потенціал                     | Іригаційні проекти на Херсонщині (план після деокупації)                                     |

Джерело: складено автором на основі аналізу RDNA4, RDNA5, звітів Світового банку, ЄІБ, Ukraine Facility, LIFE D2R-GreenUA

Таблиця В.1 – Інструменти цифровізації управління відновленням та ППП на місцевому рівні

| Інструмент                                         | Розробник/оператор                                                                          | Функціонал                                                                                                                                                                                                                                                           | Технічні характеристики                                                                                                                                  | Значення для громад                                                                                                                                                                                             | Статус впровадження                                                         |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| DREAM                                              | Міністерство розвитку громад та територій України, за підтримки USAID, ЄС, Великої Британії | Цифрова екосистема для підзвітного управління проєктами відновлення на всіх етапах: ініціювання, планування, фінансування, реалізація, моніторинг, введення в експлуатацію                                                                                           | Веб-платформа, публічний доступ, інтеграція з Prozorro, API для зовнішніх систем, багаторівнева система доступу                                          | Прозорість використання коштів (для донорів та громадськості), єдиний реєстр проєктів, залучення міжнародних донорів, відстеження результатів, зменшення корупційних ризиків                                    | Запущено, активно використовується (станом на 2026 р. понад 1000 проєктів)  |
| Єдиний портфель проєктів (ЄПП-2026)                | Міністерство розвитку громад та територій України                                           | Агрегація та системний відбір інфраструктурних проєктів для фінансування за рахунок державного бюджету та міжнародних донорів. Включає 149 проєктів та програм (станом на 2026 р.), з яких 83 у сферах: житло (20), транспорт (25), муніципальна інфраструктура (38) | База даних проєктів з техніко-економічними обґрунтуваннями, рейтингування за пріоритетністю, інтеграція з DREAM                                          | Системний підхід до відбору проєктів для фінансування, уникнення дублювання, прозорість розподілу коштів, можливість залучення приватних інвестицій до проєктів з портфеля                                      | Затверджено (Постанова КМУ), триває наповнення                              |
| Project Navigator                                  | Незалежний експертний інструмент (розроблений за підтримки міжнародних донорів)             | Оцінка відповідності проєктів відновлення вимогам міжнародних донорів (Світовий банк, ЄІБ, ЄС, USAID), визначення прогалин у підготовці, підвищення інвестиційної готовності, надання рекомендацій                                                                   | Онлайн-анкета (50-100 показників), автоматизована оцінка за 5 категоріями: технічна, економічна, фінансова, правова, екологічна; результати за 1-2 тижні | Допомога малим громадам (до 30 тис. осіб – 95% громад України) підготувати якісні проєкти без залучення дорогих консультантів (економія до 500 тис. грн на проєкт), підвищення шансів на отримання фінансування | Активно використовується (станом на 2026 р. оцінено понад 300 проєктів)     |
| Prozorro (електронна система публічних закупівель) | ДП «Прозорро»                                                                               | Проведення конкурсів з ППП (обов'язково з 01.01.2027), оприлюднення тендерної документації, електронні аукціони, моніторинг закупівель, аналітика ринку                                                                                                              | Онлайн-платформа, публічний доступ, API, система моніторингу, рейтинги учасників                                                                         | Прозорість конкурсних процедур ППП, доступ до участі для всіх бізнесів, зменшення корупційних ризиків, економія бюджетних коштів (у середньому 10-15%), можливість аналізу ринку                                | Запущено, обов'язкове використання з 01.01.2027 (згідно з Законом №4510-IX) |
| DREAM Dashboard                                    | Мінрозвитку, за підтримки донорів                                                           | Візуалізація даних про стан відновлення в розрізі регіонів, громад, секторів; інтерактивні карти; статистика в реальному часі; аналітика виконання проєктів                                                                                                          | Веб-дашборд, інтерактивні карти (регіони, громади), фільтри за секторами, статусами, джерелами фінансування; експорт даних                               | Моніторинг відновлення в реальному часі для влади, донорів та громадськості; порівняльний аналіз між громадами; виявлення проблемних зон; публічна звітність                                                    | Запущено, постійно оновлюється                                              |
| Єдина цифрова платформа ППП                        | Агентство ППП (планується)                                                                  | Агрегація всіх ППП-проєктів України, реєстр договорів, моніторинг виконання, аналітика ефективності, база знань, навчальні матеріали                                                                                                                                 | Веб-платформа, публічний реєстр (договори, конкурси), звітність, інтеграція з DREAM та Prozorro, навчальний портал                                       | Єдина точка доступу до інформації про ППП в Україні, прозорість для бізнесу та громадськості, аналітика для прийняття рішень, підвищення обізнаності                                                            | Планується (відповідно до Закону №4510-IX)                                  |
| MAPS (Мульти-аспектна платформа сталого розвитку)  | Проект міжнародної технічної допомоги                                                       | Геоінформаційна система для планування сталого розвитку громад, накладання шарів: екологія, інфраструктура, демографія, економіка, ризики                                                                                                                            | ГІС-платформа, інтеграція з супутниковими даними, аналітичні модулі, сценарне моделювання, публічний доступ                                              | Комплексне бачення розвитку громади, обґрунтування інвестиційних проєктів, залучення донорів, стратегічне планування, оцінка впливу на довкілля                                                                 | Впроваджується в пілотних громадах                                          |

*Джерело: складено автором на основі аналізу цифрових інструментів управління відновленням, даних Міністерства розвитку громад та територій України, звітів міжнародних донорів*

Таблиця Д.1 – Потенційні PPP-проекти для відновлення та сталого розвитку Боярської МТГ

| №  | Назва проєкту                                                                          | Сфера                                                                 | Потенційний приватний партнер                                                              | Джерела фінансування                                                                            | Орієнтовна вартість, млн грн          | Очікуваний ефект                                                                                                                                    | Статус готовності                                               |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1  | Енергосервіс для бюджетних установ                                                     | Енергоефективність (школи, лікарні, дитсадки)                         | ЕСКО-компанії (наприклад, «ЕСКО-Україна», «Енерго-ЕСКО», місцеві ЕСКО)                     | PPP (спрощена процедура, Закон №4510-IX), Фонд енергоефективності                               | 5-15 (залежно від кількості об'єктів) | Економія бюджету до 30-50% на енергоносіях (2-5 млн грн/рік), зменшення викидів CO <sub>2</sub> , комфортні умови в установах                       | Висока (типовий проєкт, є досвід в Україні)                     |
| 2  | Модернізація системи водопостачання                                                    | ЖКГ (водопровідні мережі, станції водопідготовки)                     | Французькі компанії (Suez, Veolia – досвід у Львові, Одесі), українські приватні оператори | PPP (концесія), гранти (ЄС, French Development Agency), Ukraine Facility                        | 50-150                                | Зменшення втрат води на 20-30% (економія 2-3 млн грн/рік), підвищення якості питної води, виконання Директиви ЄС                                    | Середня (потребує техніко-економічного обґрунтування)           |
| 3  | Сміттєпереробний комплекс                                                              | Управління твердими побутовими відходами                              | Українські або європейські інвестори (наприклад, «Укрресурси», «Екосорт», Veolia)          | PPP (концесія), LIFE D2R-GreenUA (ЄС – можливість для Київської області), Ukraine Facility      | 30-100                                | Вирішення проблеми ТПВ (понад 10 тис. тонн/рік), створення 20-50 робочих місць, зменшення стихійних звалищ, доходи від переробки (5-10 млн грн/рік) | Низька (потребує потужної політичної волі та довгої підготовки) |
| 4  | Будівництво об'єкта соціальної інфраструктури на місці кінотеатру (вул. Вокзальна, 51) | Соціальна інфраструктура (культура, дозвілля, освіта, бізнес-простір) | ТОВ «НІКІЛІЯ» (вже подано пропозицію), інші інвестори                                      | PPP (аналіз ефективності проведено Управлінням капбудівництва), гранти (U-LEAD, USAID, ЄС)      | 20-50                                 | Створення нового об'єкта соціальної інфраструктури для громади (кінотеатр, молодіжний центр, бізнес-інкубатор), створення 10-30 робочих місць       | Середня (аналіз ефективності проведено, очікується рішення)     |
| 5  | Участь у програмі «Пліч-о-Пліч»                                                        | Міжмуніципальне партнерство для відновлення                           | Чугувська громада (через Фастівську громаду) або інша прифронтна громада                   | Державна субвенція, місцевий бюджет, міжнародні донори (USAID, U-LEAD, ЄС)                      | 1-5 (бюджет участі)                   | Підтримка прифронтної громади, обмін досвідом, залучення додаткових ресурсів, зміцнення спроможності громади                                        | Висока (потрібна заявка на II етап програми)                    |
| 6  | Модернізація вуличного освітлення                                                      | Енергоефективність (вуличне освітлення)                               | ЕСКО-компанії, виробники LED-обладнання (наприклад, «Філіпс Україна», «Ватра»)             | Енергосервісний договір (ППП), Ukraine Facility, гранти                                         | 10-30                                 | Економія бюджету до 50-70% на електроенергії (1-3 млн грн/рік), покращення безпеки на вулицях, зменшення викидів CO <sub>2</sub>                    | Висока (типовий проєкт, швидка окупність)                       |
| 7  | Спортивно-рекреаційний комплекс                                                        | Фізична культура та спорт, рекреація                                  | Приватний інвестор (будівництво та експлуатація), спортивні федерації                      | ППП (концесія або спільне підприємство), гранти (U-LEAD, ЄС), бюджет громади                    | 30-80                                 | Покращення спортивної інфраструктури, створення 5-20 робочих місць, розвиток здорового способу життя, доходи від експлуатації                       | Низька (потребує аналізу попиту та пошуку інвестора)            |
| 8  | Відновлення доріг місцевого значення                                                   | Транспортна інфраструктура                                            | Дорожньо-будівельні компанії (підряд на технічне обслуговування)                           | ППП (контракт життєвого циклу), державна субвенція (постанова КМУ № 233-2024), Ukraine Facility | 50-200                                | Покращення стану доріг (зменшення ямковості на 80%), безпека руху, економія на поточних ремонтах                                                    | Низька (потребує зміни підходу до фінансування доріг)           |
| 9  | Цифровізація публічних послуг («Розумна громада»)                                      | Інформаційно-комунікаційна інфраструктура                             | ІТ-компанії, телеком-оператори (наприклад, «Київстар», «Vodafone»)                         | ППП (спільне підприємство), гранти (ЄС, USAID), Ukraine Facility                                | 5-20                                  | Доступ до швидкісного інтернету для 90% населення, електронні послуги (заощадження часу для мешканців), підвищення інвестиційної привабливості      | Середня (потребує технічного аудиту)                            |
| 10 | Відновлення об'єктів культурної спадщини                                               | Культура, туризм                                                      | Благодійні фонди, меценати, туристичні оператори                                           | ППП (з орендою або управлінням), гранти (ЄС, «Україна – Рада Європи»), місцевий бюджет          | 10-50                                 | Збереження історичної спадщини, розвиток туризму (збільшення туристичного потоку на 20-30%), створення 5-15 робочих місць                           | Низька (потребує інвентаризації об'єктів та пошуку партнера)    |

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу потреб Боярської МТГ, відкритих даних Боярської міської ради, аналізу типових PPP-проектів в Україні та міжнародних програм підтримки*

Таблиця Ж.1 – Бар'єри для залучення ППП у відновлення територіальних громад та шляхи їх подолання

| Група бар'єрів | Конкретний бар'єр                                           | Характеристика та прояви                                                                                                                                                                                                                                                              | Шлях подолання                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Відповідальні                                                                                                            | Термін реалізації | Індикатор успіху                                                                        |
|----------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Інституційні   | Низька інвестиційна готовність громад                       | Брак кваліфікованих кадрів (70% громад не мають фахівців з ППП), відсутність якісних ТЕО/концептуальних записок, недоступність дорогих консультантів (вартість послуг – 200-500 тис. грн), відсутність місцевих програм ППП, неформовані конкурсні комісії                            | Project Navigator – незалежний інструмент оцінки готовності проєктів (економія до 500 тис. грн на проєкт), створення посади фахівця з ППП (бюджет 180-240 тис. грн/рік), навчання за програмами донорів (U-LEAD, USAID, EC)                                                                                      | Мінрозвитку, обласні адміністрації, громади, міжнародні донори                                                           | 2025-2027         | 50% громад мають фахівця з ППП, 100% проєктів у портфелі мають оцінку Project Navigator |
| Інституційні   | Невидимість малих громад для великих інвесторів             | 95% громад мають населення до 30 тис. осіб, що робить їх економічно непривабливими для великих інвесторів через високі транзакційні витрати та низький потенційний дохід; відсутність критичної маси для масштабних проєктів                                                          | Агрегування проєктів (об'єднання кількох громад для створення одного великого проєкту), міжмуніципальне партнерство (співпраця 3-5 громад), програма «Пліч-о-Пліч» (партнерство з більшими громадами), створення кластерів (наприклад, «Боярський кластер» – Боярка + Фастів + Буча + Ірпінь)                    | Мінрозвитку, обласні адміністрації, асоціації громад (Всеукраїнська асоціація ОТГ, «Громади України»), міжнародні донори | 2025-2028         | 30% громад беруть участь у міжмуніципальних ППП-проєктах                                |
| Інституційні   | Відсутність методичної підтримки                            | Державні інституції (Агентство ППП, Мінрозвитку) не завжди мають час і ресурси для підтримки кожної окремої громади; відсутність типових документів та алгоритмів для громад                                                                                                          | Незалежні інструменти (Project Navigator, DREAM), донорські програми технічної допомоги (U-LEAD, USAID, EC, GIZ), створення регіональних консультативних центрів ППП (на базі обласних адміністрацій), розробка типових договорів та регламентів                                                                 | Мінрозвитку, Агентство ППП, обласні адміністрації, міжнародні донори                                                     | 2025-2027         | Запроваджено регіональні консультативні центри ППП у 10 областях                        |
| Фінансові      | Відсутність доступного фінансування для підготовки проєктів | Підготовка якісного ТЕО/концептуальної записки коштує 200-500 тис. грн, що є непосильним для бюджетів малих громад (річний бюджет – 100-300 млн грн); відсутність окремої бюджетної програми на підготовку ППП-проєктів                                                               | Гранти на підготовку ТЕО (USAID, EC, U-LEAD, GIZ – покриття до 100% витрат), спрощена процедура для проєктів до €5,5 млн (концептуальна записка замість ТЕО – економія 150-400 тис. грн), залучення студентів/магістрів до розробки проєктів (економія 100-200 тис. грн), краудфандинг (збір коштів від громади) | Міжнародні донори, Мінфін, Мінрозвитку, громади, заклади вищої освіти                                                    | 2025-2027         | 50% проєктів у портфелі підготовлено за спрощеною процедурою                            |
| Фінансові      | Високі кредитні ставки для приватних партнерів              | Банківські ставки в Україні залишаються високими (15-20% річних у гривні), що робить ППП-проєкти економічно не вигідними для приватного партнера; відсутність довгострокових кредитних ресурсів (потрібно 10-20 років, пропонують 3-5 років)                                          | Гарантії стабільності законодавства (Закон №4510-IX – зменшення ризиків на 2-3% ставки), залучення міжнародних фінансових інституцій (ЄІБ, Світовий банк, IFC – ставки 5-8% річних), «інфраструктура в розстрочку» (оплата після введення об'єкта), державні гарантії за кредитами                               | Міненерго, Мінфін, НБУ, ЄІБ, Світовий банк, IFC                                                                          | 2025-2028         | 10 великих ППП-проєктів із залученням міжнародного фінансування                         |
| Правові        | Воєнні ризики                                               | Неможливість прогнозувати безпекову ситуацію на 10-20 років вперед (термін типових ППП-договорів); ризик пошкодження об'єкта внаслідок бойових дій (прямі збитки – \$195 млрд); неможливість отримання страховки від воєнних ризиків                                                  | Гарантії стабільності законодавства (Закон №4510-IX, ст. 39), страхування воєнних ризиків (MIGA – Агентство з гарантії інвестицій Світового банку, DFC – США), особливий режим для проєктів відновлення (на час воєнного стану +7 років), включення форс-мажорних клаузул у договори                             | Верховна Рада, Мінекономіки, MIGA, DFC, приватні страхові компанії                                                       | 2025-2026         | Укладено 5 ППП-договорів зі страхуванням воєнних ризиків                                |
| Правові        | Складність та невизначеність процедур                       | Підготовка ППП-проєкту за старою процедурою займала 18-24 місяці (до 3 років); необхідність погодження з різними органами (районна адміністрація, обласна адміністрація, центральні органи); відсутність чітких методик розрахунку ефективності                                       | Спрощена процедура для проєктів до €5,5 млн (Закон №4510-IX) – скорочення часу до 45-90 днів, запровадження типових форм документів (Постанова КМУ), цифровізація процесів (Prozorro з 01.01.2027), методичні рекомендації Мінрозвитку                                                                           | Верховна Рада, КМУ, Мінрозвитку, Агентство ППП                                                                           | 2025-2026         | 70% проєктів реалізовано за спрощеною процедурою                                        |
| Комунікаційні  | Низька обізнаність бізнесу та громадськості                 | Більшість бізнесу не знає про можливості ППП в Україні (за даними опитувань – 80% бізнесу не обізнані); відсутність публічних реєстрів успішних проєктів; негативний інформаційний фон (згадування лише невдалих кейсів)                                                              | Інформаційна кампанія (розділ «ППП» на сайті громади, соціальні мережі, місцеві медіа), створення реєстру ППП-проєктів (Єдина цифрова платформа ППП), популяризація успішних кейсів (публікації, відео, вебінари), проведення інвестиційних форумів (2 рази на рік)                                              | Агентство ППП, Мінрозвитку, громади, бізнес-асоціації                                                                    | 2025-2027         | 50% бізнесу обізнані про ППП (за даними опитувань)                                      |
| Кадрові        | Дефіцит кваліфікованих кадрів                               | Відсутність фахівців з ППП в 70% громад; відтік кадрів через міграцію (значна частина кваліфікованих спеціалістів виїхала за кордон); висока плинність персоналу через низьку зарплату (посадовий оклад – 8-12 тис. грн); відсутність навчальних програм з ППП для працівників громад | Підвищення кваліфікації за програмами донорів (U-LEAD, USAID, EC – безкоштовно), створення онлайн-академії ППП (дистанційні курси, сертифікація), запровадження спекурсів у вишах (магістерські програми), підвищення оплати праці (до 20-25 тис. грн), програми підтримки повернення (житло, компенсації)       | Мінрозвитку, обласні адміністрації, громади, заклади вищої освіти, міжнародні донори                                     | 2025-2028         | 50% громад мають фахівця з ППП, підготовлено 1000+ спеціалістів                         |
| Технічні       | Відсутність достовірних даних про стан інфраструктури       | Багато громад не мають актуальних технічних паспортів, схем мереж, оцінок зносу обладнання; відсутність геоінформаційних систем (ГІС) для планування; неможливість якісно оцінити вартість відновлення без даних                                                                      | Проведення інвентаризації та технічного аудиту інфраструктури (за рахунок грантів або місцевого бюджету), запровадження ГІС (MAPS – Мульти-аспектна платформа сталого розвитку), використання супутникових даних (для постраждалих громад), залучення волонтерів/студентів для збору даних                       | Мінрозвитку, обласні адміністрації, громади, заклади вищої освіти, міжнародні донори                                     | 2025-2027         | 100% громад мають актуальний технічний аудит ключової інфраструктури                    |
| Екологічні     | Необхідність дотримання екологічних стандартів              | Вимоги до «зеленої» відбудови (build back better) потребують додаткових витрат (10-20% до вартості проєкту); відсутність екологічної експертизи в громадах; ризик невідповідності проєктів вимогам донорів (ЄС, Світовий банк)                                                        | Включення екологічних вимог до ТЕО/концептуальних записок, залучення екологічних консультантів (за рахунок грантів), використання «зелених» стандартів (LEED, BREEAM), участь у програмі LIFE D2R-GreenUA (циркулярна економіка), навчання персоналу з екологічного менеджменту                                  | Міндовкілля, громади, міжнародні донори, екологічні організації                                                          | 2025-2028         | 50% ППП-проєктів відповідають «зеленим» стандартам                                      |

Джерело: складено автором на основі аналізу практики залучення ППП у відновлення громад, Закону №4510-IX, звітів міжнародних донорів, аналізу потреб територіальних громад

## Метадані

### ДОКУМЕНТ

Заголовок

Публічно-приватне партнерство як інструмент розвитку територіальної громади

Автор

Чернишевич Олександра  
Олександрівна

Науковий керівник / Експерт

Карлова Валентина Володимирівна,  
д.держ. упр., професор

ІД документа

333915735

### ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
KNEU

підрозділ

кафедра національної економіки та публічного управління

### ЗВІТ

Дата звіту

5/18/2026

Дата редагування

---

## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

14324

Кількість слів



КЦ

111684

Кількість символів

## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

|                        |  |    |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв            |  | 4  |
| Інтервали              |  | 0  |
| Мікропробіли           |  | 0  |
| Білі знаки             |  | 0  |
| Парафрази (SmartMarks) |  | 11 |

## Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

# НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)

КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ  
(ФРАГМЕНТІВ)

н а у к о в е   в и д а н н я

ЗБІРНИК ТЕЗ  
III Міжнародної науково-практичної конференції

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА  
ТА УПРАВЛІННЯ  
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ  
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA  
I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ STRATEGICZNĄ  
W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION  
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

*23 жовтня 2024 року*

Авторська редакція

Упорядник та виготовлювач  
ГО «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»  
digital.gov.office@gmail.com

Підписано до друку 30.10.2024. Формат 60х84 /16. Папір офісний. Гарнітура TimesNewRoman  
Спосіб друку цифровий. Ум. друк. арк. 14.18 Наклад 300

|                                                                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ГЕНЗЕРСЬКА Вікторія</b><br>АДАПТАЦІЯ ПОСЛУГИ З МЕДІАЦІЇ ДЛЯ СІМЕЙНИХ КОНФЛІКТ .....                                                                                   | 183 |
| <b>КАТЕРИНЮК Аліна</b><br>ВИКЛИКИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ .....                                           | 185 |
| <b>НОВОЖИЦЬКА Оксана</b><br>СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ<br>У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ<br>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....                           | 187 |
| <b>ПРОТАС Марія</b><br>ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ .....                                                                                           | 189 |
| <b>ПОЛЬОВА Софія</b><br>КОМУНІКАЦІЇ В СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ .....                                                                         | 191 |
| <b>КУРИЛЬКО Ярина</b><br>КОМУНІКАЦІЯ ЯК ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ<br>ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....                                                                          | 193 |
| <b>ВОДОЛАЗСЬКИЙ Тимофій</b><br>КОМУНІКАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ<br>ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ .....                                           | 195 |
| <b>КУЧМА Владислав</b><br>КОМУНІКАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО<br>УПРАВЛІННЯ У ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ .....                                                   | 197 |
| <b>ГУЩИНА Олександра</b><br>КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ<br>В РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....                                                                          | 199 |
| <b>ЯРЕСЬКО Ілля</b><br>ДОВІРА ВІДКРИТИХ КОМУНІКАЦІЙ, КОМУНІКАЦІЯ ЯК ПУБЛІЧНЕ<br>УПРАВЛІННЯ ТА ДОБРОБУТ ГРОМАДЯН:<br>МІСЦЯ, МЕТА, СТРАТЕГІЯ, ДОВІРА ТА СТАБІЛЬНІСТЬ ..... | 201 |
| <b>ЧЕРНИШЕВИЧ Олександра</b><br>ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙ В ЕФЕКТИВНОСТІ<br>ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ<br>В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....                 | 203 |
| <b>Юлія ЧЕРНИШОВА</b><br>РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОЦЕСІ УЧАСТІ ТА ЗАЛУЧЕННЯ<br>ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....                                        | 204 |

Олександра ЧЕРНИШЕВИЧ  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

### ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙ В ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У сучасних умовах децентралізації та розвитку місцевого самоврядування в Україні особливої актуальності набуває питання ефективності та результативності управлінських рішень на місцевому рівні. Ефективність управлінських рішень визначається співвідношенням між досягнутим результатом і використаними ресурсами, тоді як результативність характеризується ступенем досягнення запланованих цілей та вирішення поставлених завдань. Відповідно до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", органи місцевого самоврядування повинні забезпечувати ефективне управління територіальною громадою та її ресурсами.

Комунікації відіграють ключову роль у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечуючи своєчасний обмін інформацією між усіма зацікавленими сторонами. Вони створюють підґрунтя для врахування інтересів громади, забезпечують прозорість процесу прийняття рішень та сприяють формуванню довіри між владою та громадянами. Ефективні комунікації забезпечують координацію дій між різними підрозділами органів місцевого самоврядування, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити якість надання адміністративних послуг.

Для підвищення ефективності комунікацій в органах місцевого самоврядування рекомендується впроваджувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології, зокрема системи електронного документообігу, платформи для проведення онлайн-консультацій з громадськістю та інструменти цифрової демократії. Важливим є створення єдиного інформаційного простору, що забезпечує оперативний доступ до необхідної інформації та полегшує процес прийняття управлінських рішень. Відповідно до Закону України "Про доступ до публічної інформації", органи місцевого самоврядування зобов'язані забезпечувати прозорість та відкритість своєї діяльності.

Особливу увагу слід приділити розвитку внутрішніх комунікацій, які забезпечують ефективну взаємодію між структурними підрозділами та посадовими особами органів місцевого самоврядування. Це передбачає впровадження регулярних нарад, створення робочих груп та використання сучасних месенджерів для оперативного обміну інформацією. Важливим аспектом є також забезпечення зворотного зв'язку від громади щодо прийнятих рішень, що дозволяє оцінити їх ефективність та внести необхідні корективи.



Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
Факультет економіки та управління



Вроцлавський Університет  
Факультет права, управління та економіки  
Інститут адміністративних наук

**ЗБІРНИК ТЕЗ**  
**IV Міжнародної науково-практичної конференції**

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА  
ТА УПРАВЛІННЯ  
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ  
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ  
STRATEGICZNĄ W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION  
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

**3**  
**том • volume • tom**

*23 жовтня 2025 року*

«ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»

**Київ–Вроцлав**

УДК 621:351/354

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Факультету економіки та управління КНЕУ імені Вадима Гетьмана  
протокол №1 від 23.09.2025*

Тези публікуються в авторській редакції.  
Організаційний комітет залишає за собою право не поділяти думку авторів.

**Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах** : Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції в 3 т. Том 3.. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2025 р. Київ : «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2025. 96 с.

Збірник тез укладено за підсумками досліджень, представлених на IV Міжнародній науково-практичній конференції «**Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах**» 23 жовтня 2025 року. Доповіді учасників презентують наукові результати щодо діяльності органів держаної влади в кризових умовах, зокрема збройної агресії проти України задля подальшого розвитку спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

РЕЦЕНЗЕНТИ:

|                  |                                 |
|------------------|---------------------------------|
| Леонід АРСЕНОВИЧ | д.філософ. публ. упр. та адмін. |
| Віталій ГАВРИЛЯК | д.філософ. публ. упр. та адмін. |
| Сергій КВІТКА    | д.держ.упр., проф.              |

УДК 621:351/354

© «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2025

н а у к о в е   в и д а н н я

ЗБІРНИК ТЕЗ  
IV Міжнародної науково-практичної конференції

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА  
ТА УПРАВЛІННЯ  
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ  
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA  
I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ STRATEGICZNĄ  
W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION  
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

*23 жовтня 2025 року*

**3**  
**том • volume • tom**

Авторська редакція

Упорядник та виготовлювач  
ГО «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»  
digital.gov.office@gmail.com

Підписано до друку 30.10.2025. Формат 60х84 /16. Папір офісний. Гарнітура TimesNewRoman  
Спосіб друку цифровий. Ум. друк. арк. 5.58 Наклад 300

Олександра ЧЕРНИШЕВИЧ  
«Публічне управління та адміністрування», 4 курс  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

### КОМПЕНСАЦІЯ ЗА ПОШКОДЖЕНЕ МАЙНО ЯК ІНТЕГРОВАНА ЦИФРОВА ПОСЛУГА

Сьогодні послуга з отримання компенсації за пошкоджене майно через портал «Дія» перебуває на III рівні цифрової зрілості. Громадяни можуть самостійно подати заяву онлайн, додати фото та документи, не звертаючись особисто до органів влади. Це значно спрощує процес, однак повна автоматизація ще не досягнута.

Щоб перевести послугу на IV рівень — повністю інтегрованої цифрової послуги — необхідно реалізувати декілька ключових кроків.

По-перше, потрібна автоматична перевірка даних з реєстрів. Замість того, щоб громадянин вручну завантажував документи про право власності, система могла б підтягувати їх із Державного реєстру речових прав на нерухоме майно.

По-друге, слід впровадити автоматичну оцінку збитків. Для цього можна використовувати стандартизовані методики або штучний інтелект, який аналізує фото та співставляє їх із середньою вартістю відновлювальних робіт.

По-третє, має бути забезпечена автоматична виплата компенсації. Після схвалення заявки кошти повинні надходити на рахунок заявника без додаткових контактувань із держорганами.

Також важливо інтегрувати цифрові сповіщення та повний «трекінг» процесу — від подачі заяви до отримання коштів.

Це дозволить зробити державу по-справжньому сервісною, а громадянина — впевненим у швидкому відновленні свого житла після руйнувань.