

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА МОН УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА МОН УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КОСИЦЬКА Вікторія Юріївна

УДК: 351.713:334.722:35.077.5(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО
ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО
СУСПІЛЬСТВА ДЛЯ ПОДОЛАННЯ НАДЗВИЧАЙНИХ
ГУМАНІТАРНИХ СИТУАЦІЙ**

Спеціальність 281 - Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 28 - Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

В. Ю. Косицька

Науковий керівник: **Оболенський Олексій Юрійович**, доктор економічних наук, професор, заслужений працівник освіти України

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Косицька Вікторія Юрївна. Впровадження механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства для подолання надзвичайних гуманітарних ситуацій. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ. 2026.

Дисертація є завершеною науково-дослідною роботою, в якій **наведено розв’язання актуального наукового завдання**, що полягає в науково-теоретичному обґрунтуванні механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства та наданні практичних рекомендацій щодо їх впровадження задля подолання надзвичайних гуманітарних ситуацій.

Актуальність теми дослідження обумовлена низкою важливих факторів, що мають як внутрішній, так і зовнішній характер, та потребою у забезпеченні ефективної взаємодії між суб’єктами публічно-приватного партнерства як на внутрішньодержавному (між державою, приватним сектором та громадянським суспільством), так і на міжнародному (залучення до публічно-приватного партнерства іноземних партнерів – держав, бізнес-структур) рівнях задля реагування на надзвичайні ситуації, ліквідації їхніх наслідків та відновлення після них. У роботі проаналізовано чинні моделі публічно-приватного партнерства, наведені практичні приклади публічно-приватного партнерства з реалізації інфраструктурних проєктів, спрямованих на відновлення об’єктів інфраструктури в Україні та за кордоном. Шляхом порівняльного аналізу і виявлення сильних і слабких сторін публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних ситуацій зроблено висновки та надано пропозиції з удосконалення механізмів публічно-приватного партнерства задля забезпечення сталого розвитку, своєчасного попередження та ефективного

реагування на надзвичайні гуманітарні ситуації, у тому числі у воєнний та післявоєнний періоди.

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтована актуальність теми, її зв'язок з темами науково-дослідної роботи кафедри, на якій виконувалося це дослідження, означена мета та завдання дослідження, визначено об'єкт, предмет та методи дослідження. Також акцентовано увагу на науковій новизні та практичній значущості роботи, оприлюдненні її результатів у наукових виданнях та на комунікаційних заходах різного рівня.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади формування механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства та надзвичайних гуманітарних ситуацій, визначено сутність основних дефініцій за темою дослідження, зокрема уточнено зміст понять «державно-приватне партнерство», «публічно-приватне партнерство», «надзвичайна ситуація», а також запропоновано ввести в науковий обіг авторське трактування термінів «багаторівневе публічно-приватне партнерство», «надзвичайна гуманітарна ситуація», «авторизоване громадське об'єднання», «публічно-приватне партнерство в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій»; розкрито зміст і місце цих понять у сфері публічно-приватного партнерства в стандартних і надзвичайних ситуаціях. Запропоновано розширити перелік основних принципів здійснення такого партнерства з акцентом на цілеспрямованість і системність дій, інноваційність, екологічність, соціальну відповідальність, партнерство; перелік класифікаційних ознак для опису сфер, форм, суб'єктів та об'єктів публічно-приватного партнерства. Розкрито зміст механізмів публічного управління у сфері публічно-приватного партнерства та характерні риси їх впливу на процеси управління проєктами публічно-приватного партнерства із залученням представників громадянського суспільства. Висвітлено особливості реалізації проєктів публічно-приватного

партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій на основі вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду, орієнтуючись на міжнародні стандарти та міжнародне гуманітарне право.

У другому розділі роботи здійснено аналіз дії організаційно-правових механізмів здійснення публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій. Зокрема, досліджено організаційну компоненту організаційно-правових механізмів за такими її елементами, як інституції, у тому числі громадські, їх організаційна структура та функції, які притаманні цим інституціям у контексті здійснення публічно-приватного партнерства загалом та в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій. Визначено, що організаційна компонента – це невід’ємна частина бінарного організаційно-правового механізму, яка має свою структуру, функції, вертикальні і горизонтальні зв’язки, процеси і процедури, що забезпечують ефективну діяльність органів публічної влади, тобто це організаційні форми, методи й інструменти управління, що використовуються на різних рівнях та забезпечують функції публічного управління сферою публічно-приватного партнерства з урахуванням потреб громадянського суспільства та активного його залучення до управління проєктами.

Розкрито особливості дії правових механізмів публічного управління у сфері публічно-приватного партнерства через його складові, а також алгоритми дії у межах організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства. Визначено, що правова компонента організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства – це невід’ємна частина бінарного організаційно-правового механізму, яка має свої законодавчо визначені принципи, сфери, об’єкти та суб’єкти впливу на процеси розвитку сфери публічно-приватного партнерства та результати реалізації проєктів публічно-приватного партнерства через специфічні форми та методи її прояву, де форми прояву правової компоненти – це зовнішнє вираження дій держави, тобто «що» вона робить (видає закон, укладає договір, проводить перевірку), а методи – це способи та прийоми «як» держава це робить (шляхом

переконання, заохочення, адміністративного примусу чи прямого регулювання). Порівняльний аналіз вітчизняного та європейського законодавства дав змогу виявити низку проблем правового регулювання публічно-приватного партнерства в Україні та надати обґрунтовані пропозиції у напрямі посилення правової компоненти організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства та подальшого адаптування вітчизняного законодавства до європейських норм і стандартів.

Проаналізовано досвід Організації Об'єднаних Націй щодо кластерного підходу в організації публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій та досвід Європейського Союзу із застосування механізмів публічно-приватного партнерства для подолання наслідків кліматичних змін та військових конфліктів на Балканах. Висвітлено особливості дії організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства у світовій практиці задля вирішення складних соціальних, економічних та публічно-управлінських проблем суспільства, що виникли внаслідок надзвичайних гуманітарних ситуацій. Узагальнено досвід Організації Об'єднаних Націй і Європейського Союзу та, зважаючи на необхідність повоєнного відновлення України, що визначено в Плані відновлення України, визначено особливості впливу публічно-приватного партнерства на процеси відновлення в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій у розрізі соціальних, економічних та публічно-управлінських аспектів. За результатами SWOT-аналізу перспектив здійснення публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій визначено, що, незважаючи на значний потенціал України до розвитку сфери публічно-приватного партнерства, на сьогодні існує низка суттєвих проблем, які перешкоджають повноцінній реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій і заважають публічно-приватному партнерству бути ефективним у вирішенні гуманітарних проблем у громадах.

У третьому розділі роботи визначено напрями розвитку концепції багаторівневого публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій. Запропоновано шляхи формування моделі багаторівневого публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій з урахуванням зарубіжного досвіду та за участі міжнародних партнерів, а також удосконалення організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій на засадах залучення активних громадських об'єднань задля подолання руйнівних наслідків в Україні.

Визначено, що багаторівневе публічно-приватне партнерство є логічним продовженням еволюції концепції багаторівневого управління і водночас відіграє важливу роль у функціонуванні механізмів багаторівневого управління, оскільки воно поєднує ресурси та можливості різних рівнів публічної влади з досвідом та інноваціями приватного сектору для досягнення суспільно значимих цілей. Обґрунтовано, що роль багаторівневого публічно-приватного партнерства полягає у створенні цілісної, узгодженої та стійкої системи управління проєктом публічно-приватного партнерства, яка дозволить подолати відомчу розрізненість і вузькі інтереси окремих рівнів влади та забезпечить: координацію та узгодження інтересів усіх учасників проєкту та потреб громадянського суспільства; підвищення легітимності та соціальної прийнятності проєкту публічно-приватного партнерства; ефективний розподіл ризиків та відповідальності між учасниками проєкту за принципом «хто більше вкладає коштів, той несе більшу відповідальність»; мобілізацію ресурсів та співфінансування з бюджетів різних рівнів.

Запропоновано модель багаторівневого публічно-приватного партнерства, що дозволяє поєднати ресурси та компетенції різних рівнів для підвищення ефективності та результативності проєктів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій, що є актуальним для України, яка вимагатиме швидкого й якісного відновлення як критичної інфраструктури, так і інших соціально значимих зруйнованих чи пошкоджених об'єктів. Ця модель

сформована з урахуванням наднаціонального рівня, яка є інтегрованою чотирирівневою системою для реалізації складних, капіталоемних та стратегічно важливих проєктів, а за структурою представляє собою чотири взаємопов'язані рівні, де потоки ресурсів, інформації та впливу рухаються в обох напрямках: «зверху-вниз» та «знизу-вгору», що перетворює традиційне, ієрархічне управління на гнучку мережу, де кожен рівень має свою унікальну роль, але успіх досягається лише через їхню тісну взаємодію.

Обґрунтовано, що в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій класичні моделі публічно-приватного партнерства, які розроблені для стабільних умов мирного часу, є негнучкими та нездатними оперативно реагувати на виклики, тому існує потреба в адаптації моделі багаторівневого публічно-приватного партнерства та вдосконаленні існуючих підходів до формування організаційно-правових механізмів задля подолання наслідків надзвичайних гуманітарних ситуацій як під час таких ситуацій, так і в період повоєнної відбудови України. Визначено, що основними напрямками такого вдосконалення є поліпшення організаційної та правової компонент з урахуванням зростання ролі та залучення найбільш активної частини громадянського суспільства – авторизованих громадських об'єднань – на всіх етапах реалізації проєктів публічно-приватного партнерства, що призведе до підвищення ефективності багаторівневого публічно-приватного партнерства, забезпечить їх успішну реалізацію та суспільну довіру до учасників здійснення багаторівневого публічно-приватного партнерства на засадах прозорості і підзвітності. Визначено загальні напрями та першочергові кроки з удосконалення організаційно-правових механізмів багаторівневого публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій за кожною з компонент, зокрема *для організаційної компоненти* – створення гнучкої та координованої системи управління (Національного координаційного центру з питань багаторівневого публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій при Кабінеті Міністрів України та їх підрозділів у регіонах);

посилення інституційної спроможності таких центрів на всіх рівнях підготовки та супроводження проєктів публічно-приватного партнерства; забезпечення прозорості та залучення громадськості на всіх етапах здійснення багаторівневого публічно-приватного партнерства; *для правової компоненти* – адаптація законодавства до умов надзвичайних гуманітарних ситуацій; створення дієвих правових норм щодо фінансових стимулів приватного сектору для участі у багаторівневому публічно-приватному партнерстві в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій; спрощення та прискорення процедур здійснення проєктів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій.

Запропоновано Рамковий стандарт (технологічну карту) для здійснення проєкту багаторівневого публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій, що за кожним етапом (ініціація та пріоритизація, відбір приватного партнера, реалізація, завершення) передбачає чітке визначення мети, основних інструментів, ролі громадськості та очікуваного результату. Обґрунтовано, що успішне впровадження запропонованого стандарту у значній мірі залежить, по-перше, від забезпечення активної участі представників громадянського суспільства в обговоренні, прийнятті рішень та реалізації проєктів публічно-приватного партнерства; по-друге, від наявності списку кваліфікованих потенційних приватних партнерів, готових швидко взяти участь у здійсненні проєктів публічно-приватного партнерства того чи іншого профілю. Тому для вирішення означених проблем запропоновано посилити участь і вплив громадянського суспільства на процеси здійснення проєктів публічно-приватного партнерства шляхом залучення авторизованих громадських об'єднань; для пришвидшення та спрощення процедури вибору приватних партнерів – створити Реєстр кваліфікованих партнерів.

Надано авторське визначення дефініції «авторизоване громадське об'єднання» в контексті публічно-приватного партнерства як невідприємницького добровільного об'єднання фізичних та/або юридичних осіб, яке пройшло встановлену законом процедуру визнання його спроможності виступати публічним

партнером у проєктах публічно-приватного партнерства, що мають суспільно значущий характер та відповідають цілям діяльності такого об'єднання, а також мають довіру, розуміють місцеву специфіку та можуть оперативно працювати з інформацією та учасниками публічно-приватного партнерства.

Під час дослідження розширено перелік термінів та дефініцій, зокрема уточнено зміст терміна «державно-приватне партнерство», обґрунтовано необхідність розмежування та надано авторське визначення термінів «державно-приватне партнерство», «публічно-приватне партнерство» та «багаторівневе публічно-приватне партнерство» з уточненням особливостей такого партнерства на вітчизняному та міжнародному рівні. Обґрунтовано введення в науковий обіг нового терміна – «авторизоване громадське об'єднання», який означає роль і місце громадянського суспільства у здійсненні проєктів публічно-приватного партнерства. Уточнено перелік принципів та класифікаційних підходів до публічно-приватного партнерства залежно від суб'єктно-об'єктного складу. Уточнено зміст загальноприйнятого поняття «надзвичайна ситуація» та запропоновано дефініцію поняття «надзвичайна гуманітарна ситуація». На основі вивчення зарубіжного досвіду надані пропозиції з ефективного впровадження технологій та моделей публічно-приватного партнерства для повоєнної відбудови України.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо покращення нормативно-правової бази здійснення публічно-приватного партнерства в Україні та інших країнах, що перебувають у надзвичайних ситуаціях. Запропоновані напрями удосконалення організаційно-правових механізмів можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління проєктами публічно-приватного партнерства під час надзвичайних гуманітарних ситуацій у процесі відновлення критичної та соціальної інфраструктури.

Загалом, отримані теоретичні та практичні результати закладають основу для вирішення важливого наукового завдання – обґрунтування теоретичних положень і розробки методичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-правових

механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства для подолання надзвичайних гуманітарних ситуацій. Це надасть змогу підвищити ефективність публічного управління під час настання надзвичайних ситуацій та забезпечити процес сталого відновлення критичної й соціальної інфраструктури, а отже досягти соціально-економічної стабільності в країні.

Ключові слова: публічне управління, публічно-приватне партнерство, багаторівневе публічне управління, громадські об'єднання, громадська участь, публічні консультації, громадянське суспільство, організаційно-правовий механізм, надзвичайні гуманітарні ситуації, гуманітарні кризи, публічний сектор, міжнародна співпраця, критична інфраструктура, інфраструктурні об'єкти, післявоєнна відбудова.

SUMMARY

Kosytska Viktoriia Yuriivna. Implementation of public–private partnership mechanisms in the context of civil society activation for overcoming emergency humanitarian situations. Qualification research work in manuscript form.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, specialty 281 “Public Management and Administration”. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Kyiv, 2026.

The dissertation is a completed scientific research work. It presents the solution to a relevant scientific problem, which consists in the scientific and theoretical substantiation of public–private partnership mechanisms in the context of civil society activation, as well as in the development of practical recommendations for their implementation in order to overcome emergency humanitarian situations.

The relevance of the research topic is determined by a number of important factors, both internal and external in nature. There is a need to ensure effective interaction between the actors of public–private partnership at the domestic level (the state, the private sector, and civil society) and at the international level (through the involvement of foreign partners

– states and business entities) in order to respond to emergencies, eliminate their consequences, and support recovery. The work analyzes existing models of public–private partnership and presents practical examples of infrastructure projects implemented within public–private partnership frameworks to restore infrastructure facilities in Ukraine and abroad. Through comparative analysis, the strengths and weaknesses of public–private partnership in emergency conditions were identified, conclusions were drawn, and proposals were formulated to improve partnership mechanisms so as to ensure sustainable development, timely prevention, and effective response to emergency humanitarian situations, including in wartime and post-war periods.

The dissertation consists of an abstract, introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The introduction substantiates the relevance of the research topic and outlines its connection with the department’s research work. The purpose and objectives of the research are defined, the object and subject of the research are identified, and the methods used in the research process are described. Emphasis is placed on the scientific novelty and practical significance of the work, as well as on the dissemination of its results in scientific journals and at scientific and communication events of various levels.

The first chapter examines the theoretical foundations of forming public–private partnership mechanisms in the context of civil society activation and emergency humanitarian situations. The essence of key definitions related to the research topic is identified. The meaning of the terms “state–private partnership”, “public–private partnership”, and “emergency situation” is clarified. The dissertation proposes an author’s interpretation of the concepts “multilevel public–private partnership”, “emergency humanitarian situation” and “authorized civil association”, and explains the meaning and place of these concepts within the sphere of public–private partnership in both standard and emergency conditions. It is proposed to expand the list of key principles of public–private partnership implementation, with emphasis on purposefulness and systemic action, innovation, environmental sustainability, social responsibility, and partnership. The

classification features used to describe the spheres, forms, subjects, and objects of public–private partnership are also expanded and refined. The content of public governance mechanisms in the public–private partnership sphere is explained, and the characteristic features of their influence on project management processes with the involvement of civil society representatives are outlined.

The second chapter analyzes the functioning of organizational and legal mechanisms of public–private partnership under emergency humanitarian conditions. The organizational component of these mechanisms is examined, including such elements as institutions (including civil society organizations), their organizational structure, and their functions in the context of public–private partnership in both standard and emergency conditions. It is determined that the organizational component is an integral part of a binary organizational and legal mechanism, with its own structure, functions, vertical and horizontal connections, processes, and procedures that ensure the effective functioning of public authorities. Organizational forms, management methods, and tools used at various levels of governance determine the effectiveness of public governance in the public–private partnership sphere, taking into account the needs of civil society and its active involvement in project management.

The specifics of the functioning of legal mechanisms of public governance in the public–private partnership sphere are also explained. The analysis is carried out through the lens of the components of the legal framework and the action algorithms within organizational and legal mechanisms. The legal component is described as an integral element of the binary organizational and legal mechanism, with legislatively defined principles, spheres, objects, and subjects of influence on the development of the public–private partnership sphere and the outcomes of related project implementation. Its influence manifests through specific forms and methods. The forms of the legal component are the external expression of state actions – what the state does (for example, passing a law, concluding an agreement, conducting an inspection), while the methods describe how

the state performs these actions (through persuasion, encouragement, administrative coercion, or direct regulation).

A comparative analysis of Ukrainian and European legislation has been carried out, making it possible to identify problems of legal regulation of public–private partnership in Ukraine. Based on this analysis, proposals for strengthening the legal component of organizational and legal mechanisms were formulated, as well as recommendations on adapting Ukrainian legislation to European norms and standards. The UN experience regarding the cluster approach to organizing public–private partnership under humanitarian crises and the EU experience in using public–private partnership mechanisms to address the consequences of climate change and military conflicts in the Balkans are analyzed. The functioning of organizational and legal mechanisms in global practice is highlighted in the context of solving complex social, economic, and public-governance problems that arise as a result of emergency humanitarian situations. The experience of the UN and the EU is summarized considering Ukraine’s needs for post-war recovery as defined in the Ukraine Recovery Plan.

The third chapter defines directions for developing the concept of multilevel public–private partnership under emergency humanitarian conditions. Ways to form a model of multilevel public–private partnership are proposed, taking into account international experience and the participation of international partners, as well as directions for improving organizational and legal mechanisms in such conditions based on the involvement of active civil associations, with the goal of overcoming destructive consequences in Ukraine. It is determined that multilevel public–private partnership is a logical continuation of the evolution of the concept of multilevel governance and plays an important role in the functioning of multilevel governance mechanisms, as it combines resources and capacities of different levels of public authority with the experience and innovations of the private sector to achieve socially significant goals.

It is substantiated that the role of multilevel public–private partnership is to create an integrated, coherent, and stable governance system for public–private partnership

projects, which eliminates departmental fragmentation and narrow interests of individual levels of authority and ensures: coordination and alignment of the interests of all project participants and the needs of civil society; increased legitimacy and social acceptability of public–private partnership projects; effective distribution of risks and responsibilities among participants in accordance with the principle “the more you invest, the greater your responsibility”; and mobilization of resources and co-financing from budgets at different levels. A model of multilevel public–private partnership is proposed that combines resources and competencies of various levels in order to improve the efficiency and effectiveness of public–private partnership projects under emergency humanitarian conditions. This is especially relevant for Ukraine, which requires rapid and high-quality restoration of both critical infrastructure and other socially important destroyed or damaged facilities. The model is formed considering the supranational level and constitutes an integrated four-level system for the implementation of complex, capital-intensive, and strategically important projects. In structural terms, it consists of four interconnected levels, where flows of resources, information, and influence move in both directions – “top–down” and “bottom–up” – transforming traditional hierarchical governance into a flexible network in which each level has its unique role, and success is achieved only through close interaction among them.

It is substantiated that, under emergency humanitarian conditions, classical models of public–private partnership designed for stable peacetime conditions are inflexible and unable to respond promptly to challenges. Therefore, there is a need to adapt the model of multilevel public–private partnership and improve existing approaches to forming organizational and legal mechanisms for overcoming the consequences of emergency humanitarian situations, both during such situations and in the period of post-war reconstruction of Ukraine. The main directions of such improvement are identified as enhancing the organizational and legal components while increasing the role and involvement of the most active part of civil society – authorized civil associations – at all stages of public–private partnership project implementation. This will increase the

effectiveness of multilevel public–private partnership, ensure successful project implementation, and strengthen public trust in partnership participants based on transparency and accountability.

A Framework Standard (Technological Map) for implementing multilevel public–private partnership projects under emergency humanitarian conditions is proposed. For each stage (initiation and prioritization, selection of a private partner, implementation, completion), the Standard clearly defines the goal, main tools, role of the public, and expected outcome. It is substantiated that the successful implementation of this Standard largely depends, first, on ensuring active participation of civil society representatives in discussions, decision-making, and implementation of public–private partnership projects; and second, on the availability of a list of qualified potential private partners ready to quickly participate in projects of various profiles. To address these issues, it is proposed to strengthen the participation and influence of civil society in public–private partnership projects through the involvement of authorized civil associations, and to create a Register of Qualified Partners in order to accelerate and simplify the selection of private partners.

An author’s definition of the term “authorized civil association” in the context of public–private partnership is provided: it is a non-entrepreneurial voluntary association of natural and/or legal persons that has undergone the legally established procedure confirming its capacity to act as a public partner in public–private partnership projects of socially significant character that correspond to the goals of the association, and which enjoys public trust, understands local specificities, and can work promptly with information and project participants.

During the research, the list of terms and definitions was expanded. In particular, the meaning of “state–private partnership” is clarified, and the necessity of distinguishing between “state–private partnership”, “public–private partnership” and “multilevel public–private partnership” is substantiated, with an emphasis on the specific features of such partnership at the national and international levels. The content of the commonly used term “emergency situation” is clarified, and the definition “emergency humanitarian situation”

is proposed. Based on the study of international experience, proposals are formulated for the effective implementation of public–private partnership technologies and models for the post-war reconstruction of Ukraine.

The practical significance of the work lies in developing recommendations for improving the regulatory framework governing public–private partnership in Ukraine and in other countries experiencing emergencies. The proposed directions for improving organizational and legal mechanisms can be used to enhance the effectiveness of managing public–private partnership projects during emergency humanitarian situations in the process of restoring critical and social infrastructure.

Overall, the theoretical and practical results obtained in the dissertation form the basis for solving an important scientific task – substantiating theoretical provisions and developing methodological recommendations to improve organizational and legal mechanisms of public–private partnership in the context of civil society activation for overcoming emergency humanitarian situations. This will make it possible to increase the effectiveness of public governance during emergencies and to ensure a sustainable process of restoring critical and social infrastructure, thereby contributing to socio-economic stability in the country.

Keywords: *public administration; public–private partnership; multilevel public administration; civil associations; public participation; public consultations; civil society; organizational and legal mechanism; emergency humanitarian situations; humanitarian crises; public sector; international cooperation; critical infrastructure; infrastructure facilities; post-war reconstruction.*

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Оболенський О. Ю., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. *Вчені записки*. 2023. № 33(4). С. 121–137.

(0,7 – д.а.; особисто автору належить 0,2 д.а. – щодо обґрунтування можливостей і проблем застосування ІІІ в публічному управлінні).

DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074

URL: [https://vz.kneu.ua/archive/2023/33\(4\).10](https://vz.kneu.ua/archive/2023/33(4).10)

2. Косицька В. Ю. Значення та перспективи реалізації механізму публічно-приватного партнерства в умовах кризи та у період післявоєнної розбудови. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 12(18). С. 269–282. (0,5 д.а.).

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12\(18\)-269-282](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-269-282)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/8001/8045>

3. Писаренко Н. В., Кашина Г. С., Бараник З. П., Громоздова Л. О., Ткаченко Я. С., Рвач А. М., Косицька В. Ю. Економетричне моделювання як складова модернізації механізмів публічного управління та підвищення соціально-економічної ефективності транскордонного співробітництва з ЄС. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). С. 246–270. (1,0 д.а.; особисто автору належить 0,1 д.а. – з питань ролі громадянського суспільства у підвищенні соціально-економічного розвитку співробітництва з ЄС).

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-246-270](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-246-270)

URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/07e23cc2-bc9f-4c58-aadf-9cfb4d738b2b/content>

4. Оболенський О. Ю., Косицька В. Ю., Огороднік В. В. Розвиток публічно-приватного партнерства при формуванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови. *Вчені записки*. 2024. № 35(2). С. 130–142. (0,5 д.а.; особисто автору належить 0,2 д.а. – щодо посилення ролі публічно-приватного партнерства у повоєнній відбудові України).

DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.11.075.081

URL: [https://vz.kneu.ua/archive/2024/35\(2\).11](https://vz.kneu.ua/archive/2024/35(2).11)

5. Косицька В. Ю. Аналіз нормативно-правового забезпечення публічно-приватного партнерства з урахуванням умов євроінтеграції та надзвичайної ситуації

в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 4(43). С. 62–75. (0,5 д.а.).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-4.10>

URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/4/12.pdf>

6. Obolenskyi O. Yu., Kosytska V. Yu., Rvach A. M. Conceptual principles of designing public administration systems. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. № 3(46). С. 62–76. (1,0 д.а.; особисто автору належить 0,6 д.а. – розробка принципових підходів з використання методів проектного менеджменту в публічному управлінні).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.9>

URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2025/3/11.pdf>

Статті наукових фахових виданнях, що індексуються в міжнародній наукометричній базі Scopus

7. Світлана Ткаленко, Жанна Дерій, Людмила Кудирко, Роксоляна Любачівська, Юлія Грицку-Андрієш, Вікторія Косицька. Довгострокові детермінанти економічного розвитку: вплив міграційних потоків на економіку України. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Том 6, № 59. С. 402–419. (Web of Science, Scopus). (1,1 д.а.; особисто автору належить 0,1 д.а. – з питань впливу міграційних процесів на розвиток економіки та ролі громадянського суспільства у цьому процесі).

DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4559>

URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4559>

Опубліковані праці у виданнях апробаційного характеру:

8. Косицька В. Ю. Вирішення проблем надзвичайних гуманітарних ситуацій при відновленні міст. *Економіка відновлення міст*: матеріали Міжнародного урбаністичного форуму, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 22–23 березня 2023 р. К.: КНЕУ, 2023. С. 92–95. URL:

https://drive.google.com/file/d/1IH2N6GcXZHPFBC7o2P_QS85cqjQ8nRn_/view (0,16 д.а.).

9. Косицька В. Інноваційні аспекти в публічному управлінні проєктами з подолання надзвичайної ситуації. *Ukraine innovate: сучасні моделі для відновлення*: збірник тез доповідей V Міжнародної мультидисциплінарної конференції (Луцьк, 25 жовтня 2023 р.) / за ред. Н. В. Павліхи. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. С. 73–76. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23077/1/73-76.pdf> (0,16 д.а.).

10. Косицька В.Ю. Публічно-приватне партнерство в питаннях надання допомоги українським біженцям: досвід та виклики. Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 23 листопада 2023 р.). Харків: ТОВ «Константа», 2023. С. 147–151. URL: <https://surl.lt/ybpmfm> (0,2 д.а.).

11. Косицька В. Ю. Інноваційні технології та їх роль у реалізації гуманітарних проєктів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних ситуацій. *Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум*: матеріали Міжнародної конференції, м. Дніпро, 25 травня 2025 р. С. 165–168. URL: https://drive.google.com/file/d/1eQIdupY-JFXx9P4SggPZG7HKzQ2_DpWz/view (0,16 д.а.).

12. Косицька В. Ю. Роль громадянського суспільства у розвитку системи публічного управління сферою публічно-приватного партнерства. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Innovations in Science: From Theoretical Foundations to Practical Impact»* (1–3 September 2025, Antwerp, Belgium). European Open Science Space, 2025. P. 86–88. URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/09/Antwerp_Belgium_01.09.25.pdf (0,12 д.а.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	22
ВСТУП	24
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ	39
1.1. Сутність публічно-приватного партнерства з урахуванням потреб громадянського суспільства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій у межах розвитку багаторівневого публічного управління	39
1.2. Принципи, закономірності та механізми публічного управління у сфері публічно-приватного партнерства їхній зміст і характеристики в контексті активізації громадянського суспільства	61
1.3. Особливості здійснення та зарубіжний досвід публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій	82
Висновки до розділу 1.	108
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НАДЗВИЧАЙНИХ ГУМАНІТАРНИХ СИТУАЦІЙ В УКРАЇНІ ТА У СВІТІ	115
2.1. Організаційна компонента організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства: інституції їхня структура та функції з урахуванням діяльності громадських об'єднань	115
2.2. Правова компонента організаційно-правових механізмів публічно- приватного партнерства	144

2.3. Аналіз функціонування організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства та надзвичайних гуманітарних ситуацій у світовій практиці	162
Висновки до розділу 2.	192
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ БАГАТОРІВНЕВОГО ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА З УРАХУВАННЯМ АКТИВНОГО ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАНЬ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ ГУМАНІТАРНИХ СИТУАЦІЙ	198
3.1. Формування моделі багаторівневого публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій з урахуванням зарубіжного досвіду та за участі міжнародних партнерів	198
3.2. Удосконалення організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій на засадах залучення громадських об'єднань задля подолання руйнівних наслідків в Україні	227
Висновки до розділу 3	249
ВИСНОВКИ	255
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	265
ДОДАТКИ	297

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ:

АГО	Авторизоване громадське об'єднання
БО	Благодійні організації
БРП	Багаторівневе публічно-приватне партнерство
БРПУ	Багаторівневе публічне управління
БРУ	Багаторівневе управління
БФ	Благодійні фонди
ВПО	Внутрішньо переміщені особи
ВРУ	Верховна Рада України
ГК	Громадський контроль
ГО	Громадські об'єднання
ГС	Громадянське суспільство
ДПП	Державно-приватне партнерство
ЄІБ	Європейський інвестиційний банк
ЄК	Європейська комісія
ЄС	Європейський Союз
ЄЦЕП (ЕРЕС)	Європейський центр експертизи ППП (European PPP Expertise Center)
ІГС	Інститути громадянського суспільства
ІТК-технології	Інформаційні телекомунікаційні технології
КМУ	Кабінет Міністрів України
МВФ	Міжнародний валютний фонд
НГС	Надзвичайні гуманітарні ситуації
НС	Надзвичайні ситуації
ОДА	Обласна державна адміністрація

ОГС	Організоване громадянське суспільство
ОМС	Органи місцевого самоврядування
ООН	Організація Об'єднаних Націй
ОПМ	Організаційно-правові механізми
ОТГ	Об'єднана територіальна громада
ППП	Публічно-приватне партнерство
ПУ	Публічне управління
РОВВ	Регіональні органи виконавчої влади
СБ	Світовий банк
США	Сполучені Штати Америки
Угода про асоціацію	Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони
ЦОВВ	Центральні органи виконавчої влади
ЦС	Цифрове суспільство

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні для України доцільність даного дослідження зумовлена низкою назрілих теоретичних і практичних чинників. Насамперед, зростаюча частота та масштаб надзвичайних гуманітарних ситуацій (природного, техногенного, соціально-політичного характеру), особливо в умовах війни, створюють безпрецедентні виклики для держави та суспільства. Необхідність реагування на такі кризові явища, забезпечення захисту населення, надання гуманітарної допомоги та відновлення постраждалих територій вимагають консолідації зусиль різних суб'єктів, у тому числі держави, бізнесу та ГС.

Після повномасштабного вторгнення, з лютого 2022 року, в Україні було пошкоджено (частково або повністю знищено) велику кількість інфраструктурних об'єктів, які впливають на забезпечення необхідної життєдіяльності населення країни (світло, опалення, газ, питна вода стали дефіцитними ресурсами). Ситуація, що склалася наразі в Україні, стосується не лише внутрішнього «суспільного» середовища, а й всього цивілізованого світу, а тому вимагає осмислення та пошуку дієвих механізмів їх вирішення.

Традиційні адміністративно-командні організаційні та правові механізми державного управління часто виявляються недостатньо гнучкими та ресурсно неспроможними (в частині фінансового, матеріального, технологічного та людського ресурсу) для оперативного й комплексного вирішення проблем, що виникають унаслідок надзвичайних ситуацій. Обмеженість бюджетних коштів, нестача спеціалізованої техніки, обладнання та кваліфікованих кадрів, необхідність швидкого розгортання логістичних мереж та надання фінансової, матеріальної та кваліфікованої медичної чи психологічної допомоги, зокрема для ліквідації наслідків руйнування об'єктів інфраструктури та домогосподарств, зумовлюють потребу в залученні потенціалу приватного сектору. Означені фактори суттєво

впливають на визначення актуальності обраної теми та потребують негайного реагування і залучення до вирішення даної проблеми наукової спільноти.

Сучасний світ потребує негайного реагування на такі події, як війна (Ізраїль і Палестина, Індія і Пакистан, конфлікти в Сирії, Ємені, Судані, Ефіопії, Конго, в інших країнах світу), кліматичні зміни на планеті, епідемії і пандемії та переосмислення причин їх виникнення і наслідків для людей, пошуку нових засобів захисту населення у надзвичайних ситуаціях. В умовах криз і надзвичайних ситуацій для вирішення назрілих гуманітарних проблем доцільно більш активно використовувати механізми публічно-приватного партнерства, зокрема через удосконалення та впровадження організаційно-правових механізмів з урахуванням сучасних умов та можливостей держави й бізнесу, а також потреб громадянського суспільства. Адже саме публічно-приватне партнерство забезпечує ефективну взаємодію держави, бізнесу й громадянського суспільства та може стати вагомим чинником для мобілізації додаткових ресурсів, залучення спеціальних знань і технологій, оптимізації управлінських процесів у сфері подолання наслідків надзвичайних гуманітарних ситуацій. Проте застосування публічно-приватного партнерства у цій специфічній сфері має свою особливу природу та потребує розробки адекватних організаційно-правових механізмів відповідно до вимог міжнародного законодавства та гуманітарного права.

На сьогоднішній день, незважаючи на наявність певного досвіду співпраці держави та бізнесу у кризових ситуаціях, питання формування цілісних організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій залишається недостатньо дослідженим. Існуючі нормативно-правові акти часто не враховують специфіки таких ситуацій, не визначають чітких процедур взаємодії партнерів, розподілу ризиків та відповідальності, а також механізмів контролю та оцінки ефективності спільних проєктів публічно-приватного партнерства.

Актуальність дослідження також підкреслюється сучасними геополітичними реаліями та зростанням кількості ВПО всередині країни та біженців по всьому світу, руйнуванням інфраструктури та необхідністю оперативного надання гуманітарної допомоги в умовах воєнних конфліктів та інших масштабних гуманітарних криз. У цьому контексті розробка ефективних організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства може сприяти більш швидкому та якісному реагуванню на гуманітарні виклики, оптимізувати використання наявних ресурсів та підвищити резилієнтність громад для підвищення здатності спільнот долати наслідки гуманітарних криз. Таким чином, комплексний аналіз теоретичних засад та практичного досвіду застосування публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій, виявлення проблем правового регулювання та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо організаційно-правових механізмів в цій сфері є важливим і своєчасним науковим завданням, що має значний теоретичний та практичний потенціал для підвищення ефективності управління кризовими ситуаціями та забезпечення національної безпеки.

Наявність великої кількості наукових праць, що опікуються даною тематикою, свідчить про багатоаспектність проблем та поліваріантність їх вирішення. Так, за даною тематикою наявна велика кількість публікацій як вітчизняних, так і іноземних авторів за різними напрямками та галузями науки. Так, І.В. Бовсунівська [1], В.Г. Варнавский, А.В. Клименко, В.А. Королєв [2], І.П. Дубок [3], О.В. Нестор [4] з теоретичного погляду розкривають сутність ДПП та публічно-приватного партнерства, особливості й проблеми їх розвитку, тоді як Т.І. Єфименко [5], О.Л. Малін [6], О.Ю. Оболенський та О.В. Базарна [7] розглядають ДПП в системі регулювання економіки як системи організаційно-економічних відносин. Багато праць присвячено вивченню зарубіжного досвіду розвитку як у посткомуністичних країнах (С.Б. Єгоричева, М.І. Лахижа [8]), так і в країнах Європи та інших країнах світу (В.О. Бойко [9], І.А. Брайловський [10], В.І. Данилишин, О.М. Стефанків, О.А. Ціжма [11], М.І. Зайдель [12]; С.В. Сімак [13], Н.В. Ющенко, В.В. Дячек, М.В.

Ковтун [14]). А такі вчені, як І.А. Островський, Б.Ю. Юхнов, С.І. Штефан [15], розглядають публічно-приватне партнерство як соціальну інновацію, вказуючи на переваги та ризики такої взаємодії держави та бізнесу. Також науковці визначають вектори удосконалення процедури прийняття рішення про здійснення ДПП в умовах війни (М.А. Шавлак [16]), можливості використання публічно-приватного партнерства як механізму залучення інвестицій в економіку (Т.О. Королюк [17]) та на основі компаративного аналізу розглядають ДПП в контексті попередження та реагування на надзвичайні ситуації у світі (Д.С. Бірюков [18]). Натомість Л.В. Лисяк, С.В. Качула [19] та О. Пильтай [20] висвітлюють особливості фінансових механізмів публічно-приватного партнерства у реалізації стратегічних цілей розвитку територій України. М.І. Карпа [21] показує місце та роль ДПП у виконанні функцій публічної служби, а І.А. Косач, О.С. Кулик [22] загалом вказують на сучасні реалії та перспективи реалізації механізмів ДПП в Україні. Окремими напрямками дослідження є механізми державного регулювання розвитку ДПП (В.В. Круглов [23]), роль ризиків у ДПП (С. Курбанов, М. Хамурадов [24]), а також особливості законодавчого втілення концепції публічно-приватного партнерства в Україні (А.О. Мазалова [25]). Основні положення про ДПП у сфері національної безпеки України розглянуті в працях О.Р. Дідич та М.М. Наумко [26], О. Маркєєвої, Б. Розвадовського [27], В.В. Круглова [28] та інших.

Також існує багато авторитетних іноземних фахівців, які зробили фундаментальний внесок у теорію та практику публічно-приватного партнерства. Зокрема, серед іноземних авторів, праці яких часто цитуються і вважаються базовими для розуміння публічно-приватного партнерства, варто відзначити: Е. Єскомба (E.R. Yescombe) [29] та Е. Фаркухарсона (E. Farquharson) [30] – британських експертів, що є відомими та авторитетними фахівцями у світі з питань публічно-приватного партнерства та проєктного фінансування, роботи яких мають дуже прикладний характер; Джеффри Делмона (Jeffrey Delmon) [31] – провідного юриста та радника СБ з питань інфраструктури, фінансів та публічно-приватного

партнерства, роботи якого зосереджені на практичних аспектах укладання угод та реалізації проєктів публічно-приватного партнерства, особливо на ринках, що розвиваються, зокрема він надає чіткі рекомендації для державних службовців щодо підготовки, структурування та впровадження проєктів публічно-приватного партнерства; Грема Годжа та Карстена Гreve (G. Hodge & C. Greve) [32, 33] – академічних дослідників, які аналізують публічно-приватне партнерство з точки зору державного управління, ефективності та підзвітності, особливостей в турбулентні часи – їхні роботи часто мають критичний та теоретичний характер, а у співавторстві з Ентоні Бордманом (A. Boardman) [34] вони опублікували масштабну збірку статей від провідних експертів з усього світу, яка охоплює історію, теорію, фінанси, управління та галузеві особливості публічно-приватного партнерства у різних країнах; Дарріна Грімсі та Мервіна Люїса (D. Grimsey & M.K. Lewis) [35] – дослідники, які зробили значний внесок у розуміння фінансових та економічних аспектів публічно-приватного партнерства, зокрема з питань співвідношення ціни та якості (Value for Money), та заклали основи сучасного розуміння публічно-приватного партнерства, їхні роботи активно використовуються урядовцями, фінансистами, юристами та науковцями всього світу.

Однак, незважаючи на широкий спектр розглянутих проблем, є ще багато аспектів, що чекають на науковий розгляд. Зокрема, у межах даної теми варто зосередитися на питаннях розвитку багаторівневої моделі реалізації взаємовідносин держави, приватного сектору та громадянського суспільства, що знаходиться в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій, саме в контексті впровадження проєктів публічно-приватного партнерства. Важливими для розв’язання є проблеми, що викликані недосконалістю організаційних та правових механізмів регулювання сфери публічно-приватного партнерства та реалізації проєктів публічно-приватного партнерства на всіх рівнях їх впровадження, певними відхиленнями від норм міжнародного законодавства та гуманітарного права. Адже в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій в Україні доцільно більше уваги приділити питанням

розвитку організаційно-правових механізмів сфери публічно-приватного партнерства для забезпечення ефективного реагування на надзвичайні гуманітарні ситуації та подолання їх наслідків. Усе вищезначене в його сукупності й спонукало до обрання даної теми, визначення мети, завдань, об'єкту та предмету дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація висвітлює наукові результати, що отримані авторкою в процесі виконання науково-дослідної роботи за темою кафедри національної економіки та публічного управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана» «Формування та реалізація державної політики реінжинірингу національної економіки» (номер державної реєстрації: 0123U104290), у процесі виконання якої авторкою розроблено пропозиції із вдосконалення організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства та надання практичних рекомендацій і їх впровадження задля подолання надзвичайних гуманітарних ситуацій (**довідка про участь у науково-дослідній роботі №01/13-1129 від 09.12.2025р.**).

Мета і завдання дослідження. *Метою дисертаційного дослідження є науково-теоретичне обґрунтування механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства та надання практичних рекомендацій щодо їх впровадження задля подолання надзвичайних гуманітарних ситуацій.*

Досягнення означеної мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- узагальнити теоретичні підходи з визначення сутності публічно-приватного партнерства з урахуванням потреб громадянського суспільства в межах багаторівневого управління в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій та уточнити зміст термінів та понять, що дотичні до теми дослідження (державне управління, публічне управління, державно-приватне партнерство, публічно-приватне партнерство, багаторівневе управління, надзвичайна ситуація), а також визначити такі дефініції, як «багаторівневе публічно-приватне партнерство»,

«авторизовані громадські об'єднання» і «надзвичайні гуманітарні ситуації», «публічно-приватне партнерство в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій»;

- визначити основні принципи, закономірності розвитку і механізми публічного управління у сфері публічно-приватного партнерства та охарактеризувати атрибути функціонування організаційно-правових механізмів (структуру, зміст і алгоритм) в умовах активізації громадянського суспільства та надзвичайних гуманітарних ситуацій, зважаючи на розподіл відповідальності між публічним та приватним партнерами;

- проаналізувати досвід країн світу та означити особливості здійснення публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій залежно від різних класифікаційних ознак;

- охарактеризувати сучасний стан організаційної компоненти організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства з акцентом на структурні та функціональні спроможності інституцій, причетних до здійснення такого партнерства в Україні;

- розкрити елементи правової компоненти організаційно-правових механізмів здійснення публічно-приватного партнерства, а також відповідність українського законодавства нормам міжнародного права;

- проаналізувати організаційну та правову складові функціонування організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій у світовій практиці та визначити доцільність їх адаптації в Україні для подолання руйнівних наслідків;

- розробити модель багаторівневого публічно-приватного партнерства як явища та процесу взаємодії публічного та приватного партнерів в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій з урахуванням зарубіжного досвіду та за участі міжнародних установ, організацій, компаній у якості приватних партнерів;

- запропонувати напрями удосконалення організаційної та правової компонент організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в

умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій на засадах активного залучення громадських об'єднань задля подолання руйнівних наслідків в Україні.

Об'єктом дослідження є механізми публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних ситуацій.

Предметом дослідження є впровадження механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства задля подолання надзвичайних гуманітарних ситуацій.

Методи дослідження. *Методологічну основу роботи* становлять загальнонаукові та спеціальні методи та наукові підходи. Зокрема, у роботі використано такі загальнонаукові методи, як діалектика, методи аналогій, історичної та формальної логіки, критичного осмислення – для вивчення загальнонаукових явищ і процесів розвитку публічно-приватного партнерства і надзвичайних гуманітарних ситуацій у суспільстві, форм прояву взаємодії різних публічних інституцій та організацій, різних механізмів й інструментів, у т.ч. організаційно-правових механізмів; загальнонаукові методи (абстрагування, аналіз, синтез, індукції, дедукції, спостереження, узагальнення, моделювання тощо) – при вивченні й уточненні сутності та змісту термінів та категорій, дотичних до теми дослідження. У ході дослідження використано такі спеціальні кількісні методи, як аналіз статистичних даних та результатів емпіричних досліджень, компаративний аналіз для оцінювання впливу надзвичайних гуманітарних ситуацій на стан громадянського суспільства, бізнесу та держави, а також якісні методи (експертні оцінювання, аналіз змісту документів) для обґрунтування власних поглядів за результатами дослідження, вивчення досвіду та результатів участі окремих інституцій, що беруть участь у реалізації проєктів публічно-приватного партнерства, вивчення державної політики, концепцій, стратегій, цільових програм та інших документів, що регулюють взаємодію громадянського суспільства, бізнесу та державних інституцій різного рівня, для формування висновків і пропозицій щодо впровадження моделі багаторівневого публічно-приватного партнерства й

удосконалення організаційно-правових механізмів взаємодії партнерів у сфері публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій в країні. Застосування загальнонаукових і спеціальних методів і підходів дослідження забезпечило його системність, цільову спрямованість, логічну послідовність та комплексний характер і завершеність, що дозволило досягти поставленої мети й вирішення наукових завдань, забезпечити обґрунтованість і достовірність отриманих наукових результатів у висновках.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, що регулюють сферу публічно-приватного партнерства, офіційні звіти та аналітичні матеріали міжнародних організацій та національних установ, статистичні дані про гуманітарні кризи, наукові праці українських та зарубіжних дослідників з питань державного управління, менеджменту, права, соціології та гуманітарних наук, а також роботи з дослідження механізмів публічного управління сферою публічно-приватного партнерства та особливостей їх функціонування в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема в Україні, а також інші джерела.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в науково-теоретичному обґрунтуванні механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства та наданні практичних рекомендацій щодо їх впровадження задля подолання надзвичайних гуманітарних ситуацій.

Основні положення наукової новизни полягають у наступному:

вперше:

- розроблено комплексну модель багаторівневого публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій за участю громадських об'єднань та іноземних партнерів, яка на міждержавному, державному, регіональному та місцевому рівнях враховує особливості українського та міжнародного досвіду такого партнерства, а також запропоновано нові підходи до державного регулювання у сфері публічно-приватного партнерства шляхом

посилення ролі компонент організаційно-правових механізмів публічного управління, що надає змогу оперативного й ефективного реагування на надзвичайні гуманітарні ситуації в частині відновлення інфраструктурних об'єктів соціально-гуманітарного призначення (п. 3.1.);

- на теоретичному рівні введено в науковий обіг у галузі науки «публічне управління та адміністрування» такі дефініції, як: «багаторівневе публічно-приватне партнерство», «авторизовані громадські об'єднання» і «надзвичайні гуманітарні ситуації», «публічно-приватне партнерство в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій»; розкрито зміст і роль цих понять у сфері публічно-приватного партнерства в стандартних і надзвичайних ситуаціях, що розширює можливості здійснення публічно-приватного партнерства і визначає передумови для швидкого відновлення інфраструктурних об'єктів та адаптації проєктів публічно-приватного партнерства до умов надзвичайних ситуацій, при одночасному підвищенні їх оперативності, прозорості й соціальної відповідальності через активне залучення громадськості й іноземних партнерів (пп. 1.1., 3.2);

удосконалено:

- класифікаційні підходи до опису надзвичайних ситуацій за характером походження, за *типами наслідків*, за ступенем поширення, за розміром людських втрат та матеріальних збитків, які запропоновано внести до чинного законодавства й обґрунтовано тим, що сьогодні необхідно чітко розрізняти рівень загроз залежно від «типу наслідків» надзвичайної ситуації і від «ступеня поширення», який не завжди адекватно відображає обсяг необхідних ресурсів чи завданої шкоди, особливо коли йдеться про суто гуманітарні аспекти, де «поширення» може бути менш критичним, ніж інтенсивність потреб на конкретній території (1.3);

- науково-методичні підходи до опису структури, змісту і алгоритму функціонування організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій через цільові орієнтири, сферу застосування, характер відносин, форми та рівень контролю, що, на відміну

від усталеної практики, поєднує організаційні, правові й операційні компоненти та є адаптивним, швидким, прозорим і таким, що ґрунтується на довірі й співпраці всіх зацікавлених сторін, включаючи активне залучення суб'єктів громадянського суспільства і міжнародних партнерів та поєднує гнучкість приватного сектору з ресурсами і зобов'язаннями держави як публічного партнера, а також здатність до швидкого реагування громадських організацій на надзвичайні ситуації (пп. 1.1., 2.1.);

- наукові підходи щодо опису функціонування правової компоненти організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства через форми прояву (правотворчі та правозастосовні) – зовнішнє вираження дій держави у правовому аспекті, «що» вона робить (видає закон, укладає договір, проводить перевірку); методи – способи та прийоми «як» держава це робить (шляхом переконання, заохочення, адміністративного примусу чи прямого регулювання), що надало змогу охопити усі аспекти прояву та більш повно розкрити роль правової компоненти в структурі бінарних організаційно-правових механізмів (2.2.);

- теоретико-практичні підходи до здійснення аналізу функціонування організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій у світі за організаційною та правовою компонентами, де правові механізми створюють загальну законодавчу рамку для всіх видів публічної діяльності, а організаційні механізми формують інституційну основу, в межах якої реалізуються конкретні проєкти публічно-приватного партнерства, що дозволяє ефективно координувати взаємодію публічного і приватного партнерів для забезпечення оперативної допомоги постраждалим громадам та дає змогу створити чітку структурну модель багаторівневого публічно-приватного партнерства, яка адаптована до умов надзвичайних гуманітарних ситуацій, сприяє підвищенню оперативності та стійкості систем управління сферою публічно-приватного партнерства в умовах кризових ситуацій в Україні (2.3);

набули подальшого розвитку:

- узагальнення та систематизація теоретичних підходів з визначення сутності, принципів і закономірностей розвитку публічно-приватного партнерства як складової багаторівневого ПУ в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій, внаслідок чого запропоновано розмежувати й на законодавчому рівні закріпити терміни «державно-приватне партнерство» та «публічно-приватне партнерство», а також розширити перелік основних принципів здійснення такого партнерства з акцентом на цілеспрямованість і системність дій, інноваційність, екологічність, соціальну відповідальність, партнерство, а також розширення класифікаційних ознак для опису сфер, форм, суб'єктів та об'єктів публічно-приватного партнерства (1.2);

- -теоретико-практичні підходи до уточнення визначення «надзвичайна ситуація» з наголосом на те, що така ситуація *вимагає швидкого реагування та координації дій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків для громадян, економіки, безпеки та довкілля*, а також виокремлення терміну «надзвичайна гуманітарна ситуація», що, зважаючи на норми міжнародного гуманітарного права, дає змогу більш точно визначити специфіку надзвичайних подій, які потребують негайного та масштабного гуманітарного втручання, та дозволяє встановити окремі критерії реагування, фокусуючись на потребах постраждалого населення та надаючи можливість точніше планувати заходи з надання гуманітарної допомоги, координації спрямування ресурсів і залучення міжнародної підтримки (1.3).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені й науково обґрунтовані окремі положення, висновки та пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності органів публічного управління при організації взаємодії з приватним сектором та громадянським суспільством у межах публічно-приватного партнерства, механізмів, методів та інструментів такої взаємодії задля забезпечення захисту цивільного населення в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій).

Наукові рекомендації, висновки, пропозиції, що викладені в роботі, були враховані й використані:

– Комітетом Верховної Ради України з питань екологічної політики та природокористування, щодо запропонованих змін до Кодексу цивільного захисту України (довідка про впровадження №04-15/18-2025/193560 від 21.08.2025 р.). Особистий внесок авторки полягає у розробленні науково обґрунтованих пропозицій до організаційно-правового механізму реагування на надзвичайні гуманітарні ситуації, а також уточнення термінології, розмежування понять «надзвичайна ситуація» та «надзвичайна гуманітарна ситуація»;

– Комітетом Верховної Ради України з питань економічного розвитку, щодо запропонованих змін до Закону України «Про державно-приватне партнерство» (лист №04-16/14-2025/152267 від 02.07.2025 р.), відповідно до змісту яких, надані напрацювання можуть бути використані в подальшій законотворчій діяльності. Особистий внесок авторки полягає у розробленні концепції розмежування понять «державно-приватне партнерство» та «публічно-приватне партнерство», обґрунтуванні доцільності використання терміна «публічно-приватне партнерство» як ширшої правової категорії, а також у підготовці проєктних пропозицій щодо оновлення термінологічного апарату, принципів та сфери застосування законодавства з урахуванням європейських стандартів і практик. Зазначені напрацювання рекомендовано до використання у подальшій законотворчій діяльності;

– Громадською організацією «Центр досліджень правоохоронної діяльності» щодо необхідності розробки галузевих стандартів для проєктів публічно-приватного партнерства, що вимагає залучення широкого кола зацікавлених сторін та експертів відповідно до сфер застосування публічно-приватного партнерства (довідка про впровадження б/н від 15.05.2025 р.);

– Громадською організацією «ЛАБОРАТОРІЯ НАУКОВИХ ІНІЦІАТИВ» щодо створення інституційних передумов для активного залучення представників

громадянського суспільства до прийняття рішень про публічно-приватне партнерство, посилення ролі та впливу громадських об'єднань через їх авторизацію на процеси реалізації договорів публічно-приватного партнерства як суб'єкта у складі «публічного партнера», в частині моніторингу та контролю реалізації проєктів публічно-приватного партнерства (довідка про впровадження № 01/03-2025 від 06.03.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно написаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до вирішення теоретичних та практичних питнь. У дисертаційному дослідженні не використовувалися ідеї або розробки інших дослідників. У науковій статті, опублікованій спільно зі співавторами [1], внесок здобувачки полягає в обґрунтуванні можливостей використання штучного інтелекту, зокрема інструменту Big Data, при техніко-економічному обґрунтуванні проєктів публічно-приватного партнерства. У науковій статті, опублікованій спільно зі співавторами [3], внесок здобувачки полягає у висвітленні теоретичних підходів використання методів моделювання при прийнятті управлінських рішень щодо реалізації соціально-економічних проєктів публічно-приватного партнерства. У науковій статті, опублікованій спільно зі співавторами [4], особисто авторці належать оприлюднені результати дослідження щодо особливостей реалізації договорів публічно-приватного партнерства на місцевому рівні як під час війни, так і під час повоєнної відбудови. У науковій праці [6] особисто авторкоб розроблено принципові підходи з використання методів проектного менеджменту в публічному управлінні. У статті [7] особисто авторці належать результати щодо впливу стану соціальної інфраструктури та безпекової ситуації на формування міграційних потоків з України під час війни, а також розвитку публічно-приватного партнерства як однієї з довгострокових детермінант економічного розвитку України.

Сформульовані в дисертації висновки та рекомендації відповідають її змісту й впливають з основних результатів дослідження.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні висновки, пропозиції і результати дослідження оприлюднено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях і форумах, а саме: Міжнародному урбаністичному форумі (Київ, 22–23 березня 2023 р.); V-й Міжнародній мультидисциплінарній науково-практичній конференції «UKRAINE INNOVATE: сучасні моделі для відновлення» (Луцьк, 25 жовтня 2023 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Публічне управління: проблеми та перспективи» (Харків, 23 листопада 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум» (Дніпро, 25 травня 2025 р.); 2-й Міжнародній науково-практичній конференції «Innovations in Science: From Theoretical Foundations to Practical Impact» (Антверпен, Бельгія, 1–3 вересня 2025 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертації опубліковано самостійно та у співаторстві в 12 наукових працях загальним обсягом 6,1 д.а., з них особисто автору належить 3,0 д.а., з них 6 – у наукових фахових виданнях України; 1 – у науковому фаховому виданні України, що індексується у наукометричній базі Scopus; 5 публікацій – у матеріалах науково-комунікативних заходів (**Додаток Л**).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації складає 357 сторінок, з них 264 сторінки основного тексту. Робота містить 35 таблиць на 31 сторінці, 18 рисунків на 11 сторінках, 12 додатків. Список використаних джерел налічує 270 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

1.1. Публічно-приватне партнерство в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій як складова багаторівневого публічного управління

Для того щоб визначити та збагнути поняття «публічно-приватне партнерство», дослідити важливість такого партнерства для суспільства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій для держави, приватних бізнесів та громадянського суспільства, а також зрозуміти, наскільки таке партнерство є органічною складовою багаторівневого управління, необхідно спочатку розібратися в загальних поняттях «управління» та «багаторівневе управління», визначити відмінності між публічним і державним управлінням, а також визначити дефініції «державно-приватне партнерство», «публічно-приватне партнерство» та «багаторівневе публічно-приватне партнерство», що лежать в основі дослідження. Також, оскільки предметом дослідження є публічно-приватні партнерства (далі ППП), за часом виникнення управління передують появі перших державних утворень [36], а отже, й виникненню державного та публічного управління та взаємовідносин між державою та приватним сектором. Саме у такій логічній послідовності від «управління» до «публічного управління» й «багаторівневого управління», а потім до «публічно-приватного партнерства» як однієї з форм прояву управлінської функції буде розглянуто еволюцію формування основних понять для однозначності їх прочитання та розуміння в межах цього дослідження. Багатогранність поняття «управління» зумовлює наявність у спеціальних наукових і навчальних виданнях значної кількості підходів до вивчення цього поняття. Управління як об'єктивна

реальність є універсальним явищем, притаманним всім суспільствам, країнам, що вже достатньо глибоко висвітлене в науковій літературі [36-47]. Наразі існує велика кількість визначень цього терміну, що представлені у зарубіжних і вітчизняних фахових виданнях, окремі з яких наведено в **таблиці 1 Додатку А**, та вказують на багатоаспектність «управління» як явища, що зумовлює наявність у спеціальних наукових і навчальних виданнях значної кількості визначень цього поняття, які не є суперечливими, а їх різноманітність залежить лише від того кута зору, під яким воно розглядається тим чи іншим автором, який аспект при цьому обрано за пріоритетний. Так, на думку окремих авторів [36-47], узагальнення наявних варіантів визначення поняття «управління» доцільно здійснювати за такими класифікаційними підходами: загальний, функціональний, процесуальний та суб'єктно-об'єктний. Якщо змінити назву «загальний підхід» на «організаційний підхід», що, на погляд автора, більш точно розкриває його сутність, то надалі пропонується вважати переважаючими такі класифікаційні підходи: організаційний, де управління розглядається як організація діяльності відповідно до вимог об'єктивних законів [41, 42, 43]; функціональний, що розглядає управління відповідно до функцій, які воно виконує [44, 45]; процесуальний, що пов'язує управління з процесами керування, прийняття та реалізації управлінських рішень [36, 37]; суб'єктно-об'єктний, що розглядає управління як систему для упорядкування, регулювання будь-якої системи за умов змінювання внутрішнього середовища [38, 40]. При цьому переважна більшість науковців, розкриваючи сутність дефініції «управління», спирається на функціональний підхід та розглядає управління як певні функції організованих систем (соціальних, біологічних, технічних), що забезпечують збереження їх структури і впорядкування відповідно до закономірностей функціонування, підтримання заданого режиму діяльності, реалізацію програми «досягнення мети» [39, 47].

Також, конкретизуючи зміст терміну «управління», автори відповідної статті в енциклопедії державного управління Ю. Шаров та І. Чикаренко наголошують, що

в управлінні виокремлюються: об'єкт управління (підсистема, що керується) і суб'єкт управління (підсистема управління), які в сукупності складають систему управління, а також виокремлюються управління соціальними системами, управління технічними системами, управління біологічними системами тощо [38, с. 675–676]. А як зазначають інші автори [48], у нашій культурі поняття «управління» не пов'язано з демонстрацією влади і сили керівника. В управлінні переважають «договірні відносини», потреба досягти консенсусу у переговорах між всіма учасниками процесу управління задля спільної мети – зростання добробуту суспільства. Саме такий підхід притаманний управлінським відносинам у сфері ППП.

Таким чином, багатовимірність поняття «управління» зумовлює наявність значної кількості підходів до його розгляду, кожен із яких акцентує різні аспекти цього феномена, включаючи організаційний, функціональний, процесуальний і суб'єктно-об'єктний підходи. Це дозволяє нам розглядати управління як багаторівневу складну цілеспрямовану управлінську діяльність, що охоплює функції організації, координації, планування і контролю, з урахуванням вертикальної і горизонтальної взаємодії між суб'єктами та об'єктами для досягнення встановлених цілей.

З розвитком держав і необхідністю ефективного управління суспільством та ресурсами виникає державне управління. Як справедливо вважає О. Коваленко [47], людина, перебуваючи в суспільстві, не може бути вільною від управлінського впливу держави, суспільства, колективу. В основу державного управління покладено класичне розуміння управління в державному секторі, що було запропоноване М. Вебером [49], який визначив державне управління як конкретний вид діяльності щодо здійснення державної влади, що має функціональну та компетенційну специфіку й відрізняється від інших видів та форм реалізації державної влади. У сучасному розумінні державне управління за своїм змістом відноситься до управління країною або територією на рівні держави. Як зазначають

вітчизняні вчені [38, 39], державне управління (англ. governance) – це діяльність держави в особі органів державної влади, що спрямована на створення умов для якнайбільш повної реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами.

Перелік основних визначень поняття «державне управління» науковцями надано у **таблиці 2 Додатку А** де зазначено, що держава як політико-правовий інститут загалом характеризується суверенною владою й сукупністю створених нею інституцій політичного, адміністративного, воєнного, судового, релігійного й культурного характеру для здійснення функцій державного управління певною територією та населенням, що проживає на ній [50], та регулюється Конституцією України [51]. Тут важливим є те, що у співвідношенні суспільства та держави саме суспільство є первинним і більш загальним утворенням, розуміння цього є вкрай важливим для розуміння місця та ролі державного управління в ньому. Як справедливо зазначає Е. Гіндес [52], «суспільство – це сукупність людей, об'єднаних спільними економічними, соціальними, культурними, політичними та іншими відносинами, які взаємодіють між собою на основі певних правил та норм для забезпечення спільного існування і розвитку». А В. Кремень та В. Ільїн [53] розглядають громадянське суспільство як сукупність вільних і рівноправних громадян та їх об'єднань, які взаємодіють між собою на основі демократичних принципів, незалежно від держави, з метою реалізації спільних інтересів та забезпечення умов для самореалізації особистості.

Аналіз розвитку державності та співробітництва державного і приватного секторів економіки показав, що практично всі моделі такого співробітництва засвідчують наявність двох головних аспектів: 1) різні інтереси сторін; 2) нерозвиненість держави та її інститутів. Проведення адміністративної реформи та децентралізація системи управління, надання більших повноважень органам місцевого самоврядування, а також врахування потреб громадянського суспільства

при формуванні цілей держави обумовило необхідність переходу від «державного управління» до «публічного управління» з урахуванням інтересів та потреб суспільства.

Термін «публічне управління» (ПУ) походить від латинського «publicus» та перекладається як суспільний, народний. Уперше цей термін використав Д. Кілінг у 1972 році, зазначивши, що: «публічне управління – це пошук шляхів використання ресурсів у найкращий спосіб для досягнення пріоритетних цілей державної політики» [54]. Серед вітчизняних науковців одними з перших термін «публічне управління» почали використовувати О. Оболенський, А. Мельник, А. Васіна [55, 56], які зазначали, що ПУ є більш широким явищем і включає в себе управління на всіх рівнях, від державного до місцевого, а також у різних групах громадянського суспільства та в приватному секторі. Досить ґрунтовно проаналізований взаємозв'язок термінів «управління», «державне управління» та «публічне управління» в статтях О. Михайловської, Н. Філіпової, Л. Ладонько і Н. Ткаленко [57] та В. І. Кононенко [58], де автори наводять узагальнені схеми взаємозв'язку ключових категорій управлінської системи та визначають ПУ як «...вплив суб'єкта управління, що володіє публічною владою, на об'єкт – суспільство (суспільні процеси, відносини) відповідно до покладених на нього суспільно значущих функцій і повноважень» [56, с. 302] та таким, що «...відповідає очікуванням держави та громадського суспільства» [57, с. 249].

Загалом, як зазначають О. Оболенський, С. Лукін [59], ПУ уявляє собою «здійснення сукупності раціональних (тобто запрограмованих і виокремлених за певними ознаками із можливих з урахуванням стану зовнішнього середовища) впливів на функціонування та розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку та стан об'єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об'єкту управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей». Концептуальні ідеї складають основоположні засади теорії публічного управління, що базується на визначенні сутності поняття

«публічне управління», окремі з яких наведені в **таблиці 3 Додатку А**, узагальнюючи які, очевидно, що ПУ спрямоване на забезпечення загального блага, суспільних цінностей, цілей, інтересів і потреб та виступає як цілісність управлінського процесу від ідентифікації інтересу та/чи потреби особи до оцінки результату їх вирішення. Управлінські процеси включають: ідентифікацію інтересу та/чи проблеми особи, формування інтересів та/чи потреб громади та їх представлення у публічній політиці.

Для більш повного розуміння відмінностей між поняттями «державне управління» та «публічне управління» розкриємо сутність цих понять за такими складовими: сфера застосування, характер відносин, цільові орієнтири та форми і рівень контролю (**табл. 4, Додатку А**), що дозволить чітко розмежувати ці поняття та в подальшому, на цій основі, більш ґрунтовно показати відмінності між поняттями «державно-приватне партнерство» та «публічно-приватне партнерство».

Таким чином, на відміну від державного управління та самоуправління, природу публічного управління визначає його особлива соціальна функція, яка спрямована на впорядкування процесів суспільного розвитку в загальних інтересах і регулюється шляхом узгодження різноманітних вимог, потреб і форм діяльності. Слід зазначити, що однією з відмінностей публічного управління від державного управління є підзвітність органів публічної влади (а подекуди і приватного сектора) громадянському суспільству, прозорість та вплив суспільних інтересів та поглядів на формування сфери публічного управління. Безумовно, при цьому спостерігається присутність контролю з боку держави через законодавчу, виконавчу та судову гілки влади, однак, саме суспільство впливає на основні напрями, тенденції, зміни в усіх сферах розвитку держави, регіонів, світу.

В умовах модернізації та демократизації суспільства відбувається поступовий перехід від домінування парадигми «державного управління» до «публічного управління», що відображає зростання ролі громадянського суспільства та децентралізації управління. У контексті розвитку цієї парадигми виникло й наразі

все більше застосовується поняття «багаторівневе управління», ключові аспекти якого докладно висвітлені у колективній монографії [63], що присвячена дослідженню механізмів багаторівневого управління в контексті модернізації публічної влади в Україні та поглибленню теоретичних засад багаторівневого врядування – MLG (multi-level governance) у системі публічного управління. Автори монографії справедливо відзначають, що «багаторівневе врядування є характерною рисою сучасного процесу вироблення політики, тісно пов'язане з управлінською діяльністю. Адже означає новий спосіб управління розвитком держави на засадах участі громадянського суспільства на всіх рівнях (міжнародному, національному, місцевому, регіональному)» [63, с. 47]. Спираючись на напрацювання І. Дегтярової, автори констатують, що «багаторівневе регіональне управління передбачає забезпечення розвитку регіонів уповноваженими органами публічної влади наднаціонального, національного, регіонального та місцевого рівнів на основі їх партнерства та спільної відповідальності за досягнення цілей розвитку регіонів шляхом реалізації проєктів, програм і стратегій» [63, с. 76], що є важливим в контексті розуміння можливостей розвитку багаторівневого ППП, про яке йтиметься у третьому розділі даної роботи, де авторка, спираючись на концепцію багаторівневого управління (далі БРУ) (MLG), обґрунтовує авторський підхід до формулювання й розкриття сутності поняття «багаторівневе публічно-приватне партнерство» та пропонує модель реалізації такого партнерства.

Отже, якщо державне управління зазвичай вказує на діяльність державної влади, то ПУ та багаторівневе ПУ охоплює всі сфери управління, які взаємодіють у процесах формування та реалізації стратегій та політик на місцевому, регіональному, національному та наднаціональному рівнях.

У таблиці 5 Додатку А охарактеризоване поняття багаторівневого управління за тими ж складовими, що розкривали сутність державного та публічного управління в контексті теми дослідження, вказуючи на цільові орієнтири, сферу застосування, характер відносин, форми та рівень контролю зі сторони держави. Проведений

термінологічний аналіз надає змогу відслідкувати взаємозв'язок понять «державне управління», «публічне управління» та «багаторівневе управління» й констатувати наступне:

- *державне управління* – це більш вузьке поняття, що стосується діяльності виключно державних органів із здійснення державної влади, з домінуванням владно-розпорядчих відносин та фокусом на забезпеченні функцій держави;

- *публічне управління* – це ширше поняття, що охоплює діяльність усіх суб'єктів публічної сфери (як державних, так і недержавних) для задоволення суспільних потреб, з акцентом на партнерські відносини, діалог, прозорість та орієнтацію на добробут громадян;

- *багаторівневе управління* – це концепція, що описує систему розподілу та взаємодії повноважень, відповідальності та ресурсів між різними рівнями управління (наднаціональним, національним, регіональним, місцевим) та різними типами акторів (державними, недержавними, міжнародними) у процесі формування та реалізації публічної політики, а також надання публічних послуг.

Отже, БРУ є сучасною парадигмою, яка краще відображає складність та взаємозалежність процесів управління у глобалізованому світі, де рішення та дії приймаються та реалізуються на багатьох рівнях та за участю різноманітних акторів. Це створює як можливості для синергії та ефективності, так і виклики у координації та забезпеченні узгодженості дій різних партнерів. Сьогодні під впливом різних чинників триває процес трансформації державного управління в публічне з набуттям ознак багаторівневого управління, яке поступово розповсюджується на всі сфери життєдіяльності та управління громадянським суспільством, зокрема на інфраструктурну сферу, яка є об'єктом ППП.

Загалом, сучасна держава має виступати гарантом національної безпеки, зростання суспільного добробуту і забезпечення умов для сталого розвитку навіть за умов нестабільності та зовнішніх викликів. Однак невідповідність держави та її інститутів вимогам часу, нестача ресурсів не дозволяють державі самотійно

досягти своїх економічних, політичних та інших цілей. Тому держава делегує частину своїх функцій і надає частину належних їй ресурсів приватному сектору, який, з одного боку, задовольняє фінансові потреби держави, а з іншого – частково перебирає на себе функції держави і, у тому числі, отримує економічний прибуток. Так, у межах державно-управлінської парадигми виникає співробітництво у вигляді ДПП, а потім і ППП.

У вітчизняній науковій літературі зазначається, що з початку 90-х років ХХ ст., після появи і реалізації перших проєктів ДПП, виникла необхідність теоретичного осмислення інтересів, мотивів, факторів і можливостей співпраці держави й бізнесу у формі ДПП. Таким чином, виникла потреба зупинитись на визначенні сутності поняття «державно-приватне партнерство». Загалом ДПП та дотичну проблематику ретельно досліджено такими вченими, як І. Дубок [3], Т. Єфіменко [5], О. Малін [6], Д. Бірюков [18] та багатьма іншими, які визначають ДПП як процес співробітництва між державним та приватним партнерами, де провідну роль у впровадженні проєктів ДПП відіграє держава.

Також, оскільки ПУ у більш широкому розумінні включає управління не лише державним чи приватним секторами, громадськістю, громадськими організаціями, а також партнерство між ними, то змінюється й природа ДПП. В результаті еволюційного процесу формування та розвитку саме ПУ стало ключовим для забезпечення стабільного та стійкого функціонування суспільства, держави та економіки на засадах застосування механізмів ППП.

ПУ та ППП виникли та розвиваються як відповідь на розвиток і становлення й активізацію громадянського суспільства та його взаємодії з приватним сектором. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів та досягненню спільних цілей. У наукових та спеціальних джерелах до недавнього часу не було чіткого розмежування понять ДПП та ППП. Лише в 2025 році в Україні на законодавчому рівні [64, 66] були закріплені ці два поняття як окремі, про що більш детально буде приділено увагу в наступних підрозділах цієї роботи. Протягом свого дослідження

та у своїх наукових публікаціях авторка вже зверталась до розмежування понять ДПП і ППП. Також слід звернути увагу, що у зарубіжних джерелах використовується термін саме ППП (public-private partnership/PPP), а не ДПП (state-private partnership).

Загалом, ППП як явище і як процес все частіше знаходиться під пильною увагою науковців та є об'єктом наукових досліджень. Українські автори І. Бовсунівська [1], О. Нестор [4], С. Єгоричева і М. Лахижа [8], М. Зайдель [12], Н. Ющенко, В. Дячек, М. Ковтун [14], І. Островський, Б. Юхнов, С. Штефан [15], Т. Королук [17], А. Мазалова [25], Д. Лаврентій [77] та інші у своїх наукових роботах розмежовують поняття ДПП і ППП та надають глибокий аналіз їх сутності й особливостей, а також розглядають проблематику їх розвитку в Україні. Їхні та інші трактування поняття «публічно-приватне партнерство» щодо розкриття змісту ДПП та ППП наведено в **таблицях 1 та 2 Додатку Б**.

Як зазначає Д. Лаврентій [77], у світі використовується усталене словосполучення «Public Private Partnership», яке є більш широким, аніж його український аналог, визначений в законодавстві як «державно-приватне партнерство», оскільки дефініція «public» (публічний) до кола суб'єктів відповідного партнерства відносить не тільки органи державної влади, але й заклади та установи місцевого самоврядування та інституції громадянського суспільства – тобто усі соціальні сили, які ставлять за мету досягнення тих чи інших суспільних інтересів. Разом з тим автор зазначає, що дефініція «private» (приватний) до кола суб'єктів відповідного партнерства відносить не конкретну приватну особу, а представників бізнесу, господарчого сектору, у розпорядженні яких є фінансові та інші ресурси й головною метою яких є отримання прибутку або збільшення соціального капіталу компанії, її іміджу через участь у соціально значимих проектах, а також громадські об'єднання та інших представників громадянського суспільства.

Наразі в Україні законодавчо ці терміни визначають два закони: перший – Закон України «Про державно-приватне партнерство» [64], який 31 жовтня 2025

року втрачає чинність, Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [66], прийнятий у червні 2025 року і такий, що набирає чинності за фактом втрати чинності попереднім згаданим Законом.

Так, ДПП визначається як «співробітництво між державними партнерами в особі державних органів та органів місцевого самоврядування і приватними в особі юридичних та фізичних осіб-підприємців, що здійснюється на основі договору» [64, ст. 2 п. 11], а ППП як «співробітництво між публічним та приватним партнерами, що здійснюється на основі договору та відповідає ознакам публічно-приватного партнерства» [66, ст. 1, п. 32]. Порівняння цих визначень показує, що суттєві відмінності сутності понять ДПП та ППП в Україні базуються на відмінностях понять «державне управління» та «публічне управління», які було розкрито раніше.

Зважаючи на вищевикладене, авторкою запропоновано розмежувати поняття ДПП та ППП у теоретичному й практичному вимірах, адже ППП є більш широким від загальноприйнятого у нас поняття ДПП за рахунок розширення суб'єктів такого партнерства. Якщо ДПП відповідно до вітчизняного законодавства визначає в якості суб'єкта – державного партнера лише державу, не враховуючи можливість участі в подібних проєктах інших учасників публічного сектору, то ППП значно розширює можливості публічного сектору та збільшує коло суб'єктів – публічних партнерів для реалізації угод ППП. Для більш глибокого розуміння сутності й відмінностей ДПП і ППП проведемо порівняльний аналіз цих понять за заданими раніше складовими: цільові орієнтири, сфера застосування, характер відносин, форми та рівень контролю (табл. 1.1).

**Порівняння понять державно-приватне партнерство (ДПП)
та публічно-приватного партнерства (ППП)**

Складова	Державно-приватне партнерство (ДПП)	Публічно-приватне партнерство (ППП)
1	2	3
1. Цільові орієнтири		
Головна мета	Економічна ефективність та фінансова доцільність реалізації державних проєктів за рахунок залучення приватного капіталу та управлінського досвіду.	Комплексне досягнення публічних цілей: соціальна справедливість, економічна стабільність, екологічна стійкість, покращення якості життя громадян, забезпечення доступу до публічних послуг, розвиток місцевих громад.
Критерії успіху	Фінансові показники, терміни реалізації, якість виконання робіт.	Крім фінансових, включають соціальні індикатори, задоволеність громадян, екологічні показники, ступінь залучення громади, створення нових робочих місць.
2. Сфера застосування		
Визначення	Традиційна концепція, що фокусується на взаємодії між органами державної влади (як основного державного партнера) та приватним сектором (приватним партнером).	Більш широка, сучасна концепція, що охоплює взаємодію між будь-якими публічними суб'єктами (публічними партнерами - органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також публічні установи) та приватним сектором (приватні партнери, що не є частиною державного чи муніципального управління, діють з метою отримання прибутку або реалізації своїх некомерційних цілей (наприклад громадські організації)).
Масштаб проєктів	Часто асоціюється з великими інфраструктурними проєктами або стратегічними галузями (будівництво автобанів, великих електростанцій, управління портами).	Охоплює широкий спектр проєктів – від великих інфраструктурних до соціальних, культурних, екологічних, місцевих ініціатив (управління медичними закладами, будівництво шкіл, паркінгів, впровадження смарт-сіті рішень, відновлення культурних об'єктів тощо).
3. Характер відносин		
Тип відносин	Більш ієрархічний, «зверху вниз». Держава виступає в ролі домінуючого партнера, що делегує певні функції або залучає приватний сектор до реалізації державної політики.	Більш горизонтальний, партнерський, мережевий. Взаємодія відбувається на засадах рівності, взаємної вигоди та співвідповідальності. Акцент на діалозі та консенсусі.
Участь стейкхолдерів	Переважно двостороння взаємодія: держава – приватний бізнес. Залучення інших стейкхолдерів (громадськості, місцевих громад) часто є опосередкованим або мінімальним.	Багатосторонній характер взаємодії: органи публічної влади (державні та місцеві), приватний сектор, а також активне залучення громадянського суспільства (громадських організацій, експертних спільнот, місцевих громад) та міжнародних партнерів.
Мотивація	Забезпечення державних функцій, підвищення ефективності державних витрат, залучення приватного капіталу в державні проєкти.	Задоволення публічних потреб, підвищення якості публічних послуг, сприяння сталому розвитку громад, диверсифікація джерел фінансування, інтеграція соціального капіталу.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
4. Форми та рівень контролю		
Форми контролю	Традиційний державний контроль: відомчий, фінансовий аудит, прокурорський нагляд, судовий контроль за дотриманням законності.	Багатовимірний та багаторівневий контроль: -Публічний контроль (як державний, так і з боку ОМС; - Незалежний зовнішній аудит (фінансовий, технічний, соціальний) - Громадський контроль та моніторинг (через участь АГО, ЗМІ, електронні платформи, петиції - Парламентський контроль - Міжнародний контроль (особливо для проєктів з міжнародним фінансуванням - Судовий контроль.
Рівень підзвітності	Переважно підзвітність державі та її контролюючим органам.	Підзвітність усім стейкхолдерам, включаючи громадянське суспільство та кінцевих споживачів послуг. Акцент на прозорості всіх етапів проєкту для громадськості.

Джерело: складено авторкою

Тобто, якщо ДПП – це поняття, що більше акцентує на державі як єдиному публічному суб’єкті, і часто асоціюється з великими інфраструктурними проєктами, то ППП – це більш сучасне поняття, що охоплює ширше коло публічних партнерів (включаючи місцеве самоврядування та публічні установи) та більшу різноманітність проєктів, з посиленням акцентом на соціальних результатах, прозорості та багатосторонній взаємодії, зокрема, із залученням громадянського суспільства.

Як вже було вище зазначено, протягом дуже тривалого часу в Україні поняття ДПП та ППП часто використовувались взаємозамінно та під однією назвою ДПП, що створило певну плутанину в термінології. Авторкою зроблено акцент, на тому, що це не лише різні поняття (дефініції) а й різні концепції. При цьому якщо ДПП в основному застосовується для вирішення завдань національного або регіонального рівня то ППП може функціонувати як на глобальному (міжнародному), національному, так і на місцевому рівні, часто фокусуючись на взаємодії як з місцевими громадами, так і міжнародними партнерами. ДПП та ППП можуть мати схожі аспекти співпраці між державним та приватним секторами, однак, вони різняться у змісті та контексті.

Вітчизняні науковці [8, 82-88] трактують ППП як співпрацю органів публічної влади з юридичними і фізичними особами чи їхніми союзами на основі об'єднання ресурсів, коштів, власності, потенціалу, спрямованої на реалізацію державної політики, задоволення суспільних потреб, захист прав громадян.

Не зважаючи на вже прийнятий Закон, з огляду на те, що процес імплементації фактичних змін не лише у застосуванні самої термінології, а її сприйняття всіма суб'єктами ППП, ймовірно багатогранну еволюцію процесів змін як на законодавчому так і на практичному рівнях, авторкою пропонується наступне визначення ППП – *це форма організації спільної діяльності між суб'єктами публічного сектору (органами публічної влади, у тому числі органами державної влади та місцевого самоврядування) та суб'єктами приватного сектору (комерційних та некомерційних організацій, громадських об'єднань тощо) з метою досягнення спільних легітимно визначених цілей підвищення якості життя та життєдіяльності населення, а також ефективності суб'єктів економічної діяльності – учасників ППП, що відповідає ознакам визначеними законодавчими актами з додатковими умовами: створення соціально значимого чи екологобезпечного інноваційного об'єкта ППП; використання механізмів моніторингу та контролю із обов'язковим залученням авторизованих громадських об'єднань до обговорення, прийняття рішень та реалізації ППП. Ще до прийняття нового Закону і набрання ним чинності [64], відповідні пропозиції знайшли їх практичне застосування і втілення у вигляді проєкту Закону «Про внесення змін до Закону України «Про державно-приватне партнерство» за участі авторки, який було направлено до Верховної Ради України від Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана в червні 2025 року.*

Для однозначності розуміння в межах цього дослідження пропонується розглянути більш детально склад суб'єктів ППП у розрізі публічного та приватного секторів, базуючись на сучасному розумінні ППП, яке викладено вище та зазначимо, що:

Публічний сектор представляє інтереси суспільства та виконує функції, які традиційно пов'язані з державою та органами місцевого самоврядування, що забезпечують надання публічних послуг та розвиток інфраструктури для задоволення потреб громадян. Ключова роль публічного сектору полягає у визначенні публічних потреб, розробці політики, нормативно-правовому регулюванні, забезпеченні фінансової підтримки (гранти, гарантії, субсидії), контролю за дотриманням публічних інтересів та моніторингу якості послуг.

Приватний сектор – це сукупність недержавних суб'єктів, які залучаються до реалізації публічних проєктів з метою отримання прибутку, інновацій, ефективності або досягнення соціальних цілей. Його ключова роль - це надання капіталу (фінансування), передача знань, досвіду та технологій, оптимізація витрат, підвищення ефективності, інноваційність, прийняття на себе певних ризиків.

Загалом склад суб'єктів публічного й приватного секторів представлено у **таблиці 3 Додатку Б.**

Таким чином, ППП об'єднує різноманітних акторів з обох секторів для досягнення спільних публічних цілей, максимально використовуючи сильні сторони кожного партнера.

Для більшої наочності авторкою наведено склад суб'єктів ППП у вигляді схеми (рис.1.1).



Рис. 1.1. Суб'єкти публічно-приватного партнерства

Джерело: складено авторкою

Для більш ефективного впровадження інноваційних аспектів в сферу публічного управління необхідно використовувати міжсекторальний та міжнародний досвід ППП.

Прикладами міжнародних суб'єктів ППП можуть слугувати:

- *Організація Об'єднаних Націй (ООН)*, яка може виступати як один з суб'єктів ППП, адже ООН має значний досвід у взаємодії з приватним сектором для досягнення певних цілей та задач, особливо у сферах, що стосуються розвитку, гуманітарної допомоги, збереження довкілля та боротьби з глобальними проблемами. Це може включати забезпечення відповідного правового та регуляторного середовища, створення платформ для зустрічей, обміну інформацією та спільного планування проєктів. Організації, що входять в систему ООН [89], також можуть виступати як учасники, у тому числі і інвестори у публічно-приватні

проекти. Різні інституції ООН за оперативної підтримки UNICC об'єднали зусилля для створення Партнерського порталу ООН, платформи для організацій громадянського суспільства (ОГС) для взаємодії з ООН щодо можливостей партнерства [90]. Таким чином, ООН може виступати як важливий суб'єкт ППП, забезпечуючи координацію та сприяння співпраці між державним та приватним секторами для досягнення спільних цілей у тому числі у напрямі гуманітарної допомоги та подолання надзвичайних гуманітарних ситуацій.

- *Світовий банк та Європейський банк реконструкції та розвитку* займаються фінансуванням проєктів з використанням ППП в різних секторах, таких як транспорт, енергетика, освіта та охорона здоров'я.

Крім того, регіональні організації, такі як *Європейський союз, Африканський союз та Азіатсько-Тихоокеанське економічне співтовариство*, також забезпечують підтримку та стимулюють ППП у своїх країнах та регіонах.

Суб'єктами ППП також є такі комерційні, державні або ж зі змішаною формою власності установи, заклади та організації соціального та соціально-інфраструктурного призначення як:

- освітні та медичні заклади, фармацевтичні компанії (прикладом є Туреччина та Сирія в лютому 2023 року, де було задіяно всі без виключень організації для об'єднання зусиль із організації й проведення рятувальних робіт та відновлення соціальної інфраструктури після дуже потужного землетрусу 06.02.2023, магнітудою 7,8 балів);

- будівельні компанії, міжнародні консалтингово-експертні установи (*такі як FIDIC (від фр. Fédération Internationale Des Ingénieurs-Conseils, англ. International Federation of Consulting Engineers) - Міжнародна федерація інженерів-консультантів, яка в Україні представлена через та у вигляді АІКУ (Асоціація інженерів-консультантів України) залучення яких для будівництва певних об'єктів є обов'язковим тепер і в Україні*) та фінансові установи [91, 92, 93].

Для відновлення інфраструктури та забезпечення належного рівня життя населенню активно впроваджуються механізми із залучення приватних інвестицій.

Отже, суб'єктами ППП можуть бути різні установи заклади та організації які мають можливість сприяти створенню ефективного співробітництва між державним та приватним секторами з метою досягнення спільних цілей, що створюють підстави говорити про багаторівневість такого партнерства. Однак, для успішної реалізації проєктів багаторівневого ППП необхідно враховувати особливості кожної країни та сектора, а також забезпечити належну координацію та контроль за виконанням проєктів, а також ввести в науковий обіг визначення такого партнерства.

У межах цієї роботи пропонується визначити багаторівневе ППП як різновид і форму організації спільної діяльності на внутрішньодержавному чи/та міждержавному ступенях взаємодії між публічними партнерами різного рівня та приватними партнерами на засадах багаторівневого управління, яке здійснюється на підставі договору, що передбачає об'єднання ресурсів, розподіл ризиків та відповідальності для реалізації масштабних, стратегічних інфраструктурних проєктів або надання публічних послуг в інтересах і під контролем суспільства в порядку та за ознакам ППП з додатковою умовою, що це має бути створення масштабного соціально значимого чи екологобезпечного інноваційного об'єкта ППП з ознаками багаторівневого внутрішньодержавного чи міждержавного управління.

Тобто, якщо ДПП жорстко регулювався ЗУ «Про державно-приватне партнерство» [64], який втрачає чинність 31 жовтня 2025 року, то ППП врегульовується новоприйнятим у червні 2025 року ЗУ «Про публічно-приватне партнерство» [66], та має більш гнучкі правові рамки, що можуть поєднувати національне законодавство, міжнародні стандарти та договори між різними сторонами. Основна увага в ДПП приділялася розподілу ризиків між державою та приватними партнерами з метою мінімізації витрат, наприклад з державного бюджету, а ППП застосовує більш гнучкі моделі розподілу ризиків, включаючи

залучення громади та інших публічних учасників, що сприяє ширшому охопленню соціальних завдань, що вже знайшло своє відображення у новому Законі [66].

Як один із прикладів, ДПП може реалізувати великі інфраструктурні проекти або забезпечувати державні послуги (наприклад, будівництво доріг, мостів, лікарень, управління водопостачанням), тоді як ППП більш комплексне поняття і спрямоване на вирішення суспільно значущих проблем, таких як соціальний розвиток, екологія, гуманітарні проекти (наприклад, підтримка громади у вирішенні соціальних викликів чи в разі настання надзвичайної ситуації; у вирішенні питання партнерства між Україною та іншими державами, чи їх суб'єктами для реалізації певних проєктів чи для досягнення спільної певно визначеної мети). Тобто важливо розрізняти ці терміни залежно від контексту та мети співпраці між секторами.

За підсумком вищевикладеного вбачається, що метою здійснення ППП є забезпечення ефективного використання ресурсів публічного та приватного секторів для досягнення спільних цілей. У даному дослідженні розглядається досягнення спільних цілей, що являють собою передбачення, попередження та ефективне реагування публічного і приватного партнерів, а також громадянського суспільства на ситуації, що виникають внаслідок надзвичайних подій й мають негативні гуманітарні наслідки для суспільства.

З огляду на викладене вище та суспільно корисний контекст дослідження, авторкою зазначається про необхідність в межах даної роботи окремо розкрити сутність понять «надзвичайна ситуація» (далі НС) та «надзвичайна гуманітарна ситуація» (НГС).

Українське законодавство у Кодексі цивільного захисту України [116] визначає, що «надзвичайна ситуація – обстановка на окремій території чи суб'єкті господарювання на ній або водному об'єкті, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до

виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності» [116, ст. 2, п.24], і також передбачає, що «запобігання виникненню надзвичайних ситуацій – це комплекс правових, соціально-економічних, політичних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та інших заходів, спрямованих на регулювання техногенної та природної безпеки, проведення оцінки рівнів ризику, завчасне реагування на загрозу виникнення надзвичайної ситуації на основі даних моніторингу, експертизи, досліджень та прогнозів щодо можливого перебігу подій з метою недопущення їх переростання у надзвичайну ситуацію або пом'якшення її можливих наслідків» [116, ст.2, п. 11].

Однак у нормативно-правових актах Європейського Союзу [117-121], зокрема у документі «Механізми цивільного захисту Союзу», що «*надзвичайна ситуація (emergency situation)* – це обставини, які вимагають швидкого реагування та координації дій між країнами-членами ЄС, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків для громадян, економіки, безпеки та довкілля». Надзвичайна ситуація може охоплювати різні сфери: від природних катастроф до кризи безпеки чи надзвичайних економічних умов. При цьому, *надзвичайна гуманітарна ситуація* у контексті законодавства ЄС визначається як «...подія або серія подій, що становлять серйозну загрозу життю, здоров'ю чи добробуту великих груп населення через природні катастрофи, збройні конфлікти, епідемії, або масове переміщення населення» [118]. Головною метою ЄС у таких випадках як зазначено в Регламенті ЄС № 1257/96 щодо гуманітарної допомоги є «надання гуманітарної допомоги, яка спрямована на захист життя та задоволення базових потреб постраждалих» [119].

При цьому, авторкою зроблено акцент, що в українському законодавстві, термін «надзвичайна гуманітарна ситуація» до сьогодні відсутній, тому його необхідно визначити та адаптувати до стандартів ЄС. Тим більше, що на сьогодні в Україні сталась саме надзвичайна гуманітарна ситуація, що потребує в першу чергу

спрямування зусиль на захист життя та задоволення базових потреб постраждалих, що також потребує адаптації і доопрацювання на законодавчому рівні.

Зважаючи на трактування поняття «надзвичайна ситуація» в законодавстві ЄС є необхідність уточнити визначення терміну «надзвичайна ситуація», що надане у Кодексі про цивільний захист України [116] та подати його у такій редакції: «надзвичайна ситуація – обстановка на окремій території чи суб'єкті господарювання на ній або водному об'єкті, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності *та вимагає швидкого реагування і координації дій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків для громадян, економіки, безпеки та довкілля*».

За результатами проведеного дослідження, додатково запропоноване авторське визначення терміну «надзвичайна гуманітарна ситуація» у такій редакції: «надзвичайна гуманітарна ситуація – надзвичайна ситуація, спричинена небезпечними подіями, збройними конфліктами, масовим переміщенням населення, епідеміями або іншими кризами, які становлять безпосередню загрозу життю, здоров'ю та безпеці великої кількості цивільного населення та потребують термінового локального, державного та/або міжнародного гуманітарного втручання з метою збереження здоров'я та/або життя, забезпечення основних потреб і захисту населення, у тому числі, вразливих груп та тимчасово-переміщених осіб і біженців».

Таким чином, зважаючи на те, що в Україні найбільш складна гуманітарна ситуація в Європі, яка стала наслідком надзвичайної події – війни, сьогодні доречно

ввести до вітчизняного законодавства пропонувані терміни та активно застосовувати їх при спілкуванні на міжнародному рівні для обґрунтування важливості багаторівневого ППП. Адже, Україна за своєю територією є найбільшою європейською країною, на території якої після восьми років локального конфлікту (з 2014 року) відбулось повномасштабне вторгнення у 2022 році, що несе пряму загрозу життю і здоров'ю одночасно великій кількості людей* і довкіллю**, що за всіма ознаками у сукупності й є НГС і має негативний вплив на всі сфери життєдіяльності громадянського суспільства.

Примітки:

* з лютого 2022 року було зареєстровано 6,8 мільйона українських біженців, 92% з яких перемістились в Європу та 3,6 мільйона людей залишилися внутрішньо переміщеними особами (далі ВПО), а загалом 12,7 мільйона людей залишилися в своїх домівках та зіткнулися з серйозними труднощами через руйнування інфраструктури та відсутність послуг, особливо у прифронтових регіонах

[Ukraine: Summary of the Humanitarian Needs and Response Plan and the Regional Refugee Response Plan (January 2025) URL <https://www.unocha.org/publications/report/ukraine/ukraine-summary-humanitarian-needs-and-response-plan-and-regional-refugee-response-plan-january-2025-enuk/>]

** прорив греблі Каховської ГЕС спричинив екологічну катастрофу, в результаті якої було затоплено 620 км² суші, постраждало 333 тис. га природоохоронних територій і 11294 га лісових угідь, змінилась морфологія річки, спричинивши хімічне забруднення та руйнування середовищ існування

[Звіт про оцінку потреб після катастрофи на Каховській греблі URL <https://ukraine.un.org/en/248860-post-disaster-needs-assessment-report-kakhovka-dam-disaster/>]

Саме тому залучення іноземних партнерів до реалізації ППП-проектів для подолання наслідків НГС має цінність для України та в подальшому матиме суттєвий вплив на формування багаторівневого ППП на міжнародному / міждержавному рівнях.

Поліпшення та адаптації українського законодавства до законодавства Європейського Союзу у сфері цивільного захисту населення має спрямовуватися на забезпечення умов для подальшого розвитку сфери цивільного захисту населення з урахуванням європейського досвіду та чинників, що спричиняють надзвичайні ситуації й призводять до масового гуманітарного страждання, що викликане загрозами для здоров'я та життя людей й потребує міжнародної допомоги, міжсекторальної координації спрямованої на забезпечення основних першочергових

потреби постраждалих/страждаючих (вода, їжа, притулок, захист життя, гідності, здоров'я), а також повинне базуватися на таких гуманітарних принципах як гуманність, неупередженість, нейтральність, незалежність.

Також, зважаючи на предмет дослідження та узагальнюючи вище викладене, нами визначено поняття «публічно-приватне партнерство в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій» наступним чином – це *форма організації спільної діяльності між суб'єктами публічного сектору та суб'єктами приватного сектору в умовах НГС, які становлять безпосередню загрозу життю, здоров'ю та безпеці великої кількості цивільного населення з метою досягнення спільних легітимно визначених цілей збереження здоров'я, життя, а також підвищення якості життя та життєдіяльності населення, що відповідає ознакам ППП визначеними законодавчими актами з додатковими умовами: створення соціально значимого чи екологічнобезпечного інноваційного об'єкта публічно-приватного партнерства; використання механізмів моніторингу та контролю із обов'язковим залученням авторизованих громадських об'єднань до обговорення, прийняття рішень та реалізації ППП-проектів.*

Введення у науковий оборот такого поняття надасть змогу на законодавчому рівні акцентуватися на даній проблемі на приймати відповідні регуляторні акти, а на рівні виконавчої влади створити спеціальні підрозділи для оперативного реагування на НГС та залучення представників приватного сектору на швидкого подолання наслідків гуманітарних криз.

1.2. Принципи, закономірності та механізми публічного управління у сфері публічно-приватного партнерства їх зміст і характеристики в умовах активізації громадянського суспільства

Одним із найбільш важливих питань успішної реалізації ППП є відкритість та прозорість процесів, зокрема управління проектами та фінансового планування,

відповідно до визнаних принципів. Для забезпечення цього часто застосовуються різні стандарти та методики, зокрема стандарти Глобальної ініціативи звітності (Global Reporting Initiative/GRI) [94] та Міжнародної організації стандартизації (International Organization for Standardization/ISO 26000) [95], що регулюють соціальну та екологічну відповідальність бізнесу, а також принципи, встановлені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) (Organisation for Economic Co-operation and Development/OECD) [96] щодо корпоративної поведінки. Тому ухвалена у 2005 році перша версія «Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності» [97] подає низку прикладів належного застосування правових і регуляторних засад державних підприємств, професійного виконання функції держави-власника та системи корпоративного врядування державних підприємств.

Розглядаючи основоположні принципи управління, якими керуються у світі, варто згадати «Керівні принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) для багатонаціональних підприємств» [98] – це рекомендації, надані державою, щодо відповідального ведення бізнесу міжнародними підприємствами. Вони представляють добровільні стандарти та принципи, які охоплюють низку тем, включаючи: права людини, зайнятість, навколишнє середовище, розкриття інформації, протидію корупції та оподаткування. Дані Керівні принципи включені в одну з чотирьох частин Декларації ОЕСР про міжнародні інвестиції та багатонаціональні підприємства, підписаної у 1976 році. На даний час до Декларації вже приєдналось 47 Прихильників, з яких 35 країн ОЕСР та 12 країн, що не є членами ОЕСР.

15 березня 2017 року між урядом України й ОЕСР підписано Угоду (у формі обміну листами) щодо приєднання до Декларації про міжнародні інвестиції та багатонаціональні підприємства, відповідних Рекомендацій і процедурних Рішень Ради ОЕСР [99]. У 2018 році створено Міжвідомчу робочу групу з питань забезпечення функціонування Національного контактного пункту. На сьогодні,

Міністерство економіки України здійснює функції Національного контактного пункту, головною метою діяльності якого є популяризація Керівних принципів ОЕСР для багатонаціональних підприємств [98] і розгляд скарг щодо порушення підприємствами Керівних принципів на території України.

Для сприяння ефективному дотриманню Керівних принципів ОЕСР для багатонаціональних підприємств, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розробила секторальні керівництва, що допомагають підприємствам визначати та ліквідувати ризики несприятливих наслідків, пов'язаних з секторами, до яких належать компанії.

До теперішнього часу ОЕСР на основі Керівних принципів щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності [97] розробила наступні галузеві керівні документи:

- Принципи відповідального ведення бізнесу для інституційних інвесторів.
- Настанова ОЕСР стосовно процедур належної перевірки у практиці відповідального ведення бізнесу.
- Керівні принципи ОЕСР щодо комплексної перевірки конструктивної взаємодії із зацікавленими сторонами у видобувному секторі.
- Керівні принципи ОЕСР-ФАО для відповідальних ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції.
- Методичні рекомендації ОЕСР із забезпечення заходів належної обачності для відповідального управління ланцюгами постачання в галузі швейної та взуттєвої промисловості.

В Україні, з одного боку, вже є та впроваджуються міжнародні Керівні принципи щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності та для багатонаціональних підприємств, що ефективно застосовуються у сфері ППП, у тому числі в умовах гуманітарних надзвичайних ситуацій, а з іншого боку, виникає необхідність адаптації прописаних принципів при розробці галузевих стандартів ППП, тим більше, зважаючи на воєнний стан в країні та з урахуванням

необхідності планування післявоєнного відновлення в країні за участю ППП. Одночасно із цим необхідно враховувати орієнтованість України на Європейські цінності та Євроінтеграцію. Незважаючи на те, що Україна поки не є членом ЄС, ППП між Україною, ЄС та іншими країнами вчиняється на всіх рівнях задля реалізації ефективного реагування на кризу, продовження функціонування економіки, розвитку економічних взаємовідносин всередині та зовні країни. Враховуються всі критичні сфери, на які впливає війна. Прикладом того може слугувати Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами від 2014 року [100].

Тобто, для розв'язання важливих соціально-економічних проблем ефективною формою співробітництва є ППП, оскільки саме ППП є довгостроковим взаємовигідним контрактом між публічним та приватним секторами з метою створення суспільної інфраструктури і надання на її основі послуг, в якому: використовуються матеріальні і нематеріальні ресурси учасників обох секторів; розділяються ризики, обов'язки, права, а також вигоди між цими учасниками; учасниками визначаються вимоги до результату.

Основні принципи ДПП, що були узаконені в Україні та принципи здійснення ППП в країнах ЄС згруповані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Порівняльний аналіз основних принципів ППП в Україні та в ЄС

Україна (ЗУ Про ДПП ст.3)	Директиви та Регламенти ЄС
Рівність перед законом	Дотримання законодавства ЄС
Заборона дискримінації прав партнерів	Прозорість процедур.
Забезпечення вищої ефективності діяльності	Ефективний розподіл ризиків
Незмінність цільового призначення та форми власності об'єктів	Акцент на довгостроковому плануванні
Визнання партнерами прав і обов'язків, передбачених законодавством України	Забезпечення високих екологічних стандартів
Справедливий розподіл ризиків	Інноваційність
Визначення приватного партнера на конкурсних засадах	Соціальна відповідальність

Джерело: складено авторкою на підставі [64, 67-70]

Як вже зазначено вище, 31 жовтня 2025 року набрав чинності новий Закон України «Про публічно-приватне партнерство», що суттєво розширив перелік основних принципів ППП, які є більш детальними у порівнянні з принципами прийнятими в ЄС, а саме:

- 1) рівність перед законом публічних та приватних партнерів;
- 2) заборона будь-якої дискримінації прав публічних чи приватних партнерів;
- 3) узгодження інтересів публічних та приватних партнерів з метою отримання взаємної вигоди;
- 4) забезпечення вищої ефективності діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності публічним партнером без залучення приватного партнера;
- 5) визнання публічними та приватними партнерами прав і обов'язків, встановлених законодавством України та визначених умовами договору ППП;
- 6) справедливий розподіл між публічним та приватним партнерами ризиків, пов'язаних з виконанням договорів ППП;
- 7) визначення приватного партнера на конкурсних засадах, крім випадків, встановлених законом;
- 8) незмінність протягом усього строку дії договору ППП форми власності об'єктів, що перебувають у державній, комунальній власності чи належать Автономній Республіці Крим, господарським товариствам публічного сектору та передані приватному партнеру;
- 9) використання об'єкта ППП відповідно до положень договору ППП;
- 10) відповідність проєкту ППП Цілям сталого розвитку України, затвердженим у встановленому законодавством порядку, з урахуванням Системи оцінювання та рейтингування публічно-приватних партнерств та інфраструктури Європейської економічної комісії ООН (UNECE PPP and Infrastructure Evaluation and Rating System - PIERS) (або іншої системи, прийнятої на заміну);
- 11) забезпечення екологічної стійкості, запобігання катастрофам техногенного та екологічного характеру при реалізації проєктів ППП;

- 12) забезпечення економічної ефективності при реалізації проєктів ППП;
- 13) гарантування доступності суспільно значущих послуг для соціально вразливих груп населення при реалізації проєктів ППП;
- 14) прозорість, доступність та недискримінаційність надання інформації про проекти ППП, крім інформації з обмеженим доступом;
- 15) дотримання публічним та приватним партнерами антикорупційного законодавства при підготовці та реалізації проєктів ППП;
- 16) забезпечення рівного, прозорого, недискримінаційного та пропорційного ставлення до потенційних приватних партнерів, претендентів, учасників конкурсу під час проведення конкурсу, укладання договорів у рамках ППП та їх виконання;
- 17) дотримання приватними партнерами відповідних зобов'язань у сферах екологічного, соціального та трудового права, встановлених законодавством, колективними договорами або положеннями міжнародного екологічного, соціального та трудового права, які передбачені міжнародними конвенціями [66, ст. 3].

Важливо зазначити, що країни-члени ЄС мають певну свободу у визначенні конкретних правил та процедур ППП на національному рівні. Проте і вони повинні дотримуватися загальних принципів, встановлених законодавством ЄС.

Таким чином, принципи ППП в країнах ЄС загалом схожі з українськими, але з більшим акцентом на суспільні цінності, а ніж на вигоди. Вони включають в себе такі пункти як забезпечення високих екологічних стандартів, інноваційність та соціальна відповідальність.

Слід зазначити, що науковці на сьогодні не мають єдиної думки та визначають й інші принципи державно-приватного партнерства. Так, І. Бовсунівська [1] до складу основних принципів також відносить: 1) принцип платності; 2) принцип максимальної ефективності всіх партнерів ППП; 3) принцип терміновості; 4) принцип цільового використання. Окремі автори [101, с. 227; 102, с. 8] виокремлюють у своїх працях такі принципи ДПП як: 1) принцип ефективності

бюджетних витрат; 2) принцип пріоритету публічних інтересів; 3) принцип імперативу соціальної пертинентності економічної політики держави; 4) принцип соціальної відповідальності бізнесу; 5) принцип державно-суспільного характеру управління суспільних відносин; 6) принцип інформаційної відкритості; 7) принцип забезпечення державного контролю.

О. Нестор [4] пропонує визначати такі принципи публічно-приватного партнерства як: 1) добровільний характер та вільна ініціатива партнерства; 2) рівноправне положення партнерів у зобов'язальних відносинах; 3) спільна мета партнерства; 4) наявність вкладів партнерів у вигляді конкретних дій з організації інноваційної діяльності, або у вигляді спільного інвестування фінансових, майнових та інтелектуальних цінностей у рамках її здійснення; 5) розподіл ризиків, витрат та прибутків (доходів) від спільної інноваційної діяльності в пропорціях згідно з домовленостями.

Схожу систему принципів взаємодії партнерів у проектах ППП розробили й інші науковці [8, 10, 13], які серед основних виділили такі принципи як: 1) економічна свобода згідно з яким припускається принципова можливість організації ППП, а приватний партнер має право розглядати державу або орган місцевого самоврядування не тільки як орган влади та контролю, але і як ділового партнера; 2) забезпечення взаємної вигоди в реалізації заходів підвищення ефективності галузі, що передбачає доцільною організацію публічно-приватного партнерства, коли в результаті взаємодії обидва партнери одержують більший ефект, ніж у випадку відсутності партнерських відносин, що є аналогією визначеному вище принципу паритету інтересів, відповідно до якого жодна зі сторін не ставить перед собою мету схилити другу сторону до сприяння проти волі або в збиток інтересам; 3) узгодження приватних і публічних інтересів у цілях забезпечення економічного зростання, поліпшення якості життя населення.

Н. Бондар [103, с.234-235], на основі вивчення досвіду різних країн світу з впровадження ППП, узагальнює у своїй роботі, що воно базується на низці

принципів, а саме: прозорість і відповідальність; конкурсність; законність; передача ризику; забезпечення конкурентоспроможності характеристик послуг, виконання яких передається із державного сектору до приватного; збереження активів у державній власності; зрозумілість та передбачуваність; стабільність та гнучкість умов контракту; інноваційний розвиток; рівність учасників (заборона будь-якої дискримінації); врахування специфіки об'єкту галузі; безперервність надання послуг; економічна та фінансова стійкість; невтручання держави у господарську діяльність приватного партнера; гарантії та інші види державної підтримки; компенсація; оптимальне публічне управління; забезпечення співвідношення ціни та якості послуг; захист державою інтересів споживачів послуг; справедливість; розширення прав і можливостей соціальних груп.

Таким чином, аналіз вітчизняного [64, 66] та зарубіжного [67-70] законодавства та праць вищевказаних дослідників [1, 4, 8, 10, 13, 101-103] дозволяє нам виділити наступні ключові принципи взаємодії публічних та приватних партнерів, які запропоновані авторкою внести до чинного законодавства України. Вони мають стати основними орієнтирами для досягнення соціально-економічної цілей розвитку країни та забезпечити суттєві переваги здійснення публічно-приватного партнерства (табл. 1.3).

**Авторські пропозиції щодо удосконалення переліку принципів
здійснення публічно-приватного партнерства**

Принцип	Характеристика	Очікуваний результат
Цілеспрямованості (чіткого визначення цілей)	означає, що кожен проєкт ППП має чітко визначені, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі, які спрямовані на задоволення конкретних публічних потреб та отримання суспільно значущих результатів. Всі дії та ресурси партнерів зосереджені на досягненні цих цілей	підвищення ефективності використання ресурсів, прозорості, відповідальності сторін за результат, а також усунення можливостей відхилень від початкового задуму, що забезпечить максимальну користь для суспільства;
системності дій	реалізація ППП-проєкту розглядається як складна, взаємопов'язана система елементів, де кожен крок, рішення та дія мають бути логічно узгодженими, послідовними та спрямованими на досягнення спільних цілей, що передбачає комплексний підхід до планування, управління та контролю;	більш висока ефективність управління складними проєктами, зменшує ймовірність помилок та дублювання, покращує координацію та дозволяє досягати цілей проєкту максимально ефективно та узгоджено;
партнерства	полягає у визнанні рівноправності та взаємозалежності публічного та приватного секторів у досягненні спільних цілей на основі довгострокових відносин, що засновані на взаємній довірі, розподілі ризиків та відповідальності, спільному прийнятті рішень та пошуку компромісів.	забезпечує стійкість проєкту, підвищує його ефективність через синергію ресурсів та компетенцій, сприяє кращому управлінню ризиками та формує сприятливе середовище для інвестицій та інновацій;
екологічності	полягає в інтеграції екологічних критеріїв, стандартів та цілей у всі етапи життєвого циклу ППП: від ініціювання та проєктування до реалізації, експлуатації та виведення з експлуатації, що призводить до мінімізації негативного впливу на довкілля й сприяє сталому розвитку, збереженню природних ресурсів та покращенню екологічної ситуації;	забезпечує сталість проєктів у довгостроковій перспективі, мінімізує майбутні екологічні ризики та витрати, підвищує соціальну прийнятність проєктів, а також відкриває доступ до нових джерел «зеленого» фінансування;
Інноваційності	полягає в активному заохоченні та інтеграції нових ідей, технологій, методів управління та фінансових моделей у сферу ППП, передбачає використання творчого потенціалу та гнучкості приватного сектору для вирішення суспільних завдань більш ефективно, якісно і з меншими витратами	підвищує ефективність, якість та доступність публічних послуг, знизити експлуатаційні витрати в довгостроковій перспективі, швидше реагувати на мінливі потреби суспільства та виклики
соціальної відповідальності	полягає у зобов'язанні партнерів враховувати та активно сприяти добробуту суспільства та забезпеченню соціальних інтересів протягом усього життєвого циклу проєкту. Це виходить за рамки виключно економічної ефективності та дотримання законодавства, включаючи етичні норми, взаємодію з громадою та мінімізацію негативних соціальних наслідків.	перетворює ППП з чисто економічного інструменту на інструмент сталого розвитку, який враховує всі аспекти добробуту суспільства

Джерело: складено авторкою за матеріалами [1, 4, 8, 10, 13, 64, 66-70, 101-103]

Подальше впровадження у вітчизняне законодавство запропонованих принципів забезпечить формування надійного фундаменту для успішного та сталого розвитку публічно-приватних партнерств та їх ефективності як для учасників ППП, так і для споживачів послуг.

Розвинуті країни по різному підходять до застосування ППП, але однаково усі дотримуються таких самих вищевказаних принципів розвитку партнерських відносин між державою та бізнесом при реалізації суспільно значимих проєктів, серед яких основними є залучення приватного бізнесу (компетенцій, капіталу) для ефективнішого розв'язання завдань, за які відповідає влада, на умовах розподілу ризиків та винагороди за досягнуті результати; довгостроковість відносин та закріплення їх контрактом, відповідальність держави і приватного партнера за взяті на себе обов'язки.

Загалом аналіз принципів ППП дозволяє виокремити ключові компоненти, які необхідні для ефективної реалізації співпраці за проєктами ППП:

- наявність необхідної юридичної підтримки та інституцій для здійснення ППП, зокрема, створення спеціалізованої компанії, яка буде здійснювати проєкт;
- наявність фінансових ресурсів для забезпечення всіх стадій ППП;
- забезпечення участі в проєктах досвідчених та кваліфікованих представників партнерів;
- забезпечення гарантій збуту з урахуванням інтересів приватного партнера та інвесторів;
- забезпечення умов капіталізації проєкту з урахуванням інтересів інвесторів та фінансових організацій;
- наявність якісного техніко-економічного обґрунтування та бізнес-плану проєкту з урахуванням визнаних міжнародних норм та умов фінансування;
- наявність професійної керівної ланки проєкту, яка володіє досвідом як в проєктному фінансуванні, так і в практичній реалізації проєктів;

- наявність контрактів на постачання необхідних матеріалів та сировини, комплектуючих, енергоносіїв на початкових етапах проєкту;
- забезпечення справедливого розподілу проєктних ризиків між всіма учасниками проєкту ППП.

Також, реалізація кожного компоненту відповідно до означених вище принципів призводить до появи усталених закономірностей розвитку ППП, що забезпечують:

1. Єдність основних функцій управління: цілепокладання, прогнозування і планування, інформування, організації, координації і регулювання, активізації, контролю, узагальнення і оцінювання результатів – на всіх рівнях публічного управління. Єдність функції утворює загальний процес управління. Внутрішній взаємозв'язок функцій обумовлений самою природою управління як раціональної діяльності, а також системо утворюючої політичної і нормативно-цілісної основи публічного управління;

2. Єдність управлінських підходів на усіх рівнях публічного управління: центрального, регіонального, місцевого;

3. Взаємодоповнюваність публічного управління і самоуправління;

4. Взаємодію суб'єктів ППП, розділених вертикально і горизонтально в процесі управління через єдиний керівний центр;

5. Єдність загальної і окремих систем управління ППП, оскільки останні будуються на базі загальнонаціональної системи управління і є конкретною реалізацією її цілей в окремих сферах і галузях життєдіяльності людей.

Ці закономірності визначають ключові аспекти функціонування та розвитку ППП і допомагають забезпечити його успішність у досягненні спільних цілей.

Загалом принципи і закономірності визначають основу для успішної реалізації ППП-проєктів, у тому числі і в умовах багаторівневого ПУ та НС, про що йтиметься у наступних підрозділах роботи. Загалом, проведене дослідження та структурування теоретичних засад з розкриття сутнісного змісту основних термінів та принципів

ППП дало можливість визначити фундаментальні основи (рамки), що характеризують його функціонування, які лежать в основі взаємодії між публічним та приватним секторами та реалізуються через певні механізми та інструменти.

Оскільки PPP є формою організації спільної діяльності між органами публічної влади (органами державної влади та місцевого самоврядування) та суб'єктами приватного сектору у публічній сфері чи її складових (у тому числі надання послуг) з метою досягнення спільних легітимно визначених цілей підвищення якості життя та життєдіяльності населення, ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів економічної діяльності, то його визначальними складовими є механізми PPP.

Термін «механізм» досить часто використовується в різних сферах життєдіяльності. У вітчизняній науковій літературі існують різні трактування терміну «механізм». Так, у «Словнику української мови» «механізм» визначено, як: 1) пристрій що передає або перетворює рух; 2) внутрішня будова, система чогонебудь [104]. У випадку публічного управління, яке є складною системою орієнтуємося друге визначення. У енциклопедичних виданнях з державного управління визначається, що «механізми державного управління – способи розв'язання суперечностей явища чи процесу в державному управлінні, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй форм і методів управління. За формою подання – це схематичне зображення статично-динамічного (структурно-функціонального) змісту процесу управління як взаємодії суб'єкта і об'єкта, єдності діяльності і відносин, функціонування певної системи чи підсистеми ... вони можуть бути політичними, економічними, соціальними, організаційними та правовими, а також комплексними відповідно до основних сфер суспільної діяльності» [105, с.421; 106, с. 375].

Однак, у науковому середовищі й до цієї пори немає єдиного методологічного підходу щодо розкриття змісту цього поняття. Аналіз теоретичних підходів з

визначення поняття «механізми державного управління» та їх класифікації наведено у статті О. Федорчак [107], а поняття «механізми публічного управління», а також аналіз взаємозв'язку «механізмів державного управління» та «механізмів публічного управління» проведено в статті А. Неділько [108], на думку якої без розкриття сутності категорії «механізми публічного управління» неможливо в подальшому досліджувати ефективність системи публічного управління, адже вона залежить від ефективності дії механізмів публічного управління, адже від них залежить, як влада буде здійснювати вплив на суспільство й розвиток держави.

О. Білик та У. Лукашевська з позиції економічної науки визначають механізми публічного управління як «оптимальне поєднання засад товарного виробництва (конкуренція, попит і пропозиція, вільне ціноутворення) та цілеспрямованої політики державного регулювання економічних процесів... та зазначають, що ... державне регулювання та публічно-приватне партнерство доповнюють ринкові механізми, що в сукупності створює основу для макроекономічних стратегій економічного розвитку країни загалом та окремих регіонів, громад» [109, с.179].

Натомість І. Ісаєнко зазначає, що «механізми публічного управління – це демократична організація управлінського впливу на суспільні процеси, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, органів регіонального та місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики у найрізноманітніших сферах суспільного життя ... аналіз окремих компонентів понять «механізми держави», «механізми державного управління» та «механізми публічного управління» дає змогу зробити висновок про те, що будь-які механізми управління – чи державного управління, чи публічного передбачають певний зміст, який визначається способом дій щодо об'єкта впливу. Способи реалізуються через певні алгоритми та процедури дій. Різниця полягає насамперед як у суб'єктах, так і у об'єктах впливу, що зумовлює в подальшому суттєві відмінності у формах, способах і методах дій (впливу)» [110, с.116-117].

Н. Нижник та О. Машков [111] наголошують, що «забарвлення» механізмів державного управління визначає сукупність внутрішніх (коли йдеться про механізми управління організацією) та зовнішніх (коли говорять про механізми взаємодії з іншими організаціями) чинників, а його складовими елементами є, зокрема, цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали.

Розвиваючи даний підхід Л. Івашова, Л. Антонова та Т. Крушельницька наголошують, що наразі в науковому середовищі є усталені підходи до висвітлення механізмів державного управління, які забезпечують реалізацію цілей державного управління та зазначають, що «...необхідною умовою ефективності діяльності інституцій публічного управління ... є повне забезпечення цієї діяльності дієвими механізмами, за різними напрямками: інституційним, нормативно-правовим, контрольно-аналітичним, організаційно-управлінським, інформаційно-комунікаційним, фінансово-економічним, методологічно-просвітницьким та політичним, які доцільно об'єднати у єдиний комплексний механізми» [112, с. 35].

Колектив авторів під керівництвом О. Оболенського визначає, що «механізми сучасної держави – це просякнута єдиними, законодавчо закріпленими принципами, заснована на розподілі влади і наявності необхідних матеріальних додатків система органів державної влади та місцевого самоврядування, яка здійснює завдання і функції держави або забезпечує їх здійснення» [113]. У подальшому О. Оболенський та О. Борисевич [114] визначають наступні види механізмів публічного управління: економічний, мотиваційний, організаційний, політичний і правовий. А Л. Приходченко [115] зазначає, що механізми державного управління складають цільовий, нормативно-правовий, організаційний, економічний й інформаційний компоненти, сукупність яких відображає всі істотні аспекти функціонування системи державного управління.

Розвиток теорії та практики ПУ дозволяє конкретизувати визначення самого поняття «механізм публічного управління» як механізм сучасної держави, що керується єдиними, законодавчо закріпленими принципами, заснований на розподілі влади і наявності необхідних матеріальних ресурсів системою органів публічної влади, функціонування якої спрямоване на досягнення цілей суспільства та яка здійснює завдання і функції управління публічною сферою та її складовими.

Таким чином, ПУ є складною та багатогранною діяльністю, що здійснюється через механізми ПУ та спрямована на забезпечення сталого розвитку суспільства, ефективне функціонування державних інституцій і задоволення потреб громадян. Для досягнення цих цілей використовуються різноманітні механізми публічного управління, які визначають способи, методи та інструменти впливу суб'єктів управління на об'єкти управління.

Зважаючи на проведений вище аналіз наукових підходів до визначення сутності й класифікації механізмів публічного управління можна визначити, що *механізми публічного управління – це сукупність правових, організаційних, економічних, соціальних та інших інструментів і процедур, за допомогою яких суб'єкти публічної влади здійснюють управлінський вплив на суспільні процеси, відносини та поведінку людей для досягнення поставлених цілей, які у межах ПППП забезпечують зв'язок між цілями, завданнями та діями органів публічної влади, приватного сектору та громадянського суспільства, визначають порядок прийняття та реалізації управлінських рішень, а також забезпечують контроль та оцінку їх ефективності.*

Також, варто зазначити, що наразі існує багато підходів до класифікації механізмів ПУ. Узагальнюючі напрацювання науковців [107 - 115] вбачається, що найбільш поширені підходи до класифікації механізмів державного та публічного управління за такими критеріями: за сферою впливу, за характером впливу та за методами управління (рис. 1.2)

Загалом, вплив механізмів публічного управління на управлінські процеси є визначальним, адже вони формують правове поле, визначають організаційну структуру, забезпечують ресурсне забезпечення, стимулюють діяльність виконавців, забезпечують контроль та оцінку результатів. Ефективне використання цих механізмів є ключовим фактором успішного розвитку суспільства та підвищення якості життя громадян.



Рис.1.2. Класифікація механізмів публічного управління

Джерело: узагальнено авторкою за даними [107, 112, 115]

Механізми публічного управління мають значний вплив на всі етапи та аспекти управлінських процесів. Їхні характерні риси управлінського впливу з різних позицій висвітлено науковцями [106-112, 115] й узагальнюючи їх характеристики та адаптуючи їх до сфери ППП можна означити такі механізми наступним чином: цілеспрямованість, нормативно-правова визначеність, системність та комплексність, динамічність та адаптивність, відповідальність та підзвітність, орієнтація на результат. Більш повний опис цих рис за якими у

подальшому будуть характеризуватися комплексні організаційно-правові механізми (далі ОПМ) ППП, з розкриттям його особливостей відповідно до теми дослідження надано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Характерні риси механізмів публічного управління у сфері ППП

Риса	Характеристика
<i>Цілеспрямованість</i>	механізми публічного управління у сфері ППП завжди спрямовані на досягнення конкретних цілей та завдань, визначених у договорах відповідно до програм, стратегій та планів розвитку де цілі можуть бути різними за масштабом (від загальнодержавних до місцевих) та за часом реалізації (від 5 до 50 років).
<i>Нормативно-правова визначеність</i>	більшість механізмів публічного управління у сфері ППП мають чітку правову основу, що забезпечує їх легітимність, обов'язковість виконання та можливість правового захисту через закони, підзаконні акти, адміністративні регламенти, а також визначають права та обов'язки суб'єктів і об'єктів управління, процедури прийняття рішень, механізми контролю та відповідальності
<i>Системність та комплексність</i>	механізми публічного управління у сфері ППП діють не ізольовано, а в комплексі, взаємодоповнюючи один одного, а ефективне управління вимагає застосування різних типів механізмів для досягнення синергетичного ефекту.
<i>Динамічність та адаптивність</i>	суспільство постійно змінюється, виникають нові виклики та проблеми, що вимагає від механізмів публічного управління у сфері ППП, особливо в кризових умовах, здатності до адаптації до нових умов та модифікації, у напрямі підвищення оперативності та дієвості, що зумовлене з застосуванням ефективних інструментів управління притаманних приватному сектору.
<i>Відповідальність та підзвітність</i>	суб'єкти публічного та приватного секторів як учасники ППП несуть відповідальність за свої дії та рішення перед суспільством, а механізми моніторингу, контролю та оцінки ефективності забезпечують прозорість діяльності органів влади, можливість громадського контролю та зворотний зв'язок з громадянами.
<i>Орієнтація на результат</i>	ефективність публічного управління у сфері ППП визначається не тільки правильно поставленими цілями, дотриманням процедур, але й досягненням конкретних результатів у вигляді реалізації ППП-проектів.

Джерело: складено авторкою на основі опрацювання [106-112, 115]

У межах цього дослідження доречно більш докладно зупинитися на комплексному впливі організаційно-правових механізмів на розвиток ППП, тому слід зупинитись окремо особливості правового та організаційного механізмів ПУ,

які є фундаментом на якому будується й функціонує ПУ будь-якого рівня та будь-якою сферою включно з ППП.

Сутнісний зміст правових механізмів публічного управління проявляється через сукупність законодавчих актів, нормативно-правових норм, процедур та інститутів, які встановлюють правила, повноваження та відповідальність суб'єктів публічного управління, регулюють їхні взаємовідносини з іншими акторами та забезпечують законність і прозорість публічних процесів. В основі даних механізмів лежать чинні нормативно-правові документи перелік яких наведено у **Додатку Д**. Ці механізми є основою для легітимності та обов'язковості прийнятих управлінських рішень і більш докладно буде висвітлений у наступних підрозділах даної роботи.

Таким чином правові механізми забезпечують законність, стабільність, передбачуваність та обов'язковість дій у сфері ПУ. Вони створюють нормативно-правові рамки для діяльності всіх учасників публічно-управлінської діяльності, захищають права та інтереси громадян, запобігають зловживанням, сприяють сталому розвитку країни.

Організаційний механізм ПУ – це сукупність структур, форм взаємодії, процесів та інструментів, які забезпечують ефективне функціонування органів публічної влади, координацію їхньої діяльності, взаємодію з іншими акторами та реалізацію публічних функцій. Отже, організаційний механізм через притаманні йому форми та інструменти забезпечують ефективність, оперативність, гнучкість та адаптивність публічного управління. Цей механізм перетворює правові норми на реальні дії, дозволяючи досягати поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів.

Загалом правові та організаційні механізми нерозривно пов'язані. Правові механізми встановлюють *що* потрібно робити і *хто* за що відповідає, а організаційні – *як* це робити найбільш ефективно. Тобто, правові механізми задають рамки та легітимність, а організаційні – структуру та процеси для реалізації задач публічного управління.

На перетині загальних концепцій публічного управління та специфіки партнерських відносин і формуються ефективні ОПМ у сфері ППП, які є комплексними та базуються саме на організаційному та правовому механізмах ПУ, тобто поєднують ці складові, які на моє переконання є визначальними, воедино. Вони не існують відокремлено, а вбудовані у більш широку систему ПУ і спираються на її базові принципи та інститути, адаптуючи їх для умов партнерської взаємодії. Отже, ОПМ ППП є специфічним та таким, що об'єднує два механізми публічного управління – організаційний та правовий, де правовий механізм створює загальну законодавчу рамку для всіх видів публічної діяльності, включаючи можливість укладання угод з приватним сектором, правила використання публічних ресурсів, норми щодо прозорості та відповідальності, а організаційний механізм – формує інституційну основу (органи влади, їх структуру і повноваження, процедури), в межах якої реалізуються конкретні ППП-проекти.

Таким чином, ОПМ ППП – це сукупність взаємопов'язаних правових норм спеціалізованих інституцій різного рівня, процедур та інструментів, що регулюють і забезпечують легітимність процесів виникнення, функціонування, моніторингу та припинення відносин публічно-приватного партнерства, забезпечуючи при цьому баланс інтересів публічного та приватного партнерів та досягнення суспільно значущих результатів.

Для більш глибокого розуміння сутності організаційно-правових механізмів ППП пропонується розглянути його за складовими, що є характерними для правового та організаційного механізмів публічного управління (табл. 1.5).

Основні компоненти організаційно-правових механізмів ППП

Складники	Характеристики складників
Правового значення	
<i>Спеціалізоване законодавство про ППП</i>	його основою є Закони України «Про державно-приватне партнерство» та «Про публічно-приватне партнерство», а також підзаконні акти, що врегульовують даний вид діяльності (постанови КМУ, розпорядження, порядки, типові форми угод накази тощо)
<i>Договірне (контрактне право)</i>	це Договір про ППП, який є центральним юридичним документом, що деталізує всі умови партнерства, включаючи: предмет, обсяг робіт/послуг; права власності на об'єкти; розподіл ризиків; механізми оплати та фінансування; ключові показники ефективності (KPI) та критерії якості; порядок моніторингу, контролю та звітності; механізми врегулювання спорів; умови припинення та розірвання договору.
<i>Інші галузі права</i>	застосовуються у процесі виконання партнерських угод та впливають на реалізацію проєкту ППП, зокрема, норми цивільного, господарського, земельного, бюджетного, податкового, трудового, екологічного законодавства тощо
Організаційного значення	
<i>Спеціалізовані інституції та підрозділи</i>	уповноважені органи центральної виконавчої влади (наприклад, Міністерство економіки, сільського господарства та довкілля в Україні як уповноважений орган з питань ППП), що відповідальні за формування політики та координацію); підрозділи з ППП в інших міністерствах та відомствах, ОМС; міжвідомчі комісії та робочі групи, які створюються для координації та прийняття рішень на різних етапах проєкту, за участю представників різних відомств, експертів та представників ГС
<i>Процедури та процеси управління проєктами ППП</i>	визначають: життєвий цикл проєкту за чітко визначеними етапами (ініціювання, оцінка доцільності, підготовка техніко-економічного обґрунтування, конкурсний відбір приватного партнера, укладання угоди, реалізація (будівництво/модернізація), експлуатація, моніторинг та оцінка, припинення); інструменти управління ризиками через системне виявлення, оцінка, розподіл та управління ризиками між партнерами; моніторинг та оцінка стану виконання проєкту, що передбачає регулярний збір даних, аналіз KPI, звітність про виконання умов угоди, якості послуг, дотримання екологічних та соціальних стандартів; інструменти управління змінами через чіткий опис процедури внесення змін до угоди у разі зміни обставин.
<i>Інструменти взаємодії та координації</i>	створення спільних органів публічного та приватного партнерів для стратегічного управління проєктом (управляючі компанії, керуючі комітети, наглядові ради тощо); функціонування платформи для діалогу для організації регулярних зустрічей та консультацій з усіма зацікавленими сторонами (громадянами, бізнесом, експертами); задіяння альтернативних інструментів для вирішення спорів, коли крім судових, можуть бути передбачені переговори, медіація, третейський розгляд як обов'язковий етап до судового розгляду.
<i>Фінансові та адміністративні інструменти</i>	державні гарантії та фінансова підтримка приватних партнерів, що забезпечуються відповідними бюджетними програмами та процедурами, а також через формування чіткої методики розрахунків в межах проєкту – визначення тарифів, платежів за доступність, компенсацій тощо.

Джерело: складено авторкою

Таким чином, ОПМ ППП є складною, багатогранною системою, яка покликана забезпечити ефективну співпрацю публічного та приватного секторів для досягнення спільних суспільних цілей, мінімізуючи при цьому ризики для обох сторін. При цьому ці механізми має певні особливості, що вирізняють його з поміж інших, а саме:

1. *Подвійна природа*, адже він поєднує елементи публічного права (що регулює діяльність держави) та приватного права (що регулює договірні відносини між рівноправними суб'єктами), що створює складність, але й гнучкість його дії.

2. *Довгостроковість* – він має бути розрахований на тривалий період (десятки років), тому має бути гнучким, стійким до змін та передбачати необхідність адаптації до нових умов.

3. *Розподіл ризиків та відповідальності*, адже на відміну від традиційних державних закупівель, де ризики майже повністю лягають на державу, ОПМ ППП забезпечують структурований розподіл ризиків між партнерами за принципом «той, хто краще управляє ризиком, бере його на себе й несе більшу відповідальність за виконання ППП-проєкту.

4. *Комплексний характер*, бо ці механізми охоплюють не лише будівництво/фінансування, а й експлуатацію, обслуговування, а часто ще й проєктування та модернізацію, інтегруючи весь життєвий цикл об'єкта/послуги.

5. *Орієнтація на результат та ефективність* коли фокус зосереджено на показниках ефективності та якості послуг (KPI), а не лише на дотриманні процедур.

6. *Високий ступінь деталізації умов договору*, позаяк договір ППП є надзвичайно деталізованим документом в якому необхідно передбачити всі можливі сценарії та умови взаємодії, адже це «шлюб надовго».

7. *Використання третейських механізмів вирішення спорів* оскільки через складність та довгостроковість відносин, а також залучення міжнародних інвесторів, третейський розгляд спорів (арбітраж) є переважним способом вирішення

конфліктів у ППП, оскільки він забезпечує конфіденційність, швидкість, спеціалізацію та міжнародну визнаність рішень.

Узагальнюючи вищевикладене, можна констатувати, що ОПМ ППП є доволі складними, а їх елементи потребують постійного удосконалення, виходячи з новизни взаємовідносин партнерів та потреб часу, які мають мінливий характер. Загалом чітке визначення механізмів ППП мінімізує ризики невизначеності та неоднозначності для партнерів, робить ППП привабливим та взаємовигідним для всіх його учасників, що надає можливість належного швидкого розвитку та функціонування сфери ППП в нашій державі.

1.3. Особливості здійснення та зарубіжний досвід публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій

У контексті НГС здійснення ППП стає критично важливим задля подолання їх наслідків, оскільки дозволяє мобілізувати ресурси та оперативно проводити експертизу й реагування на гуманітарні кризи спричинені надзвичайними ситуаціями. Непрості самі по собі механізми взаємовідносин публічного та приватного секторів в надзвичайних ситуаціях – це вельми складне явище, яке охоплює соціальні, економічні та публічно-управлінські відносини. До того ж ППП в умовах НГС вимагає більш гнучкого, адаптивного та цілеспрямованого підходу, що поєднує можливості публічного та приватного секторів для максимальної ефективності та мінімізації страждань населення.

Як зазначають науковці [32, 34, 35, 110] для ефективного взаємодії публічних та приватних партнерів в умовах гуманітарних криз у провідних країнах світу застосовуються чіткі алгоритми, що лежать в основі доволі гнучкого державницького підходу до здійснення ППП в умовах НГС який формується шляхом:

- удосконалення нормативно-правової бази,

- поліпшення інституційного забезпечення,
- удосконалення договірних процедур,
- покращення механізмів фінансування,
- впровадження систем моніторингу та оцінювання ефективності ППП-проектів,
- розробки та імплементації стратегії управління ризиками та розподілу відповідальності.

Зважаючи на запропоновані у підрозділі 1.1 (с. 53) зміни з визначення дефініції «надзвичайна ситуація» та введення до Кодексу цивільного захисту України [116] терміну «надзвичайна гуманітарна ситуація» та враховуючи положення законодавства ЄС [117], з метою більш повного розкриття сутності змісту та наслідків надзвичайних ситуацій, пропонується удосконалити класифікаційні підходи до опису видів таких ситуацій та внести відповідні зміни до ст.5 Кодексу цивільного захисту України (табл. 1.6).

Таке формулювання змісту ст.5 Кодексу цивільного захисту України ґрунтується на тому, що сьогодні необхідно чітко розрізняти рівень загроз залежно від «типу наслідків» НС, а «ступінь поширення» не завжди адекватно відображає обсяг необхідних ресурсів чи завданої шкоди, особливо коли йдеться про суто гуманітарні аспекти, де «поширення» може бути менш критичним, ніж інтенсивність потреб на конкретній території.

Загалом ППП на сьогодні це світовий тренд, який набуває подальшого розвитку й поширення у різних країнах. Як зазначає І. Бовсунівська «...провідними країнами у цій сфері є США і Канада, які у 2013 році забезпечили 31% проектів ППП, а серед найбільш активних регіонів слід відзначити регіон Латинської Америки. За галузевим розподілом у світі лідирують проекти у галузі транспортної інфраструктури (38%) та охорони здоров'я (30%). Більшість проектів ППП мають інвестиційний рівень «ВВВ» і вище» [1, с. 30-31].

Пропозиції щодо внесення змін до статті 5 «Класифікація надзвичайних ситуацій» Кодексу цивільного захисту України

Положення чинного законодавчого акту	Положення законодавчого акту з урахуванням запропонованих змін
Стаття 5. Класифікація надзвичайних ситуацій 1. Надзвичайні ситуації класифікуються за характером походження, ступенем поширення, розміром людських втрат та матеріальних збитків. 2. Залежно від характеру походження подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України, визначаються такі види надзвичайних ситуацій: 1) техногенного характеру; 2) природного характеру; 3) соціальні; 4) воєнні. 3. Залежно від обсягів заподіяних надзвичайною ситуацією наслідків, обсягів технічних і матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації, визначаються такі рівні надзвичайних ситуацій: 1) державний; 2) регіональний; 3) місцевий; 4) об'єктовий. 4. Порядок класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями встановлюється Кабінетом Міністрів України. 5. Класифікаційні ознаки надзвичайних ситуацій визначаються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері цивільного захисту.	1) Стаття 5. Класифікація надзвичайних ситуацій 1. Надзвичайні ситуації класифікуються за характером походження, <i>за типами наслідків</i>, за ступенем поширення, за розміром людських втрат та матеріальних збитків. 1.1. Залежно від характеру походження подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України, визначаються такі види надзвичайних ситуацій: 1) техногенного характеру; 2) природного характеру; 3) <i>військового характеру</i>; 4) <i>соціального характеру (нещасні випадки з вини людей)</i>. 1.2. Залежно від типів наслідків визначаються такі види надзвичайних ситуацій: 1) <i>гуманітарного типу</i>; 2) <i>екологічного типу</i>; 3) <i>соціально-економічного типу</i>. 1.3. Залежно від ступеня поширення, визначаються такі рівні надзвичайних ситуацій ступеня поширення: 1) державний; 2) регіональний; 3) місцевий; 4) об'єктовий. 1.4. Залежно від обсягів заподіяних надзвичайною ситуацією технічних і матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації, визначаються такі рівні надзвичайних ситуацій 1) <i>локальний (первинний)</i>; 2) <i>середній (розширений)</i>; 3) <i>великий (комплексний) рівня</i>; 4) <i>катастрофічний (національний /глобальний)</i>; 2. Порядок класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями встановлюється Кабінетом Міністрів України. 3. Класифікаційні ознаки надзвичайних ситуацій визначаються <i>цим Кодексом</i> і центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері цивільного захисту.

Джерело: авторська розробка на підставі [116, 117]

Загалом ППП, як зазначають науковці М. Шавлак [16] та Д. Бірюков [18] здатне відігравати ключову роль у підвищенні ефективності вирішення гуманітарних проблем, особливо в умовах НГС, завдяки низці своїх переваг, які

спираючись на доробок вітчизняних науковців, доцільно згрупувати наступним чином наступним чином:

1. *Мобілізація додаткових ресурсів.* Приватний сектор володіє значними фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами, які можуть бути залучені для подолання наслідків криз, де державні можливості є обмеженими. Це включає інвестиції у відновлення інфраструктури, постачання товарів першої необхідності, медикаментів, обладнання [18, 19, 20, 126].

2. *Використання експертизи та інновацій.* Приватні компанії часто мають унікальні знання, технології та управлінський досвід у таких сферах, як логістика, будівництво, зв'язок, охорона здоров'я. Залучення цієї експертизи дозволяє впроваджувати інноваційні рішення, що підвищують швидкість та якість гуманітарного реагування. Наприклад, логістичні компанії можуть оптимізувати ланцюги постачання гуманітарної допомоги, а ІТ-компанії – розробити системи для відстеження потреб та розподілу допомоги [11, 15. 91].

3. *Підвищення операційної ефективності.* Приватний сектор, орієнтований на результат та ефективність, може привнести у гуманітарні операції свої бізнес-моделі, що сприятимуть оптимізації процесів, зменшенню витрат та підвищенню швидкості реагування. Це може бути особливо актуально у великих та складних кризах [5, 6, 88].

4. *Довгострокове відновлення та розвиток.* ППП має потенціал не лише для короткострокового реагування на надзвичайні ситуації, але й для підтримки довгострокового відновлення та сталого розвитку. Приватні інвестиції можуть допомогти відбудувати зруйновану інфраструктуру, відновити економічну діяльність, створити робочі місця та забезпечити стабільність для постраждалих громад [26, 27, 82, 85].

5. *Зміцнення довіри та підзвітності.* Прозорість та спільна відповідальність у рамках ППП можуть сприяти зміцненню довіри між державою, приватним сектором та населенням. Чіткі механізми підзвітності допомагають забезпечити

ефективне використання ресурсів та відповідність допомоги реальним потребам [102, 112, 124].

Зважаючи на вищевикладене вбачається, що в Україні є великі перспективи розвитку ППП у гуманітарній сфері, оскільки глобальні виклики (війна, зміни клімату, конфлікти, пандемії) вимагають комплексних та багатосторонніх рішень. ППП може стати наріжним каменем у створенні більш стійких та гнучких систем гуманітарного реагування, що дозволяють швидше та ефективніше надавати допомогу населенню, підтримувати відновлення інфраструктури й стабільності регіонів, а також зміцнювати безпеку держави.

Наразі Україна як держава перебуває в умовах НГС, що викликана війною і вимагає системного підходу до стратегічного планування та її невід’ємної складової – системи планування місцевого розвитку з метою повоєнної відбудови. Повоєнна відбудова є складним та багатогранним процесом, який вимагає участі різних зацікавлених сторін /суб’єктів ППП (зокрема, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, міжнародних організацій – ООН, Світового банку, ЄБРР тощо, міжнародних, національних та регіональних представників бізнесу, інвесторів, громадян та об’єднань громадян) для створення стратегій національного розвитку та відбудови України, де враховуватимуться інтереси усіх зацікавлених сторін (у тому числі, але не виключно, громадян). Тому вивчення досвіду здійснення ППП таких організацій та провідних країн світу є важливим і конче потрібним для визначення перспективних напрямів здійснення ППП в Україні.

Безперечним є те, що ефективність прийняття рішень, значущість соціально-економічних та організаційних заходів у повоєнній відбудові багато в чому буде залежати від участі суб’єктів ППП (зацікавлених осіб: фізичних або юридичних осіб, національних та міжнародних урядових / неурядових організацій, тощо), тобто, осіб, які прямо чи опосередковано впливають на отримання кінцевого результату (проекти, заходи тощо) та/або мають певні очікування від соціальних, економічних, фінансових та інших результатів проєктів/заходів. Розробка та реалізація

ефективних соціально-економічних стратегій України на засадах ППП у повоєнній відбудові, має відповідати основним положенням рішень, що напрацьовані на міжнародних конференціях присвячених повоєнній відбудові України [121, 123, 124] і пунктам Плану відновлення України [122] та сприяти відновленню умов проживання населення, функціонуванню економіки, збільшенню кількості робочих місць, залученню інвестицій, сталому економічному відновленню територій, регіонів та країни в цілому.

Найбільш швидкими темпами ППП поширюється у розвинених країнах, де існують гарантії прав людини, права власності, де держава без потреби не втручається у функціонування бізнесу, а інвестори впевнені у стабільності економіки та законодавства. Надзвичайно важливим є й регламентований розподіл ризиків. Як зазначає Т. Королук [125], залучення іноземного капіталу часто стає проблематичним через політичну та економічну нестабільність, що для вітчизняного капіталу часто є першопричиною виведення його в економіки інших країн з більш привабливими умовами інвестування.

В поточних умовах в Україні, що спричинило НГС, нагальною є потреба у вдосконаленні саме організаційно-правових механізмів реалізації ППП з метою спрощення процедури здійснення ППП та надання державних гарантій приватним партнерам задля залучення значного обсягу приватних інвестицій. Ці інвестиції мають бути спрямовані на відбудову і територіальний розвиток регіонів України, а також на продовження реформ у сфері інновацій в післявоєнний період. Саме інновації сприятимуть форсованому становленню конкурентоспроможної інноваційної системи в Україні, прискоренню модернізації економіки, а також зменшенню деструктивних наслідків.

Особливо ефективною є взаємодія публічного та приватного секторів при реалізації великих інвестиційних проєктів в інфраструктурній сфері. Однак, вона вимагає виконання цілої низки необхідних умов, про які вже зазначалось вище в цьому дисертаційному дослідженні.

У розвинених країнах світу ППП в сфері безпеки є поширеною практикою, яка не просто добре зарекомендувала себе під час реагування на надзвичайні ситуації природного та техногенного походження, а й дозволяє підвищити готовність населення та об'єктів промисловості до таких ситуацій. Наприклад, в США відповідно до Національного плану захисту інфраструктури: партнерство для посилення захисту та стійкості, що розроблений Міністерством внутрішньої безпеки США [126], звичним є залучення ресурсів приватних компаній (у вигляді надання постраждалим продуктів харчування, води, притулку, транспорту) при реагуванні та мінімізації наслідків стихійних лих.

Загалом, як зазначає науковиця І.Бовсунівська [1] США мають «глибокі корені у практиці ППП, що сягають понад два століття назад, до періоду становлення американської державності. На сьогодні в країні успішно реалізовані тисячі угод між федеральними, муніципальними органами влади та бізнес-спільнотою». Сучасні ППП у США зосереджені на: модернізації інфраструктури, включно з розвитком транспортної системи; економічному використанні водних ресурсів; Утилізації побутових відходів. Авторка висвітлює практику правового регулювання ППП в США, що базується, зокрема, на положеннях статті № 6305 «Зводу законів США про порядок застосування угод про співпрацю» [127] де «...взаємодія між сторонами регулюється як федеральними, так і місцевими законодавчими актами, що затверджуються Конгресом або місцевими законодавчими зборами» [1].

Також, яскравим прикладом масштабного ППП в США є пакет антикризових стимулів «Recovery and Reinvestment Act» [128]. Для його реалізації було залучено близько тридцяти федеральних відомств. З метою підвищення прозорості, інформація про всі заходи та звіти про їх виконання публікуються на спеціальному онлайн-порталі. За даними Світового банку, найбільші обсяги коштів у рамках цієї програми отримали Міністерство охорони здоров'я, Міністерство освіти та Міністерство праці. Такий розподіл підкреслює пріоритет адміністрації США на розвитку «людського капіталу», включаючи інвестиції в охорону здоров'я та

створення робочих місць. Серед інших пріоритетів США у контексті ППП є боротьба з голодом, бідністю, інфекційними захворюваннями та наслідками стихійних лих, поширення ефективних методів охорони довкілля та освіти, а також проведення економічних і демократичних реформ та зміцнення інститутів громадянського суспільства [78].

Як зазначають науковці [1, 11, 13] реалізація ППП-проектів в кризових умовах, у т. ч. в умовах НГС, у США має свої особливості, зокрема: проекти можуть претендувати на федеральні позики, державні гарантії або кредити в рамках TIFIA (Transportation Infrastructure Finance and Innovation Act), які погашаються за рахунок грошових потоків проекту після його завершення і характеризуються низькими відсотковими ставками та гнучкими умовами; активна участь у міжнародних проектах, зокрема значна увага приділяється системі медичного розвитку в Африці.

Інша країна Канада понад 10 років активно використовує ППП, хоча після 2008 року кількість нових угод дещо скоротилася. Особливістю канадських ППП є їхня переважно інфраструктурна спрямованість, а також те, що більшість проектів реалізовувалися на провінційному рівні (зокрема, у Британській Колумбії, Онтаріо, Квебеку та Альберті) через фінансові обмеження провінційних урядів після рецесії 2009 року. Федеральний уряд Канади нещодавно ініціював програму підтримки розвитку місцевої інфраструктури [129], що призвело до значного зростання кількості нових ППП-проектів починаючи з 2013 року та зробивши його найбільш активним за останнє десятиліття. Було завершено декілька великих дорожніх проектів, переважно у Британській Колумбії, а також профінансовано масштабні транспортні проекти, як от залізничні транзитні системи в Оттаві, Торонто та Ватерлоо, будівництво транзитних/складських приміщень у Торонто та нова швидкісна залізнична лінія у Ванкувері. У Торонто також зводилися об'єкти до Панамериканських Ігор 2015 року. Планується будівництво нового аеропорту на засадах ППП у столиці Нунавуту, найпівнічнішої території Канади.

Таким чином у США як і в Канаді, проєкти ППП переважно мають інфраструктурну спрямованість, де за висновками українських дослідників [1, 11, 13] спостерігається домінування проєктів соціальної інфраструктури, що свідчить про людиноорієнтованість таких проєктів.

Щодо розвитку ППП на європейському континенті, серед українських науковців досить популярним залишається такий напрям дослідження як розвиток ППП в Європі [1, 9, 11, 12], зокрема в країнах ЄС [10, 13, 14], а також в пост соціалістичних країнах [8].

Як зазначає переважна більшість авторів у Європі угоди ППП стали поширеним інструментом для фінансування розвитку публічної інфраструктури. Європейський інвестиційний банк провів глибинну макроекономічну оцінку ППП в ЄС, результати якої були опубліковані в дослідженні під назвою «Public-private partnerships in Europe – before and during the recent financial crisis» [130]. Цей документ містить детальний опис та аналіз ППП-діяльності в ЄС як за секторами, так і за окремими країнами. У звіті особливо наголошується на значному впливі світової фінансової кризи на масштаби публічно-приватного співробітництва. Останніми роками в ЄС спостерігається еволюція ППП: від традиційної орієнтації на транспортний сектор до охоплення будівництва та обладнання громадських об'єктів соціального призначення (таких як школи та лікарні), а також проєктів з упорядкування навколишнього середовища (наприклад, водопостачання, каналізація та заходи боротьби з деградацією земель).

За результатами дослідження науковців [1, 12, 14] найбільш інтенсивно в країнах ЄС розвивається ППП в транспортній сфері, охороні навколишнього середовища, охороні здоров'я та освіті. Загалом, у період між 1990 і 2015 роками в країнах ЄС було реалізовано майже 1700 ППП-проєктів загальною вартістю інвестицій понад 318 млрд. євро. З 2006 року ринок ППП в ЄС продовжує диверсифікуватися як за країнами, так і за секторами [1, 10]. За даними Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) [131] та його Європейського центру

експертизи ППП (European PPP Expertise Center – EPEC) [132], основні сфери застосування ППП виглядають так як це представлено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Основні сфери та сектори реалізації ППП в ЄС за 2014-2024 роки

Сфери	Сектори (об'єкти ППП)	Реалізовані проекти
Транспортна інфра-структура	<i>Автомобільні дороги:</i> Будівництво нових автомагістралей, об'їзних доріг, тунелів, а також модернізація та утримання існуючих дорожніх мереж	Проект автостради R4 West and East у Генті (Бельгія, 2024); Арагонський надзвичайний дорожній план (Іспанія, 2024); A9 Амстердам (Нідерланди, 2019), Автобани A49, A3, A10/A24 Німеччина (2018-2020); об'їзна дорога Кекава (Латвія, 2021).
	<i>Залізничний транспорт:</i> Проекти розвитку залізничних транзитних систем, оновлення рухомого складу, будівництво та модернізація залізничних ліній.	Залізничні транзитні системи та проекти з відновлення рухомого складу в Німеччині (Netz Elbe Spree Rolling Stock, 2019; Innovative Trains - North East Germany, 2021), Krakow Tramway PPP (Польща, 2022).
	<i>Порти та аеропорти:</i> Модернізація та розширення портової інфраструктури, будівництво нових терміналів та інших об'єктів аеропортів.	Реконструкція морського порту Ларнаки (Кіпр, 2022), концесія аеропорту Софія (Болгарія, 2021), Новий міжнародний аеропорт Іракліон (Кастелі) у Греції (2019).
Соціальна інфра-структура	<i>Освіта:</i> Будівництво та обслуговування шкіл, університетських кампусів	Проекти шкільних кампусів у Відні (Австрія, 2019, 2021); проект шкіл у Еспоо (Фінляндія, 2020).
	<i>Охорона здоров'я:</i> Будівництво та модернізація лікарень, медичних центрів, реабілітаційних установ.	Проект відкриття громадських медсестринських відділень (Community Nursing PPP) в Ірландії (2022).
	<i>Житло та громадські послуги:</i> Проекти соціального житла, енергоефективності будівель.	Доступне житло та енергоефективність SEGELOG у Франції (2022), Ірландська програма соціального житла (2019).
Охорона довкілля та енергетика	<i>Водопостачання та водовідведення:</i> Проекти з модернізації систем водопостачання, очищення стічних вод.	Націпрограма модернізації водопостачання в Ірландії; Проекти з підвищення стійкості до повеней та управління водними ресурсами (Данія, Нідерланди, Швеція)
	<i>Управління відходами:</i> Будівництво та експлуатація сміттепереробних заводів, об'єктів для виробництва енергії з відходів.	Рекультивация сміттєзвалища Вінча, будівництво санітарного полігону та об'єкта "відходи-в-енергію" (Белград, Сербія, з 2017 р.); Сміттєспалювальний завод в Ольштині (Польща, 2021).
	<i>Енергетична інфраструктура:</i> Проекти з розвитку відновлюваних джерел енергії, енергоефективності, міжсистемних з'єднань	Interconnector NeuConnect (Німеччина та Нідерланди, 2022) – підводний кабель для передачі електроенергії; Проекти районного опалення (District Heating) (Німеччина, Австрія, країни Скандинавії);
	<i>Енергоефективність громадських будівель (Energy Performance Contracts - EPC).</i> Компанія (ESCO) інвестує в модернізацію енергоефективності будівель	Численні проекти ЕРС реалізовані в Німеччині, Франції, Польщі та інших країнах ЄС для підвищення енергоефективності шкіл, лікарень, муніципальних будівель.

Джерело: складено авторкою за даними [115, 116]

Тобто за останні 10 років (2014-2024 роки) у ЄС ППП залишається важливим інструментом для фінансування та реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів.

Загалом загальна вартість ринку ППП в країнах ЄС може коливатися рік до року, але кількість проєктів залишається відносно стабільною, а ключові сектори використання ППП зберігають свою актуальність. Як показують дослідження науковців [1, 10, 13, 14] в країнах ЄС переважають проєкти ППП у таких сферах як: транспортна інфраструктура, адже цей сектор традиційно є найбільшим за вартістю проєктів ППП у Європі; соціальна інфраструктура яка часто лідирує за кількістю проєктів в окремих країнах ЄС де зростає кількість проєктів у сфері соціальних послуг, що передбачають будівництво та управління громадськими об'єктами; охорона навколишнього середовища та енергетика де превалюють проєкти з модернізації систем водопостачання, водовідведення та очищення стічних вод, управління відходами та розвитку енергетичної інфраструктури й енергозбереження.

Багатоманітний досвід впровадження ППП в європейських країнах вказує на такі загальні тенденції як: фокус на доступності (availability-based PPPs), реакція на кризи; зростання ролі ЄІБ та ЄЦЕП (ЕРЕС); інтеграція ESG-факторів, що враховують показники екологічності, соціальної відповідальності та належного управління. Для України досвід ЄС є цінним і таким, що вимагає вивчення й впровадження, тому спираючись на Європейські регламенти [67-70] та методичні рекомендації [80, 133] узагальнимо європейські підходи та загальні тенденції до розвитку ППП в таблиці 1.8.

Також, у межах даного дослідження варто окремо зупинитися на висвітленні досвіду використання можливостей ППП для вирішення проблем, що виникають унаслідок НГС та призводять до гуманітарних криз. Так, Європа після другої світової війни вперше зіткнулася з масштабною НГС, що була викликана військовими діями на Балканах.

Основні тенденції розвитку ППП в країнах ЄС

Тенденції	Характерні особливості
Доступність (availability-based PPPs)	значна частина ППП-проектів у ЄС є «government-pay» моделями, де приватний партнер отримує платежі від держави за доступність послуги або інфраструктури, а не безпосередньо від користувачів, що зменшує ризики для приватного сектора
Реакція на кризи	пандемії та інші надзвичайні ситуації певною мірою впливають на ринок ППП, але він демонструє стійкість, адаптуючись до нових умов
Зростання ролі ЄІБ та ЕРЕС	Міжнародні фінансові установи відіграють ключову роль у наданні експертизи, консультацій та фінансування ППП-проектів у Європі;
Інтеграція ESG-факторів,	в країнах ЄС зростає увага до врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у ППП, що відображає тенденції до сталого розвитку

Джерело: узагальнено авторкою за матеріалами [67-70, 80, 133]

Однак, за спостереженнями К. Шимкевича [134] застосування ДПП після Балканської кризи (війни на Балканах та розпаду Югославії у 1990-х роках) є цікавим, але відрізняється від більш сучасних та структурованих підходів до ППП, що розвинулися в ЄС пізніше. Так, на ранніх етапах після конфлікту, пріоритетом було невідкладне гуманітарне реагування та екстрена відбудова. У цей період домінувала міжнародна допомога (від ООН, ЄС, Світового банку, окремих країн-донорів), спрямована на забезпечення базових потреб населення та відновлення життєво важливої інфраструктури. Приватний сектор залучався переважно як підрядник для виконання робіт з реконструкції, постачання матеріалів та логістики, а не в рамках класичних ДПП-проектів з розподілом ризиків та довгостроковим управлінням.

Основними перешкодами для широкого застосування ППП у перші роки після конфлікту на Балканах на думку науковців [124, 135, 136] були:

- політична нестабільність та невизначеність, що провокували продовження етнічної напруженості, відсутність стабільних урядів та чіткої правової бази були серйозними стримуючими факторами для довгострокових приватних інвестицій;
- безпекові ризики, адже деякі регіони залишалися небезпечними через міни, нерозірвані боєприпаси та локальні конфлікти;

- економічна крихкість, оскільки зруйнована економіка, високе безробіття, відсутність внутрішнього попиту та нестабільність національних валют робили проекти комерційно непривабливими;

- слабкість державних інститутів, бо державні органи були ослаблені війною, не мали досвіду роботи з ринковою економікою та складними фінансовими інструментами, такими як ДПП. Відсутність чітких законодавчих рамок для ДПП була значною проблемою;

- висока залежність від донорської допомоги, бо основне фінансування надходило від міжнародних донорів, які часто надавали гранти та пільгові кредити, не завжди вимагаючи застосування складних механізмів ДПП.

Слід зазначити, що окремі з названих чинників сьогодні є актуальними для України, зокрема безпекові ризики, слабкість державних інституцій та висока залежність від донорської допомоги.

З часом, у міру стабілізації ситуації та наближення до інтеграції з ЄС, роль ДПП у країнах Західних Балкан почала зростати. Цікавим є їхній шлях до ЄС яким має пройти й Україна. Як зазначають С. Єгоричева і М. Лахижа [8], а також Н.Гумба та Д.Гайдай [135] на початку 2000-х років новостворені країни регіону на теренах колишньої Югославії почали активно проводити економічні та інституційні реформи, що створювало більш сприятливе середовище для приватних інвестицій. Міжнародні фінансові інституції, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Світовий банк (СБ), почали відігравати ключову роль у підтримці ДПП. Зокрема, вони надавали: технічну допомогу у розробці законодавства та посиленні інституційної спроможності; пільгове фінансування та гарантії, що знижували ризики для приватних інвесторів; експертизу у структуруванні проєктів тощо

Поступово ДПП почало трансформуватися в ППП та застосовуватися для модернізації: транспортної інфраструктури (будівництво та модернізація доріг, автомагістралей у Хорватії та Сербії); енергетичної інфраструктури (відновлення та

розвиток енергогенеруючих потужностей, систем передачі електроенергії); надання муніципальних послуг (водопостачання, водовідведення, управління відходами тощо). Так, незважаючи на тривалий період конфліктів та економічних санкцій, Сербія в останні роки демонструє зростання зацікавленості у PPP. Прикладом є великий проєкт з управління твердими побутовими відходами у Белграді (який вже згадувався раніше), що є повноцінним PPP сучасного часу. Це свідчить про те, що країни регіону продовжують працювати над вдосконаленням своїх законодавчих та інституційних рамок для PPP, щоб залучати приватні інвестиції та громадськість для розвитку інфраструктури [135, с.16-17].

Навіть у країнах з більш складним політичним ландшафтом, таких як Боснія і Герцеговина, міжнародні фінансові інституції підтримують не лише вивчення можливостей PPP для покращення надання базових послуг (наприклад, водопостачання, електроенергія), що є критичним для економічного відновлення, але й активну участь у відновленні зруйнованого війною Сараєво [136, с.56-63].

Таким чином, досвід PPP після Балканської кризи показує, що на гострих фазах конфлікту та одразу після нього класичні моделі PPP використовуються рідко через надвисокі ризики. Переважають механізми прямої допомоги та залучення приватних компаній як підрядників. Однак, у міру стабілізації, розвитку інститутів та економіки, а також з підтримкою міжнародних фінансових організацій, країни Західних Балкан поступово починали і продовжують впроваджувати PPP як інструмент для довгострокового відновлення та розвитку інфраструктури та послуг. Цей досвід є цінним уроком для країн, що проходять через подібні кризи, включаючи Україну.

Реалізація PPP-проєктів у країнах, що зазнають впливу НС, які зумовлюють гуманітарні кризи сьогодення доцільно розглядати у сьогоденному контексті та подій в Україні. При цьому важливо враховувати, що реалізація проєктів PPP у країнах, які постраждали від надзвичайних ситуацій, що призвели до гуманітарних криз (конфлікти, стихійні лиха, пандемії), є надзвичайно складним, але потенційно

дуже ефективним завданням. Це вимагає адаптованих підходів, оскільки традиційні моделі ППП, розроблені для стабільних економік, часто не працюють у кризових умовах.

Основні виклики та особливості з якими стикаються країни у надзвичайних ситуаціях та роль, яку здатне відіграти ППП для вирішення гуманітарних криз з використанням адаптованих під НС механізмів відображено в таблиці 1.9:

Таблиця 1.9

Виклики та загрози породжені НС та шляхи подолання гуманітарних криз за умови впровадження ППП

Виклики та загрози	Роль ППП	Адаптовані механізми
1. Нестабільність та високі ризики: ✓ безпекові ризики ✓ політична нестабільність ✓ економічна невизначеність ✓ юридична невизначеність	1. Мобілізація приватного капіталу. 2. Прискорення відновлення об'єктів. 3. Передача ризиків та інновацій.	1. «Гібридні» моделі фінансування. 2. Державні гарантії та страхування ризиків. 3. Спрощені та гнучкі правові рамки. 4. Фокус на базові послуги та критичну інфраструктуру.
2. Обмежена інституційна спроможність: ✓ слабкість державних інститутів ✓ корупція	4. Створення робочих місць та економічна стабілізація. 5. Нарощування спроможності регіонів та місцевих громад.	5. Нарощування спроможності уряду. 6. "Раннє залучення" приватного сектору. 7. Прозорість та антикорупційні заходи.
3. Зміна пріоритетів та потреб: ✓ термінове гуманітарне реагування ✓ перехід до фази відновлення		8. Координація з гуманітарними організаціями.

Джерело: складено авторкою

Наразі, Україна є яскравим прикладом країни, де ППП відіграє й відіграватиме ключову роль у відновленні, адже в країні вже є досвід й інституційна база для реалізації проєктів ППП. Вже сьогодні Україна анонсує певні заходи, що спрямовані на поліпшення інвестиційного клімату [121, 122] та підтримку розвитку партнерства, яке має замінити сферу ППП не лише за формою, але й за суттю. Основні кроки у цьому напрямі висвітлено у працях науковців [124, 136] й полягають у наступному:

1. Створення фондів, які залучають приватний капітал та міжнародну донорську допомогу (наприклад, DFC США, Європейський інвестиційний банк, ЄБРР вже працюють над такими механізмами).

2. Розробка законопроектів, що направлені на розширення потенційних можливостей публічного та приватного секторів в ініціації та реалізації ППП.

3. Розробка проєктів з відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури можуть залучати ППП.

4. Здійснення швидкої відбудови житла, шкіл, лікарень, водоканалів, доріг. Вже розглядаються моделі ДПП/ППП, де приватний сектор буде відповідати за будівництво та/або експлуатацію.

5. Розробка та впровадження програм, які стимулюють приватний сектор до інвестицій в Україні (державні гарантії, пільгові кредити).

6. Розробка механізмів страхування воєнних ризиків за участю міжнародних інституцій та державних гарантій (наприклад, через MIGA, DFC, експортно-кредитні агентства).

Таким чином, як показує досвід різних країн світу, реалізація ППП-проєктів у посткризових країнах вимагає високої гнучкості, інноваційних фінансових рішень та тісної співпраці між урядами, міжнародними організаціями та приватним сектором для досягнення сталого відновлення та розвитку. Слід зазначити, що в ЄС при впровадженні ППП-проєктів використовується широкий спектр механізмів ПУ особливості дії яких висвітлено у працях науковців [8-14, 18, 134, 136] та узагальнено **в таблиці 1 Додатку Д.**

При цьому правовий і організаційний механізми відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного здійснення ППП, адже вони включають в себе: закони та підзаконні акти, що регулюють відносини між державою та приватним сектором; детальні угоди, що визначають права, обов'язки та відповідальність сторін; інституційну структуру (органи влади, відповідальні за управління ППП та правила, процедури та етапи реалізації ППП-проєктів (від планування до експлуатації)).

У межах ППП в ЄС функціонує чіткий та добре продуманий ОПМ, що є необхідною умовою для залучення приватних інвестицій, мінімізації ризиків та забезпечення успішної реалізації проєктів ППП. Окрім того економічні, політичні та інформаційно-аналітичні механізми мають прямий та значний вплив на розвиток ППП в ЄС, адже вони формують середовище, в якому ППП-проєкти плануються, фінансуються, реалізуються та оцінюються. Окрім правових та організаційних механізмів в структурі ЄС економічні механізми для ППП є, одним з найбільш фундаментальних, оскільки він визначає доцільність та привабливість таких проєктів для партнерів. Тоді як політична воля та стабільність є вирішальними для створення сприятливого середовища для ППП. При цьому інформаційно-аналітичні механізми забезпечують знання, прозорість та обґрунтованість рішень, що є основою для ефективного ППП. Тобто, всі механізми та інструменти ПУ – правові, організаційні, економічні, політичні та інформаційно-аналітичні – взаємодіють між собою, створюючи складне, але динамічне середовище для розвитку ППП в ЄС. Їхня ефективна інтеграція є запорукою успіху ППП-проєктів.

Жоден державний бюджет, навіть у розвинених країнах, не може одночасно профінансувати всі необхідні інфраструктурні проєкти. ППП дозволяє залучити приватний капітал, який інакше не був би доступний для публічних проєктів, що особливо критично в умовах економічних обмежень або після криз. Крім того, за певних умов (коли значна частина ризиків передається приватному партнеру), інвестиції в рамках конкретного ППП-проєкту можуть обліковуватися «поза балансом» держави, не збільшуючи її офіційний державний борг у короткостроковій перспективі. І це робить сферу ППП досить привабливою для урядів, які прагнуть дотримуватися фіскальних правил. Саме тому в ЄС сфера ППП є ще й ефективним механізмом залучення інвестицій [124].

З метою надання урядам країн інформації щодо принципів, механізмів та кращого досвіду здійснення проєктів в рамках ППП Європейська економічна комісія ООН в 2008 р. оприлюднила Практичний посібник з питань ефективного управління

у сфері ППП (Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships) [133] у якому означені характерні ознаки ППП та надаються практичні рекомендації для урядів щодо ефективної реалізації ППП-проектів. А в Хіогській рамковій програмі дій, прийнятій на Всесвітній конференції ООН із зниження ризику лих (2005 р.) [137], з поміж основних заходів зі зменшення ризиків НС називаються заходи, які передбачають партнерство держави ф бізнесу, розподіл ризиків та відповідальності, що притаманні ППП.

Ефективне здійснення ППП визнається важливою вимогою для забезпечення стійкості так званої критичної інфраструктури в США. Правові основи такого співробітництва визначені в Директиві президента США з національної безпеки № 7 [138] та в Директиві Міністерства внутрішньої безпеки «План захисту національної інфраструктури (є підзаголовок «Партнерство з метою зміцнення захисту та стійкості») [125]. У п. 25 названої директиви на Міністерство та федеральні агентства, що відповідають за окремі сектори критичної інфраструктури, покладається завдання щодо співпраці з приватними компаніями, яким належать об'єкти критичної інфраструктури щодо: визначення, встановлення пріоритетів координації дій із захисту критичної інфраструктури й основних природних ресурсів; полегшення обміну інформацією про фізичні й кіберзагрози, вразливості, інциденти, потенційні заходи із захисту та кращий практичний досвід. Узгодження та координація спільних дій відповідних органів виконавчої влади та приватного сектору в США здійснюється через функціонування координаційних рад (міжгалузеві, галузеві, регіональні тощо).

У схожому форматі співпрацюють з приватним сектором у Канаді. Так, у Національній стратегії захисту критичної інфраструктури Канади [129] зазначається, що уряд Канади бере на себе: надання операторам і власникам об'єктів та систем критичної інфраструктури вчасної й точної інформації щодо загроз і ризиків; забезпечення місцевої влади та операторів об'єктів і систем критичної інфраструктури планами реагування на надзвичайні ситуації; залучення всіх

заінтересованих сторін (федеральна влада, місцева влада, бізнесові кола, місцеві громади) до спільної роботи з визначення пріоритетів та ключових заходів щодо зменшення загроз критичній інфраструктурі у кожній з галузей економіки.

Різноманітні форми співробітництва в рамках ППП отримали розвиток як в межах окремих країн-членів ЄС, так і на рівні самого ЄС. Поштовхом до розвитку ППП на рівні ЄС стало офіційне повідомлення Європейської Комісії [139], в якому зауважується на необхідності створення загальноєвропейських механізмів ППП з метою підвищення стійкості до відмов складних технічних систем шляхом досягнення таких завдань: заохочування до обміну інформацією і узагальнення прикладів регулювання та практики забезпечення безпеки з метою покращення загального розуміння проблеми; обговорення пріоритетів державної політики, її цілей та критеріїв оцінки їх досяжності в даній галузі; розробки базових вимог до систем забезпечення технологічної безпеки та відмовостійкості; визначення та поширення передових підходів до забезпечення безпеки та стійкості до відмов.

Нижче (табл. 1.10) наведено результати аналізу, що ілюструє, які елементи досвіду США, Канади та ЄС у сфері публічно-приватного партнерства з питань подолання наслідків надзвичайних гуманітарних ситуацій та гуманітарних криз представляють науковий і практичний інтерес та є найбільш доцільними для імплементації в Україні.

Таким чином досвід цих країн свідчить, що найбільш доцільною для України є гібридна модель, яка поєднує сильні сторони кожної з них, зокрема імплементувати з досвіду:

1. США – механізми швидкого залучення приватного сектору до логістики та відновлення критичної інфраструктури, що дозволить оперативно реагувати на пошкодження, спричинені бойовими діями, та забезпечувати життєдіяльність міст.
2. Канади – підхід до комплексного відновлення громад, що включає не тільки фізичне будівництво, а й надання соціальних та психологічних послуг.

3. ЄС – розробку надійної нормативно-правової бази для сфери ППП, яка забезпечить прозорість, уникнення корупції та залучення іноземних інвестицій у відбудову України (перші кроки у цьому напрямі вже зроблено з прийняттям Закону про ППП [66]).

Таблиця 1.10

**Аналіз здійснення ППП в умовах НГС
та доцільність його імплементації в Україні**

Країна/ Регіон	Сфери застосування ППП	Ключові уроки для України	Доцільність імплементації
США	• Логістика та розподіл допомоги. Швидке розгортання ресурсів завдяки співпраці з приватними логістичними компаніями (Amazon, UPS) • Медичні послуги. Співпраця з приватними лікарнями та клініками для надання екстреної допомоги • Відновлення інфраструктури. Залучення будівельних компаній для швидкого ремонту доріг, мостів, електромереж.	• Гнучкість та швидкість реагування: Залучення приватного сектору дозволяє обійти бюрократичні процедури • Спеціалізована логістика: Приватні компанії мають унікальний досвід у доставці великих обсягів допомоги.	Висока: Особливо у сферах швидкого відновлення критичної інфраструктури та оптимізації логістичних ланцюгів.
Канада	• Управління притулками та житлом. Співпраця з будівельними компаніями для швидкого спорудження тимчасового житла для переміщених осіб • Психологічна підтримка. Залучення приватних організацій, які надають професійну психосоціальну допомогу жертвам криз • Розвиток громад. ППП у проєктах відновлення громад, що включають соціальну та економічну інтеграцію.	• Комплексний підхід. Залучення бізнесу не лише до будівництва, а й до надання соціальних послуг. • Довгострокове планування. Включення ППП у стратегії не тільки реагування, а й відбудови на етапі після кризи.	Помірна: Досвід Канади може бути корисним для довгострокових програм відновлення та психологічної підтримки населення.
ЄС	• Проєкти відновлення міст. ППП у великих проєктах відбудови муніципальної інфраструктури, що поєднують державні інвестиції з приватним капіталом. • Цифрова інфраструктура. Співпраця у розробці та впровадженні цифрових платформ для координації гуманітарної допомоги. • Енергетична безпека. Залучення приватних компаній до відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури.	• Нормативно-правова база. Розробка чітких та прозорих правил для ППП на різних рівнях управління. • Доступ до фінансування. Залучення приватного капіталу дозволяє реалізовувати масштабні проєкти без значного навантаження на державний бюджет.	Висока: Особливо актуальним є досвід ЄС у створенні прозорої правової бази та залученні інвестицій для масштабної відбудови.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [125, 129, 139]

Такий підхід дозволить Україні не просто відбудуватися, але й створити сучасну, стійку та ефективну систему публічного управління у сфері ППП як в умовах НГС, так і у напрямі сталого розвитку держави на віддалену перспективу.

Сьогодні в Україні приділяється незначна увага держави даній проблематиці, хоча, саме зараз у воєнний період уряд України має приділяти увагу та докласти максимальних зусиль для удосконалення державної політики щодо активізації розвитку механізмів ППП для подолання наслідків надзвичайної ситуації у післявоєнний період. Також, як зазначають у своїх працях Л. Лисяк, С. Качула [19] та О. Пильтай [20] в Україні є криза публічних фінансів, яка пов'язана із хронічним дефіцитом державного та місцевих бюджетів, стрімким зростанням державного боргу, політична нестабільність та згортання інвестування унеможливають в адекватному обсязі фінансування проєктів у сферах освіти, охорони здоров'я, інфраструктури та інших сферах публічного сектору. Цю тему продовжує Т. Королук [125], яка зазначає, що «розвиток співпраці органів публічної влади та приватного бізнесу у сфері ППП обумовлений обмеженістю механізмів управління кризовими явищами, державних фінансових і технічних ресурсів, неефективністю державного менеджменту, що пов'язано із низьким рівнем мотивації та відповідальності державних службовців, професійної підготовки та недостатнім досвідом розв'язання управлінських проблем, корумпованістю чиновників» [125]. Саме тому постає необхідність розвитку нових механізмів стимулювання інвестування, одним із яких на думку якраз і виступає ППП, оскільки з'являється доступ до додаткового капіталу.

Необхідно зазначити, що в Україні ППП поступово розвивається, і вже активно використовується і в гуманітарній сфері під час реагування на надзвичайні гуманітарні ситуації, а також у сферах енергетики, телекомунікації, транспорту, водопостачання і водовідведення. Проте потенціал ППП набагато ширший, зокрема за кордоном ППП, окрім вищезазначених сфер, використовується також задля запобігання фінансовим злочинам, боротьби із тероризмом, наслідками

надзвичайних ситуацій, забезпечення захисту навколишнього середовища, інформаційної безпеки та боротьби із кіберзлочинністю.

Д. Бірюков ще у 2013 році в аналітичній записці НІСД зазначав, що «забезпечення державою високого рівня безпеки громадян в умовах надзвичайних ситуацій нині стає все більш складним завданням, і Україна, у тому числі декларуючи свої євроінтеграційні устремління, повинна демонструвати та доводити на практиці підвищення ефективності всіх державних механізмів, що забезпечують безпеку людини і громадянина, суспільства і держави» [18]. Однак, практичних дій у цьому напрямі зі сторони уряду так і не було зроблено. Звичайно є об'єктивні причини такі як спочатку революції, а потім війна, але ці причини мали б навпаки активізувати всі ресурси на утримання економічної стабільності та об'єднання зусиль держави та бізнесу на захист і відновлення країни.

У цілому в Україні, не зважаючи на досвід реагування на надзвичайні ситуації природного та техногенного характеру, наявну нормативну базу, зокрема Кодекс цивільного захисту України [116] й інші регуляторні документи в сфері техногенної безпеки та практику роботи профільних відомств, питання організації ефективного ППП в згаданих сферах залишається не вирішеним. Сучасна Україна виглядає країною із об'єднаним національною ідеєю незалежності і свободи суспільством, чітким спрямованим курсом на міжнародній арені та виснаженою економікою із численними втратами людського потенціалу (за оцінками Центру економічної стратегії, станом на кінець листопада 2024 року за кордоном залишається 5,2 млн українських біженців [140]), пошкодженою інфраструктурою, подекуди частково або повністю зруйнованими містами [136], що потребують відновлення).

Така ситуація відноситься до НГС, так як представляє собою обстановку на окремій території, характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена у тому числі, але не виключно, війною, тобто, небезпечною подією, що призвела до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також

до неможливості проживання населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності. Тобто сьогоднішня ситуація в Україні в повній мірі відповідає визначенню НГС задекларованому в регуляторних актах ЄС [119].

Ліквідація наслідків НГС, викликаной війною, є загальнодержавною проблемою і одним з найважливіших завдань органів публічної влади, що пов'язано із значними матеріальними збитками, відсутністю відповідного досвіду, браком людських ресурсів і становить загрозу національній безпеці в економічній, соціальній і екологічній сферах [123]. Однак сучасна система державного управління не в змозі самотійно подолати наслідки війни. Таким чином, подолання наслідків НГС в Україні можливе через залучення до відновлення інфраструктурних об'єктів публічних і приватних суб'єктів та застосування механізмів ППП як на національному рівні, так і на рівні міжнародної спільноти. При цьому, фінансову підтримку можуть надавати як публічні, так і приватні суб'єкти, зважаючи на обставини та наявні джерела фінансування для досягнення цілей. Наприклад, в Україні публічні суб'єкти можуть забезпечити регулювання та координацію проєктів з відновлення міст, приватні – сприяти створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя місцевого населення.

Отже, здійснення ППП є ефективним механізмом співпраці між публічним та приватним секторами у розв'язанні важливих соціально-економічних проблем. В умовах надзвичайних ситуацій, таких як надзвичайні ситуації природного та техногенного характеру, ППП може стати ефективним інструментом реагування на кризу та відновлення після неї. Важливою умовою успішної реалізації проєктів ППП є правильна організація механізмів співпраці та визначення чітких ролей та відповідальності кожного з партнерів.

Саме через здійснення ППП на міжнародному рівні, Україна, як держава, та українські біженці за кордоном отримали (та продовжують отримувати) велику підтримку від країн ЄС. У цьому випадку ППП представляє собою форму співпраці між суб'єктами як публічного, так і приватного секторів, яка використовується для

реалізації спільних цілей, що полягає в об'єднанні ресурсів, обміні знаннями та досвідом, щоб виконувати конкретні цілі з підтримки українського суспільства в цілому. Спираючись на вже впроваджений досвід здійснення ППП у напрямі подолання наслідків війни в соціальному секторі, необхідно починати будувати сучасну ефективну модель відповідного партнерства задля вирішення і розв'язання питань з відновлення міст та інфраструктури. Необхідно взяти до уваги і досвід відновлення інших країн у післявоєнний період. Наприклад, вже вищезгаданий план Маршалла для Європи після 2-ї світової війни [136].

Загалом, проведений вище аналіз зарубіжного досвіду запровадження ППП показав позитивний вплив механізмів ППП для подолання наслідків НГС. Однак, окрім позитивного досвіду, є й об'єктивні ризики НГС на які вказують вчені [134 - 136, 140]:

1. *Економічні втрати від скорочення людського капіталу внаслідок міграції, що негативно впливає на економічне зростання, адже в країні залишаються переважно соціально незахищені верстви населення (пенсіонери, хворі люди та інваліди, яким набагато складніше поїхати з країни), а біженцями часто є молоді й економічно активні люди, матері працездатного віку з підростаючими дітьми.*

2. *Зменшення податкових надходжень, що ускладнює фінансування відновлення країни, адже багато біженців та мобілізованих на військову службу осіб мали власні підприємства або працювали на підприємствах, які сплачували податки в Україні. Тобто відтік людського ресурсу прямо негативно впливає на стан бюджету та його можливість забезпечувати соціальні програми і гарантії для тих, хто залишився в країні.*

3. *Соціальна дестабілізація через масовий відтік людей з країни в подальшому може посилити напруженість між тими, хто залишився в країні, і тими, хто виїхав, погіршити взаєморозуміння між людьми в майбутньому, адже велика кількість людей, що залишилась, матимуть потребу в отриманні додаткової психологічної допомоги.*

4. *Інші впливи*, які поки що важко передбачити, але які з'являться у післявоєнний період (масова мобілізація та необхідність психологічного відновлення військових, необхідність створення нових робочих місць, адаптація військових до мирного життя тощо).

Тобто, для відновлення країни замало мати сталі зв'язки та використовувати механізми ППП співрацюючи з країнами ЄС, США та іншими. Підтримка та фінансування не можуть тривати вічно з часом настає так зване «стомлення донорів».

Щоб мінімізувати вищевказані ризики, вже сьогодні Україна як держава має вжити таких заходів:

- *організаційно-правового характеру* – удосконалення організаційної структури владних інституцій, що опікуються питаннями гуманітарної безпеки; створення робочих місць та доступу до соціальних послуг через власні ресурси та залучення приватних (у т.ч. іноземних) інвестицій; створення сприятливих нормативно-правових умов та полегшення процедур входу «на український ринок» на умовах ППП з метою відновлення об'єктів інфраструктури; створення соціально-економічних передумов для заохочення повернення біженців; ефективне управління отриманими коштами, в т.ч. на умовах ППП, забезпечення прозорості їх використання для відновлення економіки та соціальної стабільності країни;
- *соціально-гуманітарного характеру* – надання ВПО, біженцям та іншим особам, що постраждали від НГС допомоги в адаптації до життя в Україні, в т. ч. через допомогу в пошуку роботи, житла, лікування та навчання;
- *фінансового характеру* – надання фінансових пільг, проведення податкових реформ та надання податкових пільг, заохочення приватного бізнесу до інвестування у надра та ресурси, у бізнес та відбудову, надання людям фінансової допомоги в пошуку роботи, відновленні житла та отримання доступу до навчання;
- *інформаційного характеру* – проведення інформаційних компаній з пропагування можливостей ППП як дієвого механізму відновлення громад, та

регіонів зруйнованих війною, ролі приватного сектору та громадянського суспільства, а також протидія інформаційним вкидам щодо безперспективності економічного розвитку постраждалих регіонів, недоцільності повернення громадян додому тощо, які спрямовані на послаблення регіонів, держави та її інституцій.

Розвиток ППП надасть змогу активізувати в подальшому інвестиційно-інноваційну діяльність в країні, підвищити якість суспільних послуг, стимулюватиме внутрішній попит, а отже, економічне зростання та створення нових робочих місць, сприятиме подоланню фіскальних розривів та стабілізації національної економіки.

Резюмуючи, слід визначити, що ППП – це співробітництво між публічним та приватним секторами шляхом об'єднання активів на основі розподілу зобов'язань, ризиків і результатів діяльності задля задоволення суспільних потреб. Не зважаючи на певні кроки з боку центральних та місцевих органів влади щодо стимулювання розвитку ППП в Україні, дана форма співпраці публічного та приватного секторів з реалізації соціальних проєктів знаходиться на початковій стадії свого розвитку та вимагає додаткового закріплення законодавчою базою.

Загалом, зважаючи на досвід зарубіжних країн, а особливо ЄС, та для подолання ризиків й успішної реалізації Плану відновлення України [122] наразі необхідно:

- удосконалити нормативно-правові документи з публічного управління сферою ППП;
- поліпшити організаційну структуру органів ПУ, що опікуються реалізацією ППП-проєктів з обов'язковою конкретизацією функцій щодо діяльності в умовах НГС;
- досягти максимальної публічності та прозорості ППП-проєктів та участі в їх розробці й реалізації громадянського суспільства;

- зменшити адміністративний тиск та спростити бюрократичні процедури щодо ініціювання, розробки, погодження, обрання приватного партнера та реалізації PPP-проектів;
- розробити методику передачі істотної частки ризиків та відповідальності приватному партнеру, а також з мінімізації управлінської та фінансової участі держави у реалізації PPP-проектів;
- стимулювати участь банків та небанківських фінансових установ (у т.ч. міжнародних) в реалізації PPP-проектів;
- стимулювати створення спеціальних економічних зон і територій із спеціальним режимом інвестиційної діяльності через створення механізмів пільгового оподаткування для приватних партнерів у сфері PPP.

Також, під час дослідження організаційно-правових механізмів PPP в умовах НГС в зарубіжних країнах виявлені особливості співробітництва урядів та бізнесу для подолання кризових ситуацій в США, Канаді й країн ЄС, та з'ясовано яким чином досвід цих країн може бути використаним для забезпечення ефективного реагування на НГС в Україні. Встановлено, що в сфері PPP на сучасному етапі розвинені країни дотримуються політики постійного удосконалення інституційної структури та механізмів взаємодії публічного і приватного секторів і цей досвід варто врахувати, адаптувати та використати в Україні.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертаційного дослідження розкрито теоретичні засади формування механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства та надзвичайних гуманітарних ситуацій, що дало змогу сформулювати такі висновки:

1. Узагальнено теоретичні підходи з визначення сутності PPP як складової багаторівневого ПУ в умовах НГС, за результатами чого розмежовані поняття

державне, публічне та багаторівневе управління з їх характеристикою за такими складовими як: сфера застосування, характер відносин, цільові орієнтири, форми і рівень контролю, а також їх похідні – ДПП, ППП та багаторівневе ППП, зокрема визначено, що державне управління зазвичай вказує на діяльність органів державної влади, тоді як публічне управління та багаторівневе управління передбачає участь органів публічної влади та суб'єктів приватного сектору, які взаємодіють у процесах формування й реалізації стратегій та політик на регіональному, національному і наднаціональному рівнях, у тому числі й у сфері ППП.

2. Зважаючи на предмет дослідження проаналізовано наукові підходи та законодавчі документи з розкриття сутності таких понять як «державно-приватне партнерство», «публічно-приватне партнерство» та «надзвичайна ситуація» та сформульовано авторські визначення наступних дефініцій:

- *«публічно-приватне партнерство»* – це форма організації спільної діяльності між суб'єктами публічного сектору (органами публічної влади, у тому числі органами державної влади та місцевого самоврядування) та суб'єктами приватного сектору (комерційних та некомерційних організацій, громадських об'єднань тощо) з метою досягнення спільних легітимно визначених цілей підвищення якості життя та життєдіяльності населення, а також ефективності суб'єктів економічної діяльності – учасників ППП, що відповідає ознакам визначеними законодавчими актами з додатковими умовами: створення соціально значимого чи екологобезпечного інноваційного об'єкта публічно-приватного партнерства; використання механізмів моніторингу та контролю із обов'язковим залученням авторизованих громадських об'єднань до обговорення, прийняття рішень та реалізації ППП;

- *«багаторівневе публічно-приватне партнерство»* – це різновид/форма організації спільної діяльності на внутрішньодержавному чи/та міждержавному рівнях взаємодії між публічними партнерами та приватними партнерами на засадах багаторівневого управління, яке здійснюється на підставі договору, що передбачає

об'єднання ресурсів, розподіл ризиків та відповідальності для реалізації масштабних, стратегічних інфраструктурних проєктів або надання публічних послуг в інтересах і під контролем суспільства в порядку та за ознакам ППП з додатковою умовою, що це має бути створення масштабного соціально значимого чи екологічнобезпечного інноваційного об'єкта ППП з ознаками багаторівневого внутрішньодержавного чи міждержавного управління;

- *надзвичайна гуманітарна ситуація* – надзвичайна ситуація, спричинена небезпечними подіями, збройними конфліктами, масовим переміщенням населення, епідеміями або іншими кризами, які становлять безпосередню загрозу життю, здоров'ю та безпеці великої кількості цивільного населення та потребують термінового локального, державного та/або міжнародного гуманітарного втручання з метою збереження здоров'я та/або життя, забезпечення основних потреб і захисту населення, у тому числі, вразливих груп та тимчасово-переміщених осіб і біженців»;

- *«публічно-приватне партнерство в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій»* – це форма організації спільної діяльності між суб'єктами публічного сектору та суб'єктами приватного сектору в умовах НГС, які становлять безпосередню загрозу життю, здоров'ю та безпеці великої кількості цивільного населення з метою досягнення спільних легітимно визначених цілей збереження здоров'я, життя, а також підвищення якості життя та життєдіяльності населення, що відповідає ознакам ППП визначеними законодавчими актами з додатковими умовами: створення соціально значимого чи екологічнобезпечного інноваційного об'єкта публічно-приватного партнерства; використання механізмів моніторингу та контролю із обов'язковим залученням авторизованих громадських об'єднань до обговорення, прийняття рішень та реалізації публічно-приватного партнерства.

3. Обґрунтовано, що ефективність здійснення ППП значною мірою залежить від принципів, що лежать в основі взаємодії публічного і приватного секторів й визначають цілі і напрями такої взаємодії, а також тих механізмів, що та за результатами дослідження: запропоновано до законодавчо визначених принципів

додати принципи інноваційності екологічності, соціальної відповідальності, партнерства, цілеспрямованості та системності дій; визначено основні компоненти, які необхідні для ефективної реалізації співпраці за проєктами ППП (юридична підтримка, фінансові ресурси, кваліфіковані кадри, державні гарантії, розподіл ризиків і відповідальності тощо); означено закономірності розвитку ППП, що полягають у єдності основних функцій управління і управлінських підходів на усіх рівнях управління, взаємодоповнюваності публічного управління і самоуправління, взаємодії суб'єктів ППП через єдиний керівний центр; єдності загальної і окремих систем управління ППП.

4. Визначено, що: 1) *механізми публічного управління ППП* – це сукупність правових, організаційних, економічних, соціальних та інших інструментів і процедур, за допомогою яких суб'єкти публічної влади здійснюють управлінський вплив на суспільні процеси, які у межах ППП забезпечують зв'язок між цілями, завданнями та діями органів публічної влади, приватного сектору та громадянського суспільства, визначають порядок прийняття і реалізації управлінських рішень, а також забезпечують контроль та оцінку їх ефективності; 2) механізми ПУ у сфері ППП мають такі характерні риси як: цілеспрямованість, нормативно-правова визначеність, системність та комплексність, динамічність та адаптивність, відповідальність та підзвітність, орієнтація та результат; 3) ОПМ ППП є специфічним поєднанням організаційної та правової компонент, де правова компонента створює загальну законодавчу рамку діяльності, а організаційна – формує інституційну основу в межах якої реалізуються конкретні ППП-проєкти; 4) *ОПМ ППП* – це сукупність взаємопов'язаних правових норм, спеціалізованих інституцій, процедур та інструментів, що регулюють і забезпечують легітимність процесів виникнення, функціонування, моніторингу та припинення відносин ППП, що забезпечують баланс інтересів публічного та приватного партнерів у процесі досягнення суспільно значущих результатів; 5) ОПМ скомпоновано зі складників правового (спеціальне законодавство у сфері ППП,

договірне (контрактне) право, інші галузі права) та організаційного (спеціалізовані інституції та підрозділи, процедури та процеси управління PPP-проектами, інструменти взаємодії та координації) значення та має певні особливості (подвійна природа, довгостроковість, розподіл ризиків та відповідальності; комплексний характер; орієнтація на результат та ефективність; високий ступінь деталізації умов договору; використання третейських механізмів вирішення спорів).

5. Узагальнено досвід різних та країн світу (США, Канада та країни ЄС) й доведено, що: для ефективного взаємодії партнерів в умовах гуманітарних криз необхідний чіткий алгоритм дій та гнучкий підхід здійснення PPP в умовах НГС який: 1) формується шляхом: удосконалення нормативно-правової бази, поліпшення інституційного забезпечення, удосконалення договірних процедур, покращення механізмів фінансування, впровадження систем моніторингу та оцінювання ефективності PPP-проектів, розробки та імплементації стратегії управління ризиками; 2) забезпечить такі переваги як: мобілізація додаткових ресурсів, використання експертизи та інновацій, підвищення операційної ефективності, довгострокове відновлення та розвиток, зміцнення довіри й підзвітності та дозволить подолати наслідки НГС, зокрема: розбіжність цілей та інтересів публічного й приватного секторів, складність оцінки ризиків та невизначеність, недостатня прозорість та ризик корупції, «донорська втома» та брак стабільного фінансування, обмежена спроможність місцевих громад тощо.

6. Вивчення досвіду PPP в умовах НГС таких країна як США, Канада, країни ЄС показало, що 1) впровадження PPP-проектів в США та Канаді є здебільшого соціально-гуманітарного, людино орієнтованого спрямування на подолання наслідків від стихійних лих та має чітку тенденцію до зростання, де приватний сектор бере на себе основну частину ризиків та відповідальності за реалізацію таких проектів, а держава гарантує підтримку їх законності та передбачуваність державної політики у цій сфері; 2) в країнах ЄС переважають PPP-проекти в транспортній сфері, охороні навколишнього середовища, охороні здоров'я та освіті де

прослідковуються такі загальні тенденції як: фокус на доступності (availability-based PPPs), реакція на кризи; зростання ролі міждержавних фінансових та експертних установ (ЄІБ та ЄЦЕП (EPEC)); інтеграція ESG-факторів, що враховують показники екологічності, соціальної відповідальності та належного управління.

7. Досвід подолання наслідків військових криз в країнах Європи після Балканської війни 90-х років минулого століття показує, що основними перешкодами застосування PPP були: політична нестабільність та невизначеність, безпекові ризики, економічна крихкість, слабкість державних інститутів, висока залежність від донорської допомоги, окремі з яких сьогодні є актуальними для України, зокрема безпекові ризики, слабкість державних інституцій та висока залежність від донорської допомоги. На цій основі визначено адаптовані механізми та підходи для здійснення PPP у посткризових ситуаціях, які доцільно використати в Україні, а саме: «гібридні» моделі фінансування; державні гарантії та страхування ризиків; спрощені та гнучкі правові рамки для створення тимчасових або спеціальних законодавчих норм для PPP-проектів; фокус на базові послуги та критичну інфраструктуру; нарощування спроможності уряду; «раннє залучення» приватного сектору; прозорість та антикорупційні заходи; координація з міжнародними гуманітарними організаціями, а також вплив основних механізмів публічного управління на розвиток PPP в країнах ЄС, що забезпечують ефективність, прозорість та підзвітність за такими проектами.

8. Обґрунтовано, що для подальшого розвитку PPP варто врахувати зарубіжний досвід та розробити гібридну модель, що поєднує сильні сторони кожної з розглянутих країн, зокрема з досвіду: США – механізми швидкого залучення приватного сектору до логістики та відновлення критичної інфраструктури, що дозволить оперативно реагувати на пошкодження, спричинені бойовими діями, та забезпечувати життєдіяльність міст; Канади – підхід до комплексного відновлення громад, що включає не тільки фізичне будівництво, а й надання соціальних та психологічних послуг; ЄС – розробку надійної нормативно-правової бази для сфери

ППП, яка забезпечить прозорість, уникнення корупції та залучення іноземних інвестицій у відбудову України, перші кроки у цьому напрямі вже зроблено з прийняттям ЗУ «Про публічно-приватне партнерство».

9. Означено ризики та загрози здійснення ППП з якими зіткнулися країни світу в умовах НГС, зокрема це: економічні втрати від скорочення людського капіталу внаслідок міграції; зменшення податкових надходжень, соціальна дестабілізація, інші впливи для мінімізації яких держава має вжити низку заходів організаційно-правового, соціально-гуманітарного, фінансового та інформаційного характеру, що в першу чергу вимагає: удосконалення нормативно-правового забезпечення; поліпшення організаційної структури органів публічного управління; досягнення максимальної публічності та прозорості ППП-проектів; зменшення адміністративного тиску та спрощення бюрократичних процедур; передачі істотної частки ризиків та відповідальності приватному партнеру; мінімізації управлінської та фінансової участі держави у реалізації ППП-проектів; стимулювання участі банків та небанківських фінансових установ (у т.ч. міжнародних) в реалізації ППП-проектів; стимулювання створення спеціальних економічних зон і територій із спеціальним режимом інвестиційної діяльності; створення механізмів пільгового оподаткування для приватних партнерів у сфері ППП.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [264, 266, 270].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НАДЗВИЧАЙНИХ ГУМАНІТАРНИХ СИТУАЦІЙ В УКРАЇНІ ТА У СВІТІ

2.1. Організаційна компонента організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства: інституції їх структура та функції з урахуванням діяльності громадських об'єднань

У даному підрозділі розкрито зміст організаційної компоненти організаційно-правових механізмів (далі ОПМ) ПУ за такими його елементами, як інституції й їх організаційна структура та функції, які притаманні цим інституціям у контексті здійснення ППП загалом та в умовах НГС. Організаційна компонента ОПМ являє собою сукупність елементів і взаємозв'язків, які взаємодіють у процесі управління сферою ППП та забезпечують ефективне функціонування органів публічної влади та реалізацію управлінських рішень з реалізації конкретних ППП-проектів. Організаційна компонента охоплює низку складників (організаційна структура, інституційний розвиток, процеси та процедури, засоби взаємодії з іншими учасниками управлінського процесу, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ-технології), система управління ризиками), а також форми, методи та інструменти, які сприяють досягненню поставлених цілей ПУ у сфері ППП. *Організаційна компонента – це невід'ємна частина комплексного ОПМ, яка має свою структуру, функції, вертикальні і горизонтальні зв'язки, процеси і процедури, що забезпечують ефективну діяльність органів публічної влади, тобто – це організаційні форми, методи й інструменти управління, що використовуються на різних рівнях та забезпечують функції ПУ сферою ППП відповідно до визначених цілей.*

Як вже було зазначено вище, у вітчизняному законодавстві наразі визначено дефініції і ДПП [64, ЗУ чинний до 31.10.2025], і ППП [66, ЗУ набирає чинності з 31.10.2025], тому, розглядаючи стан ДПП в ретроспективі за період дії ЗУ «Про державно-приватне партнерство» [64], у цьому розділі й далі буде використаний термін ДПП, а розкриваючи питання перспективного розвитку відповідно до ЗУ «Про публічно-приватне партнерство» [66] – ППП.

Аналіз розвитку сфери ДПП станом на 01.01.2025, за даними центральних та місцевих органів виконавчої влади, показав, що в Україні на умовах ДПП укладено 200 договорів, з яких реалізується 22 договори (9 — концесійних договорів, 6 — договорів про спільну діяльність, 7 — інші договори), 167 договорів не реалізується (114 — не виконується, 53 — розірвані / закінчився термін дії), 11 — призупинені. Загалом, кількість договорів за сферами діяльності, що укладені на умовах ДПП та реалізуються станом на 01.01.2025, представлено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Договори ДПП, що реалізуються в Україні станом на 01.01.2025 р.

Джерело: [141]

Визначаючи сутність механізмів публічного управління та їх класифікацію, практично всі вчені [105–112, 115, 142–146] зазначають, що це складна система, яка

«...забезпечує практичну реалізацію функції публічного управління з метою досягнення визначених цілей, яка характеризується власною структурою, методами, важелями, інструментами впливу на об'єкт управління за допомогою відповідного правового та інформаційного забезпечення» [143]. А за визначенням О. Радченка, це «...системна сукупність інституцій, структур, послідовних дій, форм, станів і процесів у державі як продукт організованої людської діяльності, що має за мету реалізацію інтересів і потреб людей та вирішення нагальних суспільно-політичних проблем за рахунок державного впливу й регулювання суспільної життєдіяльності на основі усталених суспільних цінностей, норм і правил; є формою реалізації функцій держави та має в якості суб'єкта органи державного управління» [144]. І тут доречно зауважити, що «...від переваги акцентів на ті чи інші сфери управління механізмів управління матиме свою назву» [145].

Тому, в контексті теми дослідження, слід зауважити, що науковці окремо розглядають організаційні механізми публічного управління, які представляють собою «...об'єкти, суб'єкти публічного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їх функціонування» [142, 146]. Узагальнюючи напрацювання науковців, що досліджують механізми ПУ [105, 111, 115, 142–147], можна зробити висновок, що організаційні механізми відображають «яким чином» відбувається управління та проявляються через наступні складники: організаційну структуру органів публічної влади, інституційний розвиток, процеси та процедури, механізми взаємодії з іншими учасниками управлінського процесу, ІКТ-технології, систему управління ризиками (табл. 2.1). У таблиці згруповано форми та інструменти прояву організаційних механізмів ПУ за різними складниками, які розглядаються у наукових джерелах як такі, що характеризують організаційні механізми ПУ та розкривають їх зміст і роль у системі ПУ.

Основні складники організаційних механізмів публічного управління

Складники	Форми, методи та інструменти прояву
<i>Організаційна структура органів публічної влади</i>	- вертикальна ієрархія – чітке визначення підпорядкованості (міністерства, департаменти, відділи, місцеві органи); - горизонтальні зв'язки – у вигляді внутрішньовідомчої, та міжвідомчої координації, міжмуніципального співробітництва тощо; - функціональний розподіл, шляхом створення структурних підрозділів за функціональним призначенням (департамент соціально-економічного розвитку, управління соціального захисту, відділ інфраструктури тощо).
<i>Інституційний розвиток</i>	- набір, навчання, розвиток та мотивація кваліфікованих державних службовців та працівників ОМС; - підвищення рівня професійних знань та навичок, впровадження етичних кодексів; - створення нових органів або трансформація існуючих відповідно до актуальних потреб (наприклад, формування підрозділів з питань ППП).
<i>Процеси та процедури</i>	- стратегічне, тактичне та оперативне планування на всіх рівнях та напрямках діяльності; - координацію дій між різними органами та рівнями (наприклад, через робочі групи, комісії, спільні засідання); - процеси прийняття та виконання рішень на основі аналізу, обговорення, затвердження, корегування й контролю за виконанням раніше прийнятих рішень, моніторинг та оцінка – системи відстеження прогресу, збору даних, оцінки результативності та ефективності діяльності, у т.ч. управління якістю шляхом впровадження систем менеджменту якості (дотримання державних стандартів якості, ISO стандартів для публічних послуг, тощо).
<i>Засоби взаємодії з іншими учасниками управлінського процесу по вертикалі та горизонталі</i>	- створення та підтримки мереж взаємодії з приватним сектором, громадськими організаціями, науковими установами; - створення експертних рад, громадських рад, робочих груп за участі представників різних секторів; - залучення громадян до процесу прийняття рішень через громадські слухання, публічні обговорення тощо; - інструменти вирішення конфліктів та посередництва через застосування альтернативних методів вирішення спорів, зокрема, у вигляді мирові угоди чи за рішенням третейського суду.
<i>Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)</i>	- електронне урядування (e-governance) на основі впровадження електронних послуг, електронного документообігу, відкритих даних; - система управління проектами, що базується на використанні програмного забезпечення для планування, виконання та моніторингу проєктів ППП; - платформи для комунікації, як правило це онлайн-платформи для взаємодії з громадянами та стейкхолдерами.
<i>Система управління ризиками</i>	- ідентифікація, оцінка, реагування та моніторинг ризиків; - мінімізації впливу ризиків на процеси вироблення та виконання управлінських рішень. - Запобігання ризикам та загрозам

Джерело: складено авторкою на основі [105, 106, 111, 115, 132, 134-136, 142-

Також, як зазначає Л. Приходченко [143], саме організаційні механізми забезпечують системність ПУ та методологію його функціонування, оскільки вони мають усі атрибути системи: об'єкти і суб'єкти впливу, структуру, мету, здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або до внутрішніх зрушень, щоб зберегти свою цілісність та функціональність, а також мають властивості саморегуляції та ієрархічності. Тобто організаційні механізми ПУ мають усі ознаки системи: цілеспрямованість, цілісність, функціональність, наявність компонентів (підсистем), елементів, зв'язки та взаємодія, структуру, ієрархічність, адаптивність, саморегуляцію. У свою чергу, ці механізми є основоположними в структурі організаційно-правових механізмів ППП і виступають як їх невід'ємна компонента. Також, зважаючи на підхід Л. Івашової, Л. Антонової та Т. Крушельницької [112], вбачається, що саме комплексний підхід до застосування механізмів ПУ дозволяє забезпечити ефективне функціонування сфери ППП.

При цьому існує тісний взаємозв'язок між загальними механізмами ПУ, зокрема організаційним і правовим, які є основними компонентами комплексних організаційно-правових механізмів у сфері ППП, та специфікою їх реалізації в процесі партнерства, на що, зокрема, вказує у своїх роботах Л. Приходченко [115, 143], і особливо це важливо в умовах НГС.

На цьому етапі дослідження важливо розглянути складові організаційної та правової компонент, які є похідними від організаційного та правового механізмів ПУ і разом формують комплексні організаційно-правові механізми ППП. Якщо організаційна компонента відповідає за структуру, процеси та функції суб'єктів, які забезпечують здійснення ППП, то правова компонента встановлює юридичні норми, правила та процедури, що регулюють відносини у сфері ППП. Основні складники цих компонент згрупуємо у таблиці 2.2, а розширений формат організаційної та правової компонент з описом форм їх прояву відображено у **таблиці 1 Додатку Д**.

Організаційна та правова компоненти комплексного організаційно-правових механізмів в сфері ППП їх складники та форми прояву

Складники	Форми їх прояву
<i>I. Організаційна компонента</i>	
<i>Суб'єкти управління ППП</i>	Державні органи/Органи місцевого самоврядування (ОМС): Спеціалізовані інституції ППП: Приватний партнер.
<i>Організаційні структури та формати взаємодії</i>	Вертикальна ієрархія та горизонтальні зв'язки. Внутрішні структури державних органів. Національна політика та стратегія ППП. Моделі реалізації ППП. Механізми координації.
<i>Процеси та процедури (життєвий цикл ППП)</i>	Ініціація та планування. Підготовка та оцінка. Відбір приватного партнера. Укладення та виконання договору. Припинення договору та передача об'єкта / Завершення. Моніторинг та оцінка ефективності.
<i>II. Правова Компонента</i>	
<i>Нормативно-правова база</i>	Конституційні основи. Закони України про ППП. Спеціальні закони. Підзаконні акти. Міжнародні договори.
<i>Юридичні інструменти та договори</i>	Договори ППП. Додаткові угоди. Дозвільна документація.
<i>Механізми правового захисту та вирішення спорів</i>	Судова система. Арбітраж. Механізми медіації. Антикорупційні механізми.
<i>Регуляторна політика</i>	Процедури погодження. Контроль та нагляд. Правила державної допомоги та конкуренції.

Джерело : складено авторкою за матеріалами [22,23, 38, 106, 107, 110, 115, 143]

При цьому організаційна та правова компоненти не існують окремо, а є нерозривно пов'язаними: організаційна структура створюється для виконання правових норм, тоді як правові норми надають легітимності організаційним процесам та повноваженням суб'єктів. Слабкість однієї компоненти (наприклад,

відсутність чіткого закону або недієздатність спеціалізованої інституції чи агенції) неминуче призведе до дисфункції всіх механізмів ППП. Саме такі комплексні організаційно-правові механізми, що поєднують вищезначені компоненти, і є основою для ефективного функціонування ППП, забезпечуючи як легітимність, так і практичну реалізацію проєктів ППП.

У загальному вигляді структуру організаційно-правових механізмів ППП, що є комплексними й пов'язують дві основні компоненти, які спираються на організаційний та правовий механізми ПУ з розкриттям їх основних складників, можна представити у вигляді рисунку 2.2.



Рис.2.2. Взаємозв'язок механізмів ПУ та складових організаційно-правових механізмів в сфері ППП

Джерело: складено авторкою

Таким чином, організаційні механізми ПУ є ключовим елементом, що визначає ефективність функціонування інституцій у межах ППП та їхню здатність

реагувати на виклики сучасного суспільства. В основі цього механізму знаходиться організаційна структура, яка має властивості системи. Тобто вирізняється певною ієрархією й внутрішньою будовою, де кожен з елементів пов'язаний з іншими вертикальними і горизонтальними зв'язками, має вплив і залежність від інших елементів і впливає на процеси управління та загальний результат. Зупинимось більш детально на організаційній структурі організаційних механізмів ПУ, оскільки цей складник є визначальним і безпосередньо впливає і на інституційний розвиток, і на процеси і процедури, і на механізми взаємодії, і на інші складники цього механізму, який, у свою чергу, покладено в основу організаційно-правового механізму ППП.

Таким чином, слід розпочати з класичного підходу, де довгий час превалювала ієрархічна організаційна структура [148, 149], що відображає багаторівневу систему підпорядкування та взаємодії між різними рівнями, органами та ланками влади і спрямована на ефективне досягнення суспільних цілей та виконання функцій, які визначаються на вищих рівнях управління та спускаються до низових рівнів. Така організація управління базується на принципах вертикальної координації та делегування повноважень, де кожен рівень має чітко визначені завдання, права та відповідальність, а також підпорядковується вищому рівню.

Типова ієрархічна організаційна структура публічного управління наразі виглядає наступним чином [111, 113, 143]:

1. *Найвищий (стратегічний) рівень* на якому формується державна політика, визначаються стратегічні цілі та загальні напрямки розвитку. Це рівень прийняття ключових рішень, що впливають на всю систему публічного управління. Суб'єктами цього рівня в Україні є: Президент; Верховна Рада як законодавчий орган, що приймає закони та затверджує бюджет; Кабінет Міністрів як вищий орган виконавчої влади, що забезпечує реалізацію політик; Конституційний Суд як орган конституційного контролю, що забезпечує верховенство права. Основні *функції*

даних інституцій – розробка стратегій, формування законодавчої бази, затвердження програм, загальний контроль.

2. *Середній (функціональний/галузевий) рівень* – відповідає за реалізацію державної політики в окремих сферах або галузях. Органи цього рівня розробляють та впроваджують деталізовані програми та регуляторні акти відповідно до стратегічних напрямів. Суб'єкти цього рівня – це міністерства та відомства, що підпорядковані Кабінету Міністрів України, зокрема: Міністерство фінансів України, Міністерство економіки, сільського господарства та довкілля України, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство освіти і науки України тощо, які відповідають за формування та реалізацію політики у своїй галузі; центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом, наприклад Антимонопольний комітет України, Національна служба цивільного захисту України, Служба безпеки України та інші, які виконують спеціалізовані функції, часто мають значну автономію; державні агентства, служби, інспекції – здійснюють вузькоспеціалізовані функції, такі як надання адміністративних послуг, контроль, нагляд. Основні функції на цьому рівні – деталізація політик, розробка стандартів, координація діяльності підвідомчих структур, управління галузевими ресурсами.

3. *Первинний (територіальний/операційний) рівень* на якому відбувається безпосередня взаємодія з громадянами та бізнесом, надання публічних послуг та виконання конкретних завдань на місцях. Це найближчий до населення рівень управління, суб'єктами якого є: місцеві державні адміністрації (обласні, районні), які представляють виконавчу владу на відповідних територіях; органи місцевого самоврядування (обласні, районні, міські, сільські, селищні ради та їхні виконавчі органи), які відповідають за забезпечення життєдіяльності громад та надання місцевих послуг; територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади (податкові інспекції, пенсійні фонди, центри зайнятості на місцях тощо). *Функції*, що притаманні цим інституціям, – це безпосереднє надання адміністративних та соціальних послуг, управління місцевою інфраструктурою, реалізація державних та

регіональних програм на місцевому рівні, збір податків та розподіл місцевих ресурсів тощо.

Основними характеристиками ієрархічної структури організаційних механізмів у публічному управлінні, яка дісталася нам у спадок від командно-адміністративної системи, на думку науковців [40–43, 45, 54], є: вертикальна підпорядкованість; делегування повноважень; чіткий розподіл функцій; єдність командування; контроль за виконанням рішень та дотриманням законодавства. Ця структура забезпечує процес управління, але має певні недоліки та не може бути ефективною при реалізації PPP-проектів.

Основними недоліками ієрархічної організаційної структури за традиційними формами прояву (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна), на думку вчених [41, 43, 45], є жорстка централізація прийняття рішень, слабка горизонтальна комунікація, негнучкість та опір змінам, конфлікт пріоритетів тощо. Ці недоліки створюють несприятливе середовище, в якому PPP-проекти стикаються з серйозними ризиками, а саме:

- збільшення вартості та тривалості проекту, оскільки бюрократичні затримки, проблеми з координацією та необхідність постійних узгоджень призводять до зриву графіків та перевищення бюджетів;
- ускладнення взаємодії між держустановами та бізнесом, а також між різними підрозділами всередині партнерів, що призводить до неузгодженості дій;
- зниження інноваційності, оскільки приватному партнеру складно впроваджувати нові, більш ефективні технології чи управлінські підходи, якщо вони не вписуються у застарілі державні регламенти та процедури;
- низька якість кінцевого результату, бо через погану комунікацію та неузгодженість вимог кінцевий об'єкт або послуга можуть не відповідати очікуванням суспільства та цілям партнерства;

- конфлікти між партнерами, адже непрозорість у прийнятті рішень та боротьба за ресурси між різними підрозділами можуть призвести до серйозних суперечок між державним та приватним партнерами;
- розмиття відповідальності, бо в процесі реалізації ППП-проєкту стає незрозуміло, хто несе фінальну відповідальність за успіх проєкту – керівник проєкту, який має обмежені повноваження, чи функціональні керівники, які контролюють ресурси.

Для подолання цих проблем у ППП-проєктах часто застосовують альтернативні організаційні структури: мережевну, матричну, адхократичну або проєктну структуру управління, про які йтиметься нижче. У таких структурах створюється спеціальна проєктна команда з представників різних функціональних підрозділів, яка підпорядковується безпосередньо керівнику проєкту, що дозволяє покращити комунікацію, прискорити прийняття рішень та зосередити всі зусилля на досягненні цілей конкретного ППП-проєкту.

Однак сьогодні не варто відмовлятися від ієрархічної організаційної структури, але варто розуміти, що ефективність такої ієрархії залежить від балансу між централізацією та децентралізацією влади, чіткістю комунікації, гнучкістю та адаптивністю до змін, а також професіоналізмом державних службовців на всіх рівнях. Особливу роль правила побудови такої структури відіграють в умовах багаторівневого управління. Зважаючи на зростаючу суб'єктність України на світовій арені як повноправного члена багатьох міжнародних організацій, зокрема ООН, та перспективу входження України до ЄС, вважаю, що дана організаційна структура зазнає певних змін, адже з'явиться ще один наднаціональний рівень управління. Тобто поряд з національними інституціями ПУ стратегічного, функціонального та операційного рівнів активними учасниками процесів ПУ країною стають міжнародні та міждержавні органи і організації. Зокрема, після входження України до складу ЄС керівні органи ЄС, до складу яких будуть

інкорпоровані й представники України, матимуть безпосередній вплив на систему публічного управління нашої країни (рис. 2.3).

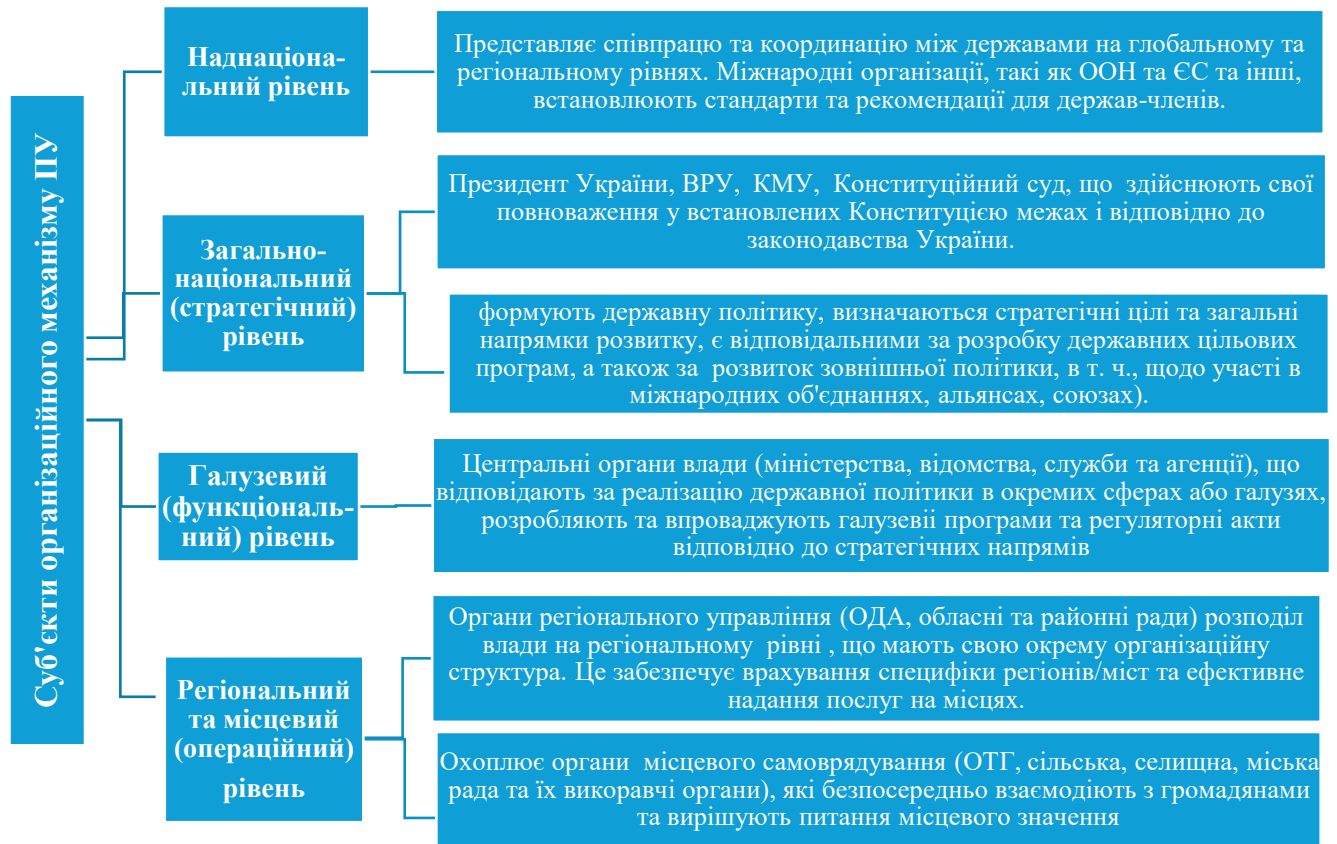


Рис. 2.3. Ієрархічна структура організаційних механізмів багаторівневого ПУ з урахуванням наднаціонального рівня, що покладена в основу організаційної компоненти ОПМ в сфері ППП

Джерело: складено авторкою

Однак, така організаційна структура не показує горизонтальні зв'язки, що сформовані та забезпечують функціонування органів публічного управління на кожному рівні. Тому доречно зауважити, що окрім класичної ієрархії, сучасна система ПУ використовує більш гнучкі та динамічні організаційні структури, що означені науковцями [37-39, 42, 46, 56, 147-149] та відповідають на складні виклики сьогодення й враховують не лише вертикальні, але й горизонтальні зв'язки в процесі управління – це мережева, матрична, адхократична та проєктна організаційна структури, основні характеристики яких представлені в таблиці 2.3.

Характерні особливості організаційних структур в системі ПУ

Структура	Характеристика	Принцип роботи	Приклади для ППП
1. Мережева структура (Network Structure)	Замість жорсткого підпорядкування "згори-вниз", ця модель будується на горизонтальних зв'язках та партнерстві між різними, часто автономними, організаціями та акторами (органами влади, громадськими організаціями, бізнесом, експертами).	Управління здійснюється не через накази, а через координацію, переговори та спільні проекти. Влада є децентралізованою. Головна мета — об'єднати унікальні ресурси та компетенції кожного учасника для вирішення комплексної проблеми, з якою один орган не впорався б.	Створення кластеру для розвитку інфраструктури в регіоні, куди входять місцева адміністрація, комунальні підприємства, громадські активісти. Жоден з них не керує іншим, але вони координують зусилля для досягнення спільної мети. Інший приклад — міжвідомчі робочі групи для розробки ППП-проектів.
2. Матрична структура (Matrix Structure)	Ця структура є гібридом, що поєднує два типи підпорядкування одночасно: функціональне та проектне. Співробітник має двох керівників: лінійного (керівника свого відділу) та проектного (менеджера конкретного проекту, в якому він бере участь).	Дозволяє гнучко розподіляти фахівців з різних відділів для роботи над тимчасовими, але пріоритетними завданнями, не виводячи їх зі штату своїх підрозділів, що сприятиме кращій комунікації між департаментами та ефективному використанню ресурсів.	У міській раді створюється проектна група для впровадження інфраструктурного ППП-проекту до якої тимчасово залучають спеціалістів з департаменту інфраструктури, фінансів, цифрової транс-формації та юридичного відділу. Кожен з них звітує як безпосередньому начальнику, так і керівнику проекту.
3. Адхократична структура (Adhocracy) від лат. ad hoc — "для цього випадку"	Це максимально гнучка, децентралізована та органічна структура, яка часто є тимчасовою.. Вона характеризується відсутністю формальної ієрархії, високим рівнем свободи для фахівців та орієнтацією на інновації	Команди формуються "під задачу" з висококваліфікованих експертів, які працюють на засадах взаємного узгодження. Правила та процедури мінімізовані, головне — швидке та креативне вирішення унікальної, нестандартної проблеми.	Створення оперативного штабу для ППП з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації або "мозкового центру" при уряді для розробки швидких антикризових рішень під час пандемії. Після вирішення завдання така структура розформовується.
4. Проектна структура (Project-Based Structure)	Вся діяльність організації будується не навколо постійних функціональних відділів, а навколо портфелю проектів. Після завершення одного проекту команда або розформовується, або переходить до роботи над новим проектом.	На відміну від матричної, тут проектний менеджер має повну владу над командою та ресурсами. Це дозволяє максимально сконцентруватися на досягненні конкретного, вимірюваного результату в чітко визначені терміни.	Агенція з відновлення та розвитку інфраструктури, де основна діяльність — це реалізація конкретних проектів (відбудова мосту, реконструкція лікарні). Кожен ППП-проект має свого керівника, команду та бюджет.

Джерело: складено авторкою на основі [37-39,42, 46, 56]

Сучасна система ПУ все рідше використовує якусь одну «чисту» організаційну модель. Найчастіше застосовуються гібридні структури, де класична ієрархія (яка залишається для базових адміністративних функцій) поєднується з мережевими, проектними та матричними підходами для вирішення складних, міждисциплінарних завдань, що є важливим для публічного управління сферою ППП, де ефективним є поєднання ієрархічної структури з мережевою та матричною, а також для управління конкретними ППП-проектами, де варто використати переваги адхократичної та проектної структур, особливо при здійсненні ППП-проектів в умовах НГС.

Таким чином, формування організаційної структури в межах організаційних механізмів ПУ — це насамперед окреслення кола інституцій різного рівня, між якими розподіляються функції, завдання і обов'язки, що передбачає: виявлення учасників процесу управління й моделі їхньої взаємодії; опис алгоритму процесу управління, що обумовлений послідовною реалізацією основних функцій управління; визначення процедури взаємодії різних органів (ланок) і шаблів керування в процесі управління.

Далі будуть розглянуті більш докладно питання, що пов'язані з функціонуванням організаційної компоненти організаційно-правових механізмів ППП за окремими складниками, що її визначають: об'єкти, суб'єкти, мету, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також процеси і результати. Об'єкти та суб'єкти ППП є чітко визначені на законодавчому рівні, а також повний їх перелік був наведений схематично (див. рис. 1.1) та описаний (див. табл. 3, Додатку Б) у першому розділі цієї роботи.

Наразі, акцентується увага на загальнонаціональних суб'єктах ПУ сферою ППП та їх організаційній компоненті. До складу таких суб'єктів входять центральні органи влади держави, які є відповідальними за розробку та впровадження державної політики, розробку концепцій та стратегій розвитку ППП, а також основні напрями зовнішньої політики щодо перспектив залучення

міжнародних об'єднань, альянсів та союзів до реалізації PPP-проектів з відновлення повоєнної України, що постраждала внаслідок настання НГС.

Органи ПУ України як суб'єкти PPP виконують важливу роль у розвитку інфраструктури, модернізації економіки та залученні інвестицій, особливо в умовах настання НГС. У цьому контексті Україні доцільно використати механізми PPP для підтримки різних галузей, зруйнованих кризою, — від транспорту й енергетики до охорони здоров'я та освіти, сприяючи ефективному розподілу ризиків і фінансових ресурсів між державою, приватними та міжнародними партнерами й інвесторами.

Потреба у здійсненні PPP впливає з низки причин, зокрема тих, що означені в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [151] (рис. 2.4).



Рис.2.4. Причини, що зумовили та актуалізують розвиток PPP в умовах НГС в Україні

Джерело: складено авторкою за даними [151, с.5]

При цьому найбільш істотна сукупна причина полягає у тому, що існує розрив між поставленими суспільними завданнями та наявними в розпорядженні держави ресурсами, а також в обмеженні можливостей передачі певних об'єктів PPP у

власність приватному партнеру після завершення терміну ППП. Таким чином, в Україні існують вагомі причини та передумови розвитку ППП, що зумовили появу низки державних інституцій, які опікуються цим питанням, водночас на сьогодні немає такої конкретної інституції, яка б несла відповідальність за розвиток ППП.

Загальний контур формування організаційних механізмів ПУ сферою ППП в Україні формується в межах структури ПУ державою, що вирізняє інститути законодавчої, виконавчої та судової влади, де кожна з гілок влади представлена державними інституціями і виконує притаманні їй функції (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Організаційна структура та функції владних інституцій, що впорядковують сферу ППП в Україні

Джерело: складено авторкою

I. Законодавча влада в Україні представлена єдиним органом – це Верховна Рада України (далі – ВРУ), яка створює законодавчий базис для здійснення ППП. Саме ВРУ відповідно до положень Конституції України [51] створює «правила гри»

щодо формування умов та реалізації ДПП та/або ППП та здійснює парламентський контроль за їх дотриманням. При цьому, ВРУ, через прийняття відповідних законів, визначає сутність, сфери та форми партнерства, порядок визначення партнерів, умови взаємодії публічного та приватного партнера, тощо.

Основні функції ВРУ відповідно до положень Конституції України [51, ст. 85], зокрема щодо затвердження загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля; відносно здійснення ДПП/ППП наступні:

1. Законотворча функція (створення правового поля) – це найголовніша функція парламенту. ВРУ приймає та вносить зміни до законів, що формують усю архітектуру регулювання ДПП/ППП. Зокрема, як вже вказано вище, в Україні були прийняті такі базові закони як Закон про ДПП [64] та про ППП [66] – основні документи, що визначають поняття ДПП та ППП, форми, принципи, учасників, процедури ініціації та реалізації проєктів тощо; оскільки реалізація ППП вимагає узгодження з іншими сферами законодавства, то ВРУ адаптує питання довгострокових фінансових зобов'язань та надання державної підтримки в рамках ППП, або ж питання виділення та використання земельних ділянок для об'єктів ППП, а бо ж інші питання іншими Кодексами чи Законами України (**Додаток В**).

2. Бюджетно-фінансова функція – це один із найпотужніших інструментів впливу. Будь-яка фінансова участь держави у ППП-проєктах залежить від волі парламенту. Ця функція реалізується через затвердження Державного бюджету України, адже ВРУ щорічно ухвалює Закон України «Про Державний бюджет України», в якому передбачаються видатки на фінансування державної підтримки приватних партнерів і встановлюються ліміти надання державних гарантій, які можуть бути потрібні для залучення кредитів у ті чи інші проєкти. Також парламент встановлює граничний обсяг державного боргу, враховуючи в ньому прями та умовні зобов'язання держави за договорами ППП.

3. *Контрольна (наглядова) функція* – після прийняття закону ВРУ здійснює постійний нагляд за тим як виконується законодавство у сфері ППП. Наглядова функція здійснюється через: діяльність комітетів, коли профільні комітети, наприклад, з питань економічного розвитку, з питань бюджету, з питань транспорту та інфраструктури, аналізують законопроекти, проводять слухання та розглядають звіти уряду щодо реалізації проєктів ППП; парламентські слухання – проводяться публічні обговорення ефективності політики ППП за участі урядовців, експертів та громадськості; депутатські запити та звернення – народні депутати мають право вимагати від органів виконавчої влади інформацію про будь-який проєкт ППП; діяльність Рахункової палати України – яка, підзвітна ВРУ, проводить аудит ефективності використання бюджетних коштів, у т.ч. й тих, що спрямовані на ППП.

4. *Функція узгодження (ратифікації міжнародних договорів)* – застосовується для великих інфраструктурних проєктів ППП де залучаються кошти міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ). Угоди з цими організаціями, що встановлюють особливі умови для проєктів, є міжнародними договорами. Саме ВРУ шляхом ухвалення відповідного закону ратифікує такі договори, роблячи їх частиною національного законодавства. Без ратифікації великі міжнародні проєкти ППП були б неможливі.

Таким чином, парламент створює правову основу, забезпечує фінансові рамки та здійснює стратегічний контроль, не втручаючись в операційне управління проєктами.

II. Виконавча влада відіграє центральну роль у ініціюванні, підготовці, реалізації та моніторингу проєктів ДПП та/або ППП. Регулювання є багаторівневим і включає декілька ключових інституцій. Основні з них сформовані на підставі Законів [64 та 66] та вже усталеної практики реалізації ППП-проєктів.

1. *Кабінет Міністрів України (КМУ)* – вищий орган у системі виконавчої влади, що відповідно до ЗУ «Про Кабінет Міністрів України» [152] ухвалює стратегічні та фінальні рішення щодо «...розроблення і виконання

загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, культурного розвитку, охорони довкілля, а також розроблення, затвердження і виконання інших державних цільових програм» у т.ч. щодо PPP-проектів загальнодержавного значення. Ключові функції КМУ щодо PPP визначено законодавчо [66] та полягають у: затвердженні політики, що визначає стратегічні напрями для здійснення PPP; прийняття рішення про доцільність здійснення PPP та затвердження істотних умов договору для великих проектів відповідно до чинного законодавства; надання державної підтримки шляхом затвердження порядку з надання прямих виплат, гарантій та інших форм державної підтримки для приватного партнера; затвердження переможця конкурсу для значних проектів з визначенням приватного партнера.

2. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (Мінекономіки)* – це центральний орган виконавчої влади, що відповідно до Положення про Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України [153] є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну інвестиційну політику, державну інноваційну політику в реальному секторі економіки, державну зовнішньоекономічну політику, державну політику у сфері розвитку підприємництва, державно-приватного партнерства. Функції Мінекономіки у сфері PPP на сьогодні визначаються наступними завданнями: проводить моніторинг ефективності діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; здійснює методологічне забезпечення проведення перевірки виконання договорів, укладених у рамках PPP; проводить моніторинг, узагальнення та оприлюднення в установленому порядку результатів здійснення ДПП, зокрема оцінку та моніторинг загального рівня ризиків державного партнера в договорах, укладених у рамках PPP; проводить моніторинг дотримання вимог законодавства у сфері PPP, зокрема під час проведення конкурсів з визначення приватного партнера; бере участь в організації навчання і підвищення кваліфікації

фахівців у сфері ППП; веде облік та проводить моніторинг виконання договорів, укладених у рамках ППП, зокрема концесійних договорів; веде реєстр довгострокових зобов'язань в рамках здійснення ППП (концесії) [153].

3. *Міністерство фінансів України (МФУ)* – є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову, бюджетну та боргову політику, державну політику у сфері міжбюджетних відносин та місцевих бюджетів, а також забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері контролю за дотриманням бюджетного законодавства, державного фінансового контролю, державного внутрішнього фінансового контролю тощо [154]. Зокрема відповідно до законодавства [64, 66] МФУ, забезпечує контроль над державними фінансами та управляє фіскальними ризиками, пов'язаними з ППП: аналізує довгострокові зобов'язання держави за договором ППП та їхній вплив на державний бюджет; надає висновок щодо обсягу та доцільності надання державної фінансової підтримки приватному партнеру; веде облік довгострокових фінансових зобов'язань держави в рамках ППП. Його висновок є обов'язковим для проєктів, що передбачають фінансову участь держави.

4. *Інші центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ)* – зокрема: Міністерство розвитку громад та територій України, профільні міністерства (Міненергетики, МОН, МОЗ, та ін.), державні служби, агенції та інспекції (Державна авіаційна служба України, Державна служба геології та надр України, Державне агентство розвитку туризму України та ін.), ЦОВВ зі спеціальним статусом (Фонд державного майна України, Антимонопольний комітет України, НАБУ та ін.). Ці інституції виступають у ролі державного партнера для проєктів у відповідній сфері (інфраструктура, охорона здоров'я, енергетика тощо) та є ініціаторами та головними реалізаторами проєктів. На них законодавством [64, 66] покладено такі ключові функції як: ініціювання проєкту, адже саме вони готують пропозицію про здійснення ППП та техніко-економічне обґрунтування (ТЕО); організація та проведення конкурсу з визначення приватного партнера; укладення та управління договором, бо

вони підписують договір ППП від імені держави та здійснюють постійний контроль за його виконанням; звітування коли відомства у віданні яких здійснюється ДПП звітують перед Мінекономіки про хід реалізації проєкту.

5. *Регіональні органи виконавчої влади (РОВВ) та органи місцевого самоврядування (ОМС)* – виступають державними партнерами для проєктів ППП, що мають регіональне або місцеве значення. Вони виконують ті самі функції, що й галузеві міністерства, але на місцевому рівні (наприклад, будівництво сміттєпереробного заводу, модернізація системи теплопостачання, створення паркувальних майданчиків), а також відповідні обласні, міські чи селищні ради приймають рішення про здійснення ППП на своїй території.

У загальному вигляді роль та ключові функції ЦОВВ в реалізації проєктів ППП можна узагальнити у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Роль та основні функції органів виконавчої влади у розвитку ППП

Інституція	Основна роль	Ключові функції
<i>Кабінет Міністрів України</i>	Стратегічний та кінцевий ухвалювач рішень	Затвердження політики, рішень про реалізацію, надання держпідтримки
<i>Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України</i>	Центральний уповноважений орган («хаб»)	Аналіз ефективності, методологія, ведення реєстру, моніторинг
<i>Міністерство фінансів України</i>	Фінансовий контролер	Оцінка фінансових ризиків, погодження державної підтримки, облік зобов'язань
<i>Інші ЦОВВ (галузеві міністерства та відомства)</i>	Державний партнер (ініціатор проєкту)	Підготовка проєкту, проведення конкурсу, укладення та управління договором
<i>РОВВ та ОМС</i>	Державний партнер (на місцевому рівні)	Ініціювання та реалізація регіональних та територіальних проєктів ППП

Джерело: складено авторкою

Більш широке представлення організаційної компоненти ОПМ в сфері ППП та функції окремих інституцій з регулювання ППП в Україні органами виконавчої влади надано в таблиці 2.5.

**Організаційна компонента ОПМ та функції органів виконавчої влади
з регулювання сфери ППП в Україні**

Інституція	Функціональні обов'язки
1	2
<i>Кабінет міністрів України</i>	Приймає рішення щодо здійснення ППП проєктів щодо об'єктів держвласності та надання державної підтримки для здійснення ППП проєктів щодо об'єктів комунальної власності
<i>Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України</i>	Розгляд пропозицій щодо проєктів ППП та погодження висновків за результатами аналізу ефективності для об'єктів державної власності та комунальної власності (в разі державної підтримки); Перевірка виконання договорів, укладених у рамках ППП; Підготовка пропозицій щодо забезпечення формування та реалізації державної політики у ППП; Проведення моніторингу ефективності діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері ППП; Розроблення концепції та проєктів державних цільових програм щодо сприяння розширенню ППП, вжиття заходів для їх виконання; Сприяння захисту законних прав та інтересів державних і приватних партнерів у процесі здійснення ППП; Сприяння досудовому врегулюванню спорів між державними та приватними партнерами; Проведення моніторингу, узагальнення та оприлюднення в установленому порядку результатів здійснення ППП, у тому числі здійснення оцінки та моніторингу загального рівня ризиків державного партнера в договорах, укладених у рамках ППП; Проведення моніторингу дотримання вимог законодавства у сфері ППП, у тому числі під час проведення конкурсів з визначення приватного партнера; Проведення в межах повноважень інформаційно-роз'яснювальної і консультативної роботи; Участь в організації навчання і підвищення кваліфікації фахівців у сфері ППП; Облік договорів, укладених у рамках ППП; Подання позовів про розірвання договорів, укладених у рамках ППП, щодо об'єктів держвласності, у разі порушення приватними партнерами умов договорів;
<i>Міністерство фінансів України</i>	Погодження аналізу ефективності для об'єктів держвласності та для об'єктів комунальної власності в разі необхідності надання держпідтримки; Погодження проєкту рішення КМУ про здійснення ППП для об'єктів державної власності; Передбачення видатків для надання державної підтримки здійсненню ППП при складанні проєктів Державного бюджету України на наступні роки; Моніторинг здійснення концесійних платежів для об'єктів держвласності;
<i>Інші ЦОВВ (Галузеві міністерства та відомства)</i>	Реєстр концесій об'єктів права комунальної власності у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення; Створення та підтримка проєктів щодо відновлення енергетики; відбудови житла; транспортної інфраструктури, зокрема залізничних і портових терміналів; відбудова муніципальної інфраструктури; надання соціальних послуг населенню, зокрема охорона здоров'я, освіта; гуманітарне розмінування; підтримка приватного сектору;

Продовження таблиці 2.5

1	2
РОВВ та ОМС	Підготовка проєктів, які безпосередньо впливають з їх основних функцій; Перегляд та прийняття рішення щодо пропозицій, поданих агентствами та іншими установами, які знаходяться під їх контролем, для розробки проєктних пропозицій щодо ППП; Проведення технічної та економічної оцінки пропозицій щодо ППП; Подання до Мінекономіки відібраних проєктних пропозицій щодо ППП; Контроль за виконанням договорів, укладених у рамках ППП по відношенню до об'єктів, які відносяться до сфери їх управління;

Джерело: складена авторкою за даними [164; 165; 166, с.23]

Таким чином, на виконавчому рівні існує певна ієрархічна система, що створює чіткий розподіл повноважень, де є ініціатори проєктів, центральний координатор – Мінекономіки, фінансовий контролер – Мінфінансів та вищий орган – КМУ, що ухвалює остаточні рішення, а також низка інституцій, що виступають у ролі державного партнера на галузевому, регіональному чи місцевому рівнях. Однак наразі в Україні немає окремої інституції або ж відокремленого підрозділу в ЦОВВ, який би переймався проблемами розвитку сфери ППП, і тим більше не визначено ті інституції і тих функціонерів від держави, які б несли відповідальність за здійснення ППП-проєктів в умовах НГС та здійснювали відкриту підзвітність за прикладом інших держав і міжнародних проєктів у цій сфері. Ця проблема вимагає вирішення через удосконалення організаційної структури в межах організаційної компоненти ОПМ управління сферою ППП.

III. Судова гілка влади відіграє критично важливу, хоча й специфічну роль у сфері ППП. На відміну від органів виконавчої влади (міністерств, відомств), які здійснюють активне, поточне регулювання (розробка політики, проведення конкурсів, моніторинг), функція судів є реактивною – вони втручаються для вирішення конфліктів та забезпечення верховенства права.

Судова влада, що задіяна у процесі вирішення конфліктів та спірних питань у сфері ППП, в Україні представлена не однією спеціалізованою судовою інституцією, а системою судів, де вибір конкретного суду залежить від характеру та предмета спору (табл. 2.6).

Роль судової гілки влади в регулюванні спорів у сфері ДПП

Інституція	Тип спорів	Приклад
<i>Господарські суди</i>	Договірні, майнові	Приватний партнер подав позов про стягнення з держави коштів за виконані будівельні роботи.
<i>Адміністративні суди</i>	Публічно-правові	Компанія, що програла конкурс, оскаржує рішення конкурсної комісії, вважаючи його упередженим.
<i>Вищий антикорупційний суд</i>	Корупційні злочини	НАБУ розслідує справу про хабар, отриманий чиновником за перемогу певної компанії в конкурсі ППП.
<i>Конституційний Суд</i>	Відповідність законів Конституції	Група народних депутатів звернулася з поданням про неконституційність норми закону про ППП.
<i>Міжнародний арбітраж</i>	Договірні (за згодою сторін)	Іноземний інвестор і держава вирішують спір щодо умов експлуатації порту в Стокгольмському арбітражі.

Джерело: складена авторкою

Таким чином основні інституції судової гілки влади та їхня роль у вирішенні спорів, пов'язаних з ППП це:

1. *Господарські суди (ГС)* – це ключова ланка у вирішенні спорів, що виникають із проєктів ДПП та або ППП. Оскільки договір, укладений в рамках ДПП та або ППП, за своєю суттю є господарським договором між державним та приватним партнерами, більшість конфліктів розглядається саме тут. До юрисдикції ГС у справах ДПП та або ППП належать спори щодо: укладення, зміни, розірвання та виконання договорів ДПП та або ППП; невиконання або неналежне виконання зобов'язань (наприклад, щодо фінансування, будівництва, експлуатації об'єкта); стягнення заборгованості, штрафних санкцій, відшкодування збитків; права власності на об'єкт партнерства або на майно, створене в результаті ДПП та або ППП. ГС представлені системою судів: місцеві господарські суди (перша інстанція); апеляційні господарські суди (перегляд рішень місцевих судів); касаційний господарський суд у складі Верховного Суду (касаційна інстанція).

2. *Адміністративні суди (АС)* – розглядають спори, в яких приватний партнер оскаржує рішення, дії чи бездіяльність державного партнера як суб'єкта владних

повноважень, особливо на етапі, що передує укладенню договору. До їх юрисдикції відноситься: оскарження результатів конкурсу з визначення приватного партнера; оскарження рішень органів влади (наприклад, Міністерства економіки, місцевих рад) щодо аналізу ефективності ДПП та або ППП, погодження проєкту або відмови у його реалізації; спори щодо отримання ліцензій, дозволів, землевідведення та інших дозвільних документів, необхідних для реалізації проєкту ДПП та або ППП; оскарження нормативно-правових актів, що порушують права приватного партнера. Ці суди представлені такою системою: окружні адміністративні суди (перша інстанція); апеляційні адміністративні суди; касаційний адміністративний суд у складі Верховного Суду.

3. *Вищий антикорупційний суд (ВАКС)* – цей суд має спеціалізовану юрисдикцію і розглядає не договірні спори, а кримінальні провадження, пов'язані з корупцією у високопосадовців, що можуть виникнути на будь-якому етапі проєкту ДПП та або ППП. Його юрисдикція розповсюджується на: справи про зловживання владою або службовим становищем під час проведення конкурсу; справи про отримання неправомірної вигоди (хабаря) за перемогу в конкурсі або за сприяння в реалізації проєкту; розкрадання державних коштів, виділених на проєкт ДПП та або ППП. ВАКС розглядає справи, які розслідує Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) та підтримує Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП).

4. *Конституційний Суд України (КСУ)* – ця інституція не розглядає конкретні спори між партнерами, але виконує найвищу регуляторну функцію з вирішення питання про конституційність законів, що регулюють ДПП та або ППП. Якщо положення закону буде визнано неконституційним, це може кардинально вплинути на всі існуючі та майбутні проєкти.

5. *Міжнародний арбітраж (МА)* – відіграє ключову роль у вирішенні спорів, пов'язаних з ДПП та або ППП, оскільки він надає нейтральний, компетентний та надійний механізм для обох сторін – держави та приватного інвестора. Він дозволяє уникнути потенційної упередженості національних судів, залучати до розгляду

справи арбітрів з унікальним досвідом у сферах інфраструктури та проєктного фінансування, а також забезпечує конфіденційність для захисту чутливої комерційної та політичної інформації. Найважливіше те, що рішення міжнародного арбітражу є остаточним і може бути примусово виконане в більшості країн світу завдяки Нью-Йоркській конвенції 1958 року, що гарантує інвестору реальний захист його капіталовкладень.

Основні функції судової влади з вирішення конфліктів у сфері ППП можна згрупувати наступним чином: функція правосуддя, роз'яснювальна функція, функція судового контролю, функція захисту прав та законних інтересів, функція контролю виконання рішень міжнародних арбітражів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Функції судової влади щодо вирішення конфліктів у сфері ППП

Функція	Характеристика
1	2
1. Функція правосуддя	це ключова та найбільш очевидна функція, адже суди є кінцевою інстанцією для вирішення конфліктів, що виникають на всіх етапах ППП проєкту: спори на етапі конкурсу – розгляд позовів від учасників, які вважають, що їхні права були порушені під час проведення конкурсу з визначення приватного партнера (наприклад, необґрунтоване відхилення пропозиції, непрозорі критерії оцінки), які зазвичай розглядаються адміністративними судами; спори під час виконання договору – розгляд позовів щодо невиконання або неналежного виконання договірних зобов'язань однією зі сторін (наприклад, якщо державний партнер невчасно передає земельну ділянку, а приватний – не дотримується стандартів якості послуг); спори щодо інтерпретації положень договору ППП, особливо складних фінансових чи технічних умов; спори щодо механізмів оплати, компенсацій та розподілу доходів; спори на етапі припинення проєкту – розгляд конфліктів, пов'язаних із достроковим розірванням договору, визначенням розміру компенсацій та передачею об'єкта ППП
2. Роз'яснювальна функція	тлумачення законодавства та умов договору, адже суди формують правозастосовчу практику, тлумачачи норми законів (зокрема, ЗУ «Про державно-приватне партнерство», «Про концесію») та положення типових договорів. Ця функція реалізується через: офіційне тлумачення, де суди вищої інстанції (наприклад, Верховний Суд) у своїх рішеннях формулюють правові позиції, які стають орієнтиром для всіх сторін ППП та судів нижчих інстанцій; вирішення колізій, коли суди вирішують, які норми права застосовувати у випадку їх суперечності (наприклад, між загальним цивільним законодавством та спеціальним законодавством про ППП).

1	2
3. Функція судового контролю за законністю рішень та дій органів влади	саме судова влада виступає як інструмент стримування і протидії щодо виконавчої влади та здійснює: перевірку законності – суд може перевірити та скасувати рішення органу державної влади чи місцевого самоврядування, пов'язане з ППП (наприклад, рішення про затвердження результатів конкурсу), якщо воно було ухвалене з порушенням процедури або є необґрунтованим; захист від неправомірного втручання – суд захищає приватного партнера від незаконних дій державних органів (наприклад, безпідставних перевірок, спроб змінити умови договору в односторонньому порядку всупереч закону).
4. Функція захисту прав та законних інтересів	суд є гарантом захисту прав усіх учасників відносин у сфері ППП, зокрема: захист прав інвестора (приватного партнера), що забезпечує захист права власності, гарантій від націоналізації/реквізиції, забезпечення виконання фінансових зобов'язань з боку держави; захист суспільних інтересів (державного партнера), а саме захист інтересів громади у разі, якщо приватний партнер надає неякісні послуги, необґрунтовано підвищує тарифи або завдає шкоди довкіллю; захист прав третіх осіб, через розгляд позовів від громадян або організацій, чий права були порушені внаслідок реалізації проекту ППП (наприклад, спори щодо земельних ділянок, екологічні спори).
5. Функція контролю виконання рішень міжнародних арбітражів	характерна для великих ДПП-проектів з іноземними інвесторами сторони часто передбачають можливість вирішення спорів у міжнародному комерційному арбітражі. Функція національних судів у цьому випадку полягає у: визнанні законності арбітражного рішення на території країни; забезпеченні його примусового виконання.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [155, 156]

Тобто судова влада не управляє ППП-проектами, але створює стабільне та передбачуване правове середовище. Наявність незалежної та ефективної судової системи є ключовим фактором для залучення довгострокових приватних інвестицій, адже інвестор повинен бути впевнений, що його права будуть надійно захищені у випадку виникнення спору.

Важливо зазначити, що договори ППП, особливо з іноземними інвесторами, часто містять арбітражне застереження. Це означає, що сторони домовились передавати свої спори не до державних судів України чи іншої країни, а до комерційного арбітражу, зокрема до Міжнародного комерційного арбітражного суду при Торгово-промисловій палаті України (МКАС при ТПП України) або ж до міжнародних арбітражів: Арбітражний інститут Торгової палати Стокгольма (SCC),

Міжнародний арбітражний суд при Міжнародній торговій палаті (ІСС) в Парижі, Лондонський міжнародний арбітражний суд (LCIA).

Загалом, на рівні ПУ фінансово-економічними та соціально-гуманітарними процесами в державі, до складу яких відноситься ППП, організаційна компонента охоплює: як законодавче врегулювання ППП, що здійснюється шляхом прийняття ВРУ законів, які легітимізують даний вид діяльності; виконавче впровадження через урядові інституції, які розробляють підзаконні акти та забезпечують реалізацію ППП-проектів; створення правового середовища та забезпечення легітимності такої діяльності через судовий устрій і судочинну систему, що слідує за дотриманням сторонами законодавства. Тобто організаційна компонента ОПМ, як і вся система ПУ, базується на трьох основоположних складових: законодавчій, виконавчій та судовій владі та їх функціоналах (рис. 2.6)



Рис. 2.6. Загальна структура ПУ у сфері ППП з акцентом на організаційну компоненту організаційно-правових механізмів ППП

Джерело: складено авторкою

Отже, організаційна компонента ОПМ у сфері ППП в Україні є комплексною системою, що повністю базується на класичному принципі поділу влади.

Ефективність сфери ППП забезпечується чітким розподілом функцій між трьома гілками влади: законодавча влада (Верховна Рада) – створює правове поле, ухвалюючи закони, що легітимізують та регулюють ППП; виконавча влада (урядові інституції) – відповідає за практичне впровадження цих законів через розробку підзаконних актів та безпосередню реалізацію проєктів; судова влада – гарантує правовий контроль, забезпечуючи дотримання законодавства всіма сторонами та вирішуючи можливі спори. Таким чином, ця триєдина організаційна структура, що лежить в основі організаційної компоненти ОПМ у сфері ППП, створює повний цикл публічного управління ППП-проєктами – від їх законодавчого визнання до практичної реалізації та правового захисту.

Така організація ПУ у сфері ППП спирається на вище означену інституційну структуру (рис. 2.5, 2.6) та виконує функції законодавчого врегулювання, стратегічного планування, управління державними ресурсами, впровадження реформ та контролю за дотриманням законодавства, що сприяє зміцненню демократичних засад та захисту інтересів громадян. Завдяки розвитку законодавчої бази та співпраці з міжнародними організаціями Україна прагне зміцнити інституційну спроможність ППП, роблячи організаційні механізми надійним інструментом для досягнення стратегічних цілей сталого розвитку й інтеграції у світову економіку. Однак без належного правового забезпечення, чітко розроблених і запроваджених правових механізмів організаційна складова приречена на постійні невдачі та складнощі, у т. ч. й у процесах реалізації ППП.

При цьому чинне законодавство й навіть новоприйнятий Закон про ППП [66] не містить норм щодо особливостей організації ППП в умовах НГС, що вимагає більш детального аналізу правової компоненти задля визначення «вузьких» місць у вітчизняному законодавстві та розробки пропозицій щодо їх подолання.

2.2. Правова компонента організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства

Правова компонента є невід’ємною частиною ОПМ ППП, в основі якої лежать механізми ПУ об’єктами ППП в Україні – це складна система правових норм, принципів, інституцій та процедур, що регулюють відносини між державою та приватним сектором протягом усього життєвого циклу об’єкта ППП. В Україні він базується та діє через систему нормативно-правових актів (**Додаток Г**), зокрема:

1. *Конституція України [51]* – основний правовий документ країни, що визначає базові принципи державного устрою, розподіл владних повноважень, права та свободи громадян, основи публічної влади і є джерелом легітимності всіх інших правових актів.

2. *Закони України*, що поділяються на:

- кодифіковані акти (кодекси), що встановлюють загальні правила функціонування різних напрямів публічної сфери (Бюджетний кодекс України [157], Земельний кодекс України [158], Кодекс цивільного захисту України [116]. Повітряний кодекс України [159], Податковий кодекс України [160], Цивільний кодекс України [161] тощо);

- спеціальні закони, що регулюють конкретні сфери ПУ та деталізують повноваження, процедури, права та обов’язки (Закони України «Про державно-приватне партнерство» [64], «Про управління об’єктами державної власності» [65], «Про публічно-приватне партнерство» [66], «Про місцеве самоврядування в Україні» [162], «Про запобігання корупції» [163], «Про публічні закупівлі» [164] та інші).

3. *Підзаконні нормативно-правові акти:*

- постанови та розпорядження КМУ, які деталізують реалізацію законів, встановлюють порядки, процедури, правила. Наприклад, постанови, що регулюють порядок проведення конкурсів з відбору приватних партнерів для ППП;

- накази міністерств та відомств – конкретизують регулювання у певних галузях;
- рішення місцевих рад та їхніх виконавчих органів – регулюють питання місцевого значення, що перебувають у їхній компетенції;
- статuti та положення - визначають статус, функції та повноваження конкретних органів, підприємств, установ.

4. *Міжнародні договори та угоди*, за умови, що вони ратифіковані Україною, і стають частиною національного законодавства і впливають на регулювання певних сфер публічного управління (наприклад, міжнародні стандарти управління, норми ЄС у рамках євроінтеграції).

5. *Юридичні процедури та норми, що включають у себе:*

- Адміністративні процедури – правила взаємодії органів публічної влади з громадянами та іншими суб'єктами (видача дозволів, ліцензій, розгляд звернень);
- Процедури прийняття рішень – норми, що регулюють процес підготовки, обговорення, прийняття та оприлюднення рішень органами публічної влади;
- Механізми контролю та відповідальності, зокрема процедури аудиту, перевірок, притягнення до юридичної відповідальності за порушення, тощо.

6. *Контрактне право* – особливо важливе для ППП й базується на Цивільному кодексі України [161], де відповідно до ЗУ «Про публічно-приватне партнерство» [66], договір (угода) ППП є основним правовим інструментом, що регулює відносини між публічним та приватним партнерами, що передбачає деталізацію прав, обов'язків, розподілу ризиків, механізмів вирішення спорів тощо.

Узагальнюючи наукові підходи з розкриття сутності механізмів ПУ [38, 39, 46, 56, 59, 105-109, 114, 115], полягає в забезпеченні ефективного, прозорого та законного функціонування системи ПУ для досягнення суспільно значущих цілей, які забезпечують: реалізацію публічних інтересів; законність та правопорядок;

ефективне управління; прозорість та підзвітність; захист прав суб'єктів та об'єктів управління; відповідальність за недотримання законодавства та/або умов договорів.

Тому відносно правових механізмів публічного управління сферою ППП, з огляду на наукові праці [84, 86, 102, 112], визначаємо, що мета цих механізмів – забезпечити ефективне, прозоре та законне функціонування даної сфери, зберігаючи баланс публічних (суспільних) та приватних інтересів для модернізації інфраструктури та підвищення якості публічних послуг, залучаючи приватні інвестиції та управлінський досвід, а також легітимізації впливу громадянського суспільства на ППП для досягнення суспільно значущих цілей.

Зважаючи на означену мету, вбачається, що цілі правових механізмів публічного управління сферою ППП визначаються наступним чином:

1. Реалізація суспільних інтересів – через здійснення інфраструктурних, ППП-проектів задля забезпечення прав і свобод громадян, соціального захисту, сталого економічного розвитку та надання інших суспільних благ на рівні держави, регіону чи громади.

2. Законність та правопорядок – дотримання норм Конституції та чинного законодавства, зокрема законів з регулювання ППП, задля, запобігання самоправству, зловживання владними повноваженнями, тінізації економічних оборудок та корупції.

3. Ефективне управління – використання ефективних та результативних форм та методів управління у сфері ППП задля оптимізації адміністративних процесів керування ППП-проектами, якісного надання життєво необхідних та соціально значущих послуг населенню.

4. Прозорість та підзвітність – забезпечення доступу усіх впливових та зацікавлених сторін до інформації про підготовку, виконання та наслідки ППП через інструменти моніторингу та контролю, зокрема громадський контроль за реалізацію ППП-проектів.

5. Захист прав суб'єктів управління – гарантування можливості оскарження дій чи бездіяльності органів державної влади.

Нижче пропонується розглянути правові механізми ПУ у сфері ППП в Україні через його ключові складові, а також алгоритми дії у межах ОПМ ППП, тобто, правову компоненту ОПМ ППП, яка визначається як *невід'ємна частина комплексного ОПМ, яка має свої законодавчо визначені принципи, сфери, об'єкти та суб'єкти впливу на процеси розвитку сфери ППП та результати реалізації ППП-проектів через специфічні форми та методи її прояву.*

Також, пропонується згрупувати основні складові правової компоненти ОПМ ППП відповідно до системного підходу та методології наукових досліджень, за принципами, сферами, суб'єктами та об'єктами правового впливу спираючись на законодавчу базу з регулювання ППП [66] (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основи правової компоненти ОПМ у сфері ППП згідно законодавства

Складові	Характеристика
1	2
Принципи управління ППП (ЗУ «Про ППП» ч.2 ст. 3) [66]	1) рівність перед законом публічних та приватних партнерів; 2) заборона будь-якої дискримінації прав публічних чи приватних партнерів; 3) узгодження інтересів публічних та приватних партнерів з метою отримання взаємної вигоди; 4) забезпечення вищої ефективності діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності публічним партнером без залучення приватного партнера; 5) визнання публічними та приватними партнерами прав і обов'язків, встановлених законодавством України та визначених умовами договору ППП; 6) справедливий розподіл між публічним та приватним партнерами ризиків, пов'язаних з виконанням договорів ППП; 7) визначення приватного партнера на конкурсних засадах, крім випадків, встановлених законом; 8) незмінність протягом усього строку дії договору ППП форми власності об'єктів, що перебувають у державній, комунальній власності чи належать Автономній Республіці Крим, господарським товариствам публічного сектору та передані приватному партнеру; 9) використання об'єкта ППП відповідно до положень договору ППП; 10) відповідність проекту ППП Цілям сталого розвитку України, затвердженим у встановленому законодавством порядку, з урахуванням Системи оцінювання та рейтингування публічно-приватних партнерств та інфраструктури Європейської економічної комісії ООН (UNECE PPP and Infrastructure Evaluation and Rating System - PIERS) (або іншої системи, прийнятої на заміну); 11) забезпечення екологічної стійкості, запобігання катастрофам техногенного та екологічного характеру при реалізації проектів ППП; 12) забезпечення економічної ефективності при реалізації проектів ППП;

Продовження таблиці 2.8

1	2
	13) гарантування доступності суспільно значущих послуг для соціально вразливих груп населення при реалізації проєктів ДПП; 14) прозорість, доступність та недискримінаційність надання інформації про проєкти ДПП, крім інформації з обмеженим доступом; 15) дотримання публічним та приватним партнерами антикорупційного законодавства при підготовці та реалізації проєктів ДПП; 16) забезпечення рівного, прозорого, недискримінаційного та пропорційного ставлення до потенційних приватних партнерів, претендентів, учасників конкурсу під час проведення конкурсу, укладання договорів у рамках ДПП та їх виконання; 17) дотримання приватними партнерами відповідних зобов'язань у сферах екологічного, соціального та трудового права, встановлених законодавством, колективними договорами або положеннями міжнародного екологічного, соціального та трудового права, які передбачені міжнародними конвенціями, зазначеними в додатку до цього Закону.
Сфери та об'єкти управління ДПП (ст. 4 ЗУ «Про ДПП») [66]:	Сфери застосування відповідно до 1) виробництва, транспортування і постачання тепла, розподілу і постачання газу; 2) транспорту, транспортної інфраструктури (залізничної, морської, річкової, автомобільної, трубопровідної, авіаційної, інфраструктури аеродромів та злітно-посадкових майданчиків, міського електротранспорту, метрополітену тощо) та інфраструктури електронних комунікаційних мереж; 3) водопостачання та водовідведення; 4) охорони здоров'я, громадського здоров'я; 5) туризму, рекреації, культури (у тому числі управління та/або експлуатації пам'яток архітектури та об'єктів культурної спадщини) та спорту; 6) забезпечення функціонування та експлуатації меліоративних систем; 7) управління відходами; 8) виробництва, розподілу, постачання, зберігання, накопичення електричної енергії; 9) надання соціальних послуг, управління соціальною установою, закладом; 10) надання послуг поштового зв'язку; 11) виробництва та впровадження енергозберігаючих технологій; 12) житлової нерухомості, у тому числі модульних будинків та тимчасового житла та/або соціальної інфраструктури (для забезпечення суспільно значущими послугами фізичних осіб - вигодонабувачів та інших власників об'єктів житлової нерухомості); 13) забезпечення діяльності установ виконання покарань, слідчих ізоляторів, пунктів пропуску через державний кордон, безпеки та оборони; 14) освіти, наукової і науково-технічної діяльності; 15) електронних комунікацій, цифрової інфраструктури, інформаційних технологій та кібербезпеки. Об'єкти відповідно до ст. 7 ЗУ «Про ДПП»: майно, інфраструктурні об'єкти, а також послуги, що створюються, реставруються, реконструюються чи надаються в рамках проєкту ДПП (наприклад, дорога, порт, лікарня, система теплопостачання).
Суб'єкти управління ДПП (Органи влади) (див. п. 2.1)	- Верховна Рада України – формує законодавчу базу. - Кабінет Міністрів України – ухвалює стратегічні рішення про реалізацію проєктів. - Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (Мінекономіки) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України., зокрема з питань формування та реалізації державної політики у сфері ДПП ”. - Міністерство фінансів України – контролює фінансові ризики та державні зобов'язання. - Державний партнер (галузеві міністерства, регіональні та місцеві органи влади) – безпосередньо ініціює проєкт, проводить конкурс, укладає договір та контролює його виконання.

Джерело: складена авторкою на основі [66]

Також, варто окремо зупинитися на формах та методах прояву правової компоненти комплексного ОПМ ППП в Україні, адже саме через неї держава легітимізує управлінські функції у сфері ППП. У науковій літературі [87, 107-110, 115, 143] немає однозначного визначення щодо форм та методів прояву правових механізмів, тим паче правової компоненти ОПМ ППП. Тому узагальнюючи наукові підходи, щодо цих питань в межах даного дослідження слід вказати, що *форми прояву правової компоненти* – це зовнішнє вираження дій держави, тобто «що» вона робить (видає закон, укладає договір, проводить перевірку), а *методи* – це способи та прийоми «як» держава це робить: (шляхом переконання, заохочення, адміністративного примусу, чи прямого регулювання).

Надалі пропонується більш детально розглянути форми та методи правової компоненти ОПМ в сфері ППП.

І. Форми прояву правової компоненти ОПМ у сфері ППП – це конкретні юридично значущі дії органів влади, які, доцільно поділити на дві великі групи.

А. Правотворчі (нормативні) форми – це дії, спрямовані на створення, зміну або скасування правових норм, що діють для невизначеного кола осіб. Вони створюють загальні «правила гри» і реалізуються через: *прийняття законів* ВРУ та є найвищою формою, що створює фундаментальну правову основу ДПП та/або ППП (ухвалення Законів про ДПП [64], про ППП [66] або «Про концесію» [165]), якими встановлено основні поняття, принципи, процедури, права та обов'язки сторін; *прийняття підзаконних нормативно-правових актів* КМУ, міністерствами (насамперед Мінекономіки) та іншими відомствами й установами, що деталізують і конкретизують положення законів (зокрема, Постанова КМУ, щодо організації здійснення ДПП [166] або Наказ Мінекономіки, яким затверджено Методику аналізу ефективності здійснення ДПП [167] тощо).

Б. Правозастосовні (індивідуальні) форми – це дії, спрямовані на вирішення проблем конкретного ППП-проекту та адресовані конкретним особам – учасникам

цього проєкту. Вони застосовують загальні норми до окремого проєкту ППП, зокрема:

видання актів індивідуальної дії (адміністративних актів) у вигляді офіційних рішень, що стосуються конкретного проєкту (наприклад: Указ Президента України про концесію на будівництво автодороги «Львів-Краківець» [168], Рішення Київської обласної ради щодо реалізації обласної програми «Здоров'я Київщини» на 2021-2023 роки в якій, зокрема, була передбачена партнерська участь у фінансуванні програми: із загальної суми 1 339 453,2 грн, кошти державного бюджету – 30 000,0 грн, обласного бюджету – 964 144,9 грн, місцевих бюджетів – 62 232,0 грн, небюджетних джерел – 283 076,4 гривень [169])

укладення договорів, що регулюють проєкт на десятиліття – це особлива, двостороння форма управління, де держава та приватний партнер добровільно беруть на себе взаємні права та обов'язки (наприклад, договори щодо передачі ДП «Херсонський морський торговельний порт» та морський порт «Ольвія» у концесію [170]; договір ДПП щодо управління сміттєпереробним заводом в м.Львів);

здійснення реєстраційних дій шляхом офіційної фіксації юридичних фактів у держреєстрах, що забезпечує облік та прозорість (внесення відомостей про укладений договір до Реєстру договорів, укладених в рамках ДПП, який веде Мінекономіки);

здійснення контрольних-наглядових дій, що спрямовані на перевірку дотримання законодавства та умов договору (планові перевірки державним партнером будівельного майданчика; складання Акта про виявлені порушення; видання припису з вимогою усунути недоліки у визначений термін тощо).

II. Методи прояву правової компоненти ОПМ у сфері ППП – це способи і прийоми впливу держави на приватного партнера та на процеси в рамках ППП, які доцільно поділити наступним чином:

Метод переконання – це вплив на волю приватного партнера через роз'яснення, рекомендації, організаційні заходи, що заохочують до добровільного

виконання вимог шляхом: проведення публічних консультацій з бізнесом на етапі розробки проєкту закону про PPP; публікація Мінекономіки методичних рекомендацій щодо підготовки якісних проєктних пропозицій; організація інвестиційних форумів для презентації потенційних проєктів PPP.

Метод заохочення (у т.ч. економічного чи фінансового стимулювання) – створення матеріальної зацікавленості для приватного партнера діяти у бажаному для держави напрямку через: надання державних гарантій для залучення дешевших кредитів; співфінансування об'єкта PPP з державного чи місцевого бюджету; здійснення плати за експлуатаційну готовність (коли держава платить інвестору за те, що об'єкт, наприклад дорога, доступний і відповідає стандартам якості, незалежно від трафіку); встановлення податкових пільг для учасників PPP.

Метод адміністративного примусу – це психологічний або фізичний вплив на учасника з метою змусити його виконати юридичні зобов'язання, коли методи переконання та заохочення не спрацювали що діє через: застосування штрафних санкцій (пені), передбачених договором, за порушення строків будівництва; подання позову до суду з вимогою зобов'язати приватного партнера виконати певні дії; одностороннє розірвання договору державним партнером у разі істотного порушення його умов приватним партнером.

Метод прямого регулювання (адміністрування) – це встановлення прямих, чітких і обов'язкових до виконання правил, процедур та вимог через: встановлення в законі вичерпного переліку етапів, які має пройти кожен проєкт PPP (ініціювання, аналіз, конкурс тощо); визначення в конкурсній документації чітких термінів подання заявок; встановлення в договорі обов'язку приватного партнера щоквартально подавати звітність про хід реалізації проєкту.

У загальному вигляді основні форми та методи прояву правової компоненти ОПМ у сфері PPP згруповано у таблиці 2.9. Ці форми та методи не існують ізольовано. Вони тісно пов'язані між собою: наприклад, форма «договір PPP»

одночасно використовує метод «заохочення» (описуючи механізми оплати) і метод «примусу» (встановлюючи санкції за порушення).

Таблиця 2.9

Форми та методи прояву правової компоненти ОПМ у сфері ППП

Складники	Сутність	Приклад у ППП
Форми:		
<i>Закон</i>	Загальнодержавні обов'язкові для усіх учасників ППП «правила гри	Закони України «Про державно-приватне партнерство», «Про публічно-приватне партнерство», «Про концесію»
<i>Адміністративний акт</i>	Рішення у конкретній справі	Висновок Мінекономіки щодо ефективності проєкту
<i>Договір</i>	Двостороння угода про права/обов'язки	Договір Концесії морського порту "Ольвія"
Методи:		
<i>Переконання</i>	Заохочення до добровільної дії	Проведення інвестиційного форуму
<i>Заохочення</i>	Створення економічного стимулу	Надання державних гарантій за кредитом
<i>Примус</i>	Примушення до виконання обов'язку	Нарахування пені за зрив строків
<i>Регулювання</i>	Встановлення прямих правил	Обов'язкова вимога оцінювання ризиків та аналізу ефективності

Джерело: складено авторкою

Ефективне управління у сфері ППП полягає у вмілому поєднанні цих інструментів правових механізмів при реалізації кожного конкретного проєкту.

Правова компонента ОПМ у сфері ППП має певний алгоритм (етапність) застосування в процесі реалізації кожного ППП-проєкту, він діє послідовно зважаючи на «життєвий цикл проєкту» (рис. 2.7). На кожному етапі держава відіграє ключову роль з ініціації, аналізу й оцінювання та прийняття рішень щодо необхідності й доцільності реалізації ППП-проєкту, що фіксується документами, які й формують ту правову основу та легітимізують взаємовідносини державного й приватного партнерів. Це різні за призначенням, формою та порядком укладання документи (рішення, протоколи, висновки, оголошення, договори, акти, звіти тощо), що складаються до, під час та після завершення ППП-проєктів. Вони фіксують всі процеси, що пов'язані з конкретним договором ППП та мають юридичну силу.

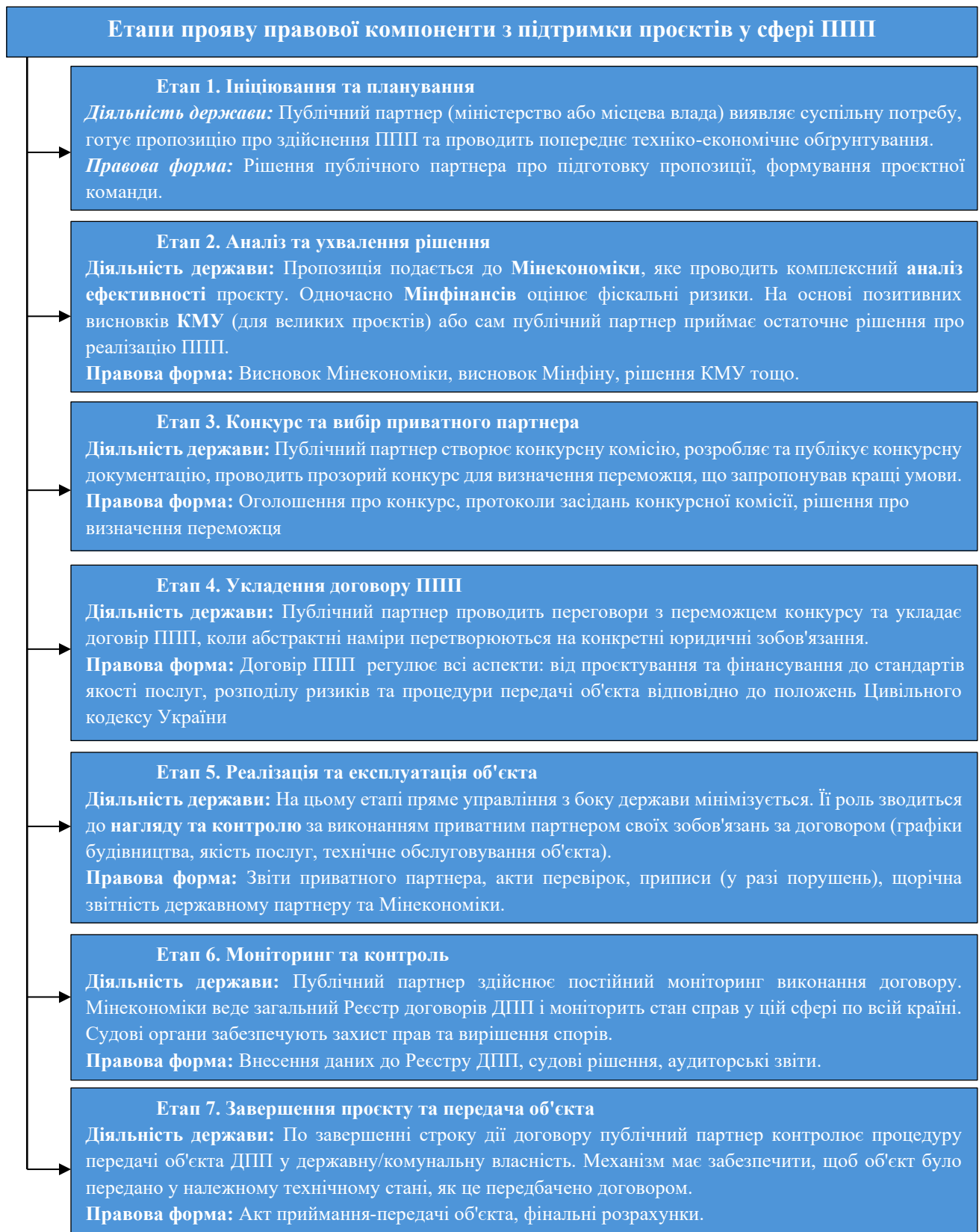


Рис. 2.7. Прояв дії правової компоненти на різних етапах реалізації PPP-проєктів

Джерело: складено авторкою на основі [64, 66, 87, 166, 167, 173]

На сьогодні в Україні діє низка нормативно-правових документів, що лежать в основі правових механізмів публічного управління у сфері ППП. Законодавство України з регулювання розвитку ППП має на меті створення правової бази для залучення приватних інвестицій у розвиток інфраструктури та надання суспільно важливих послуг. Зокрема, у **Додатку В**, відповідно до інформації, що висвітлена на сайті Мінекономіки [172], відображено перелік основних нормативно-правових акти, що врегульовують відносини ППП.

Для забезпечення реалізації чинних законів України в сфері ППП КМУ затвердив своїми постановами методики, положення та порядки, що розробляє Мінекономіки (до 2020 р. це було Міністерство розвитку економіки та торгівлі, потім до 2025 р., Міністерство економіки України, а нині з липня 2025 р. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства). Тобто, окрім законодавчих актів прийнятих на рівні ВРУ розвиток ППП в Україні регламентується урядовими розпорядженнями і постановами, а також відомчими наказами основні з яких наведено у **таблиці 2 Додатку Г**.

Тобто, наразі в Україні існує більше ніж 50 нормативно-правових актів, що тим чи іншим чином регламентують ППП. При цьому наведений перелік не є вичерпним і не враховує галузевих нормативних документів, що врегульовують відносини публічних і приватних партнерів у різних сферах економічної діяльності (будівництво житла, будівництво і ремонт доріг, транспортна інфраструктура, охорона здоров'я, освіта тощо), оскільки окремі фрагменти публічно-приватної діяльності врегульовуються іншими законами, галузевими постановами, розпорядженнями чи наказами різного рівня.

Однак, не зважаючи на наявність різноманітних нормативно-правових документів, вітчизняне законодавство й до цієї пори не внормувало можливість і порядок відносин публічного і приватного сектору у сфері ППП в умовах НГС. На сьогодні у правовому полі, зокрема у Кодексі цивільного захисту України [116] не визначено саме поняття «надзвичайна гуманітарна ситуація», а також у вже новій

версії Закону про ППП [66], загалом немає статей спрямованих на розкриття особливостей розвитку ППП в умовах НГС та врегулювання такого партнерства. І це вимагає розробки й внесення змін як до чинного законодавства, так і до Закону про ППП.

Також, щоб розуміти у якому напрямі рухатися для поліпшення правового забезпечення ППП необхідно вивчити зарубіжний досвід, особливо досвід ЄС, кандидатом в члени якого є Україна. На відміну від вітчизняної практики чинне європейське законодавство безпосередньо не регулює відносини у сфері ППП. Однак нормативні положення були узагальнені в Зеленій книзі про державно-приватні партнерства та законодавство Співтовариства про публічні контракти та концесії (Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions) [176], яка була оприлюднена Європейською комісією ще весною 2004 року і започаткувала широку дискусію серед зацікавлених сторін.

Загальні принципи підприємництва, у т.ч. ППП, встановлені Договором про європейські співтовариства [177], зокрема в положенні про свободу підприємництва та надання послуг в ЄС (ст. 49 та ст. 56 Договору), а також наступними нормативно-правовими актами:

- Директива про послуги 2006/123 (Directive 2006/123/EC of the European Parliament and of the Council) [178], що має на меті усунення бар'єрів у наданні послуг між країнами-членами ЄС та спрямована на сприяння свободі надання послуг та встановленню однакових умов для всіх постачальників послуг;

- Директива 2014/23/ЄС про укладення концесійних контрактів (Directive 2014/23/EU On the award of concession contracts) [179], що встановлює набір правил ЄС для державних замовників і замовників у комунальному секторі через концесії;

- Директива 2014/24/ЄС з публічних закупівель (Directive 2014/24/EU On Public Procurement) [180] – встановлює процедури закупівель для державних замовників та вимагає від національних органів влади рівного ставлення до всіх

учасників, прозорості та відсутності дискримінації при закупівлі робіт, товарів або послуг;

- Директива 2014/25/ЄС щодо закупівель установами, що працюють у секторах водопостачання, енергетики, транспорту та поштових послуг (Directive 2014/25/EU On procurement by entities operating in the water, energy, transport and postal services sectors) [181] – встановлює правила укладання державних контрактів суб'єктами, які працюють в енергетичному, транспортному та поштовому секторах. Правила директиви базуються на правилах загальної Директиви про публічні закупівлі 2014/24/EU, але враховують специфіку вище означених секторів.

Ці документи створюють правові засади для формування публічно-приватного партнерства в ЄС. Так, Договір про Європейське співтовариство [177] визначає, що усі контракти, враховуючи контракти між публічною та приватною організацією, повинні відповідати принципам прозорості, неупередженості, пропорційності та взаємного визнання. На практиці це означає, що створення партнерств не повинно мати негативний вплив на функціонування вільного ринку послуг, а також повинно бути засновано на принципах чесного відбору приватного партнера державою чи місцевим самоврядуванням.

Досить цінною для подальшого розвитку ППП в Україні є узаконена Директивою про послуги 2006/123 практика створення «єдиного контактного пункту», через який підприємці можуть здійснювати всі необхідні формальності для доступу до ринку [178, ст. 6]. Такі контактні пункти можуть бути створені як державними органами, так і торговими палатами, професійними асоціаціями чи приватними установами, що виконуватимуть роль посередника між постачальниками послуг та компетентними органами. Також дана Директива заохочує країни-члени впроваджувати електронні системи подачі заявок для полегшення процедур і формальностей, що дозволяє виконувати процедури дистанційно [178, ст.8].

Важливими для подальшого вивчення, детального аналізу та практичного втілення є :

Розділ III (ст. 13) Директиви про послуги 2006/123 [178], де йдеться про систему авторизації та вимоги до постачальників, де встановлюється, що для доступу до певних видів діяльності можуть бути введені системи авторизації, однак вони повинні відповідати принципам недискримінації, необхідності та пропорційності. При цьому всі вимоги до постачальників мають бути виправдані суспільним інтересом, наприклад, захистом громадського здоров'я або навколишнього середовища. А також Розділ V цієї Директиви про вимоги до якості послуг і захисту споживачів: передбачає обов'язок постачальників послуг надавати зрозумілу і точну інформацію про послуги, включаючи всі витрати і умови. Це дозволяє споживачам приймати обґрунтовані рішення та уникати можливих ризиків, пов'язаних з неналежним наданням послуг.

У контексті даного дослідження також важливо зупинитися на основних положеннях Директиви 2014/23/ЄС про укладення концесійних контрактів [179], яка встановлює загальноєвропейські правила для надання концесійних контрактів, регулюючи питання, що стосуються експлуатаційного ризику, взаємовідносин між державними органами та приватними партнерами, а також обов'язковості дотримання конкурентних процедур. Українське законодавство, у свою чергу, закладає правову основу для укладення концесійних договорів, спрямовану на залучення інвестицій та модернізацію інфраструктури. Воно визначає порядок проведення концесійних конкурсів, регламентує використання електронних систем для забезпечення прозорості процедур, а також передбачає обов'язки концесіонерів, включаючи передачу операційного ризику приватному партнеру. Проте, як зазначають аналітики [182, с.19] порівняно з Директивою ЄС, закон «Про концесію» менш детально регламентує деякі аспекти, як-от стандарти правової визначеності, сприяння МСП та вимоги до звітності. Окрім того, обов'язок іноземних підприємств

реєструвати представництво в Україні задля заключення концесійного контракту суперечить європейським принципам про недискримінацію.

Аналіз чинного вітчизняного та європейського законодавства дозволяє не лише визначити основні правові акти, що регулюють ППП та їх недоліки, але й перспективи удосконалення українського законодавства. Загалом вітчизняне нормативно-правові документи досить детально передбачають різні форми та моделі ППП, включаючи концесії, договори спільної діяльності, договори на управління державним майном, оренду, договори на створення і передачу об'єктів державної власності. Це дозволяє учасникам ППП обирати найбільш ефективну модель для конкретного проєкту залежно від галузі та масштабів інвестицій, разом з цим на рівні підзаконних актів не завжди достатньо унормовані механізми з практичного застосування цих форм та моделей, що вимагає критичного погляду на норми вітчизняного законодавства та, зважаючи на рух України до ЄС, приведення їх у відповідність до європейських Директив.

З огляду на вищевикладене у сукупності, до проблем законодавчого регулювання ППП в Україні на сьогодні можна віднести наступне:

1. *Недостатня прозорість та складність процедур.* Незважаючи на спроби спростити процеси вибору приватних партнерів через системи публічних закупівель, багато процедур залишаються складними та бюрократичними, що може стримувати іноземних інвесторів, які б хотіли би прийняти участь у відновлені України на засадах ППП.

2. *Нестабільність та недосконалість нормативної бази.* Наявність прогалин та часті зміни у законодавстві, до того ж не завжди обґрунтовані, ускладнюють довгострокове планування проєктів ППП, адже інвесторам важливо мати стабільні «правила гри», що гарантують захист їхніх інтересів.

3. *Відсутність детальних механізмів оцінювання і розподілу ризиків і відповідальності, а також вирішення спорів між партнерами.* Поточне законодавство недостатньо врегульовує питання розподілу відповідальності за певні

ризика, вирішення спорів між державними і приватними партнерами, тим більше іноземними, статус яких до кінця не визначено, може призвести до конфліктів під час реалізації PPP-проектів.

4. *Недостатній рівень залучення регіональних і місцевих органів влади.* Залучення органів місцевого самоврядування до проектів PPP залишається на низькому рівні, тому багато проектів зосереджені на центральному рівні, що стримує розвиток інфраструктури у регіонах й практично унеможлиблює залучення до сфери PPP представників малого та середнього.

5. *Недостатній рівень залученості громадянського суспільства.* Представники від громад не завжди долучаються до процесів моніторингу, контролю та прийняття рішень щодо доцільності, соціальної значущості, економічної ефективності, якості послуг та ціни на них, що інколи призводить до погіршення соціально-економічного стану, нераціональної витрати ресурсів.

6. *Відсутність у правовому полі норм, що врегульовують сферу PPP в умовах НГС,* створює правовий вакуум, який паралізує як існуючі, так і потенційні проекти. Для приватного інвестора це означає непередбачуваність та відсутність гарантій захисту інвестицій в умовах форс-мажору, що різко знижує інвестиційну привабливість критично важливих проектів відновлення. Для держави це виливається у неможливість оперативно адаптувати умови довгострокових договорів PPP до екстрених потреб (наприклад, перепрофілювати інфраструктурний об'єкт) та залучати приватний капітал для швидкої відбудови, оскільки стандартні мирні процедури є занадто повільними та не враховують специфічні ризики воєнного часу чи іншої НГС.

Для подолання недоліків з питань правового регулювання PPP, у тому числі в умовах НГС, посилення правової компоненти ОПМ PPP та подальшого наближення вітчизняного законодавства до європейського вже сьогодні необхідно досягти високого рівня гармонізації законодавства з європейськими стандартами. Це є важливим кроком на шляху приведення національного законодавства у

відповідність до європейських норм і стандартів у сфері ДПП, що вимагає: з одного боку, захисту прав приватних партнерів та інвесторів через механізми забезпечення додаткових гарантій для приватних інвесторів, включаючи механізми страхування ризиків та юридичний захист; а з іншого – активізацію впровадження регіональних і місцевих проєктів ППП для розвитку інфраструктури на місцевому рівні.

У цьому напрямі, як справедливо зазначають аналітики Центру економічних стратегій [182], на законодавчому рівні має бути вирішено низку завдань та здійснено наступні кроки:

- запровадження більш чітких правових положень щодо забезпечення рівного доступу до ППП-проєктів, у т.ч. концесії, та конкурентності процедур;
- запровадження механізмів, що сприятимуть участі малого й середнього бізнесу у конкурсах ППП;
- запровадження додаткових механізмів моніторингу та звітності з широким залученням представників громадянського суспільства;
- розроблення чітких зрозумілих, досяжних та вигідних для всіх учасників ППП механізмів і методів оцінки та передачі ризиків приватним партнерам, спираючись на такі принципи Директиви 2014/23 ЄС [179] як:
 - *рівність та недискримінація* коли основний акцент робиться на рівному ставленні до всіх учасників та відсутності дискримінації, забезпечуючи прозорість процесу відбору та оцінки пропозицій;
 - *гнучкість*, адже Директива дозволяє державам-членам адаптувати національні процедури для врахування місцевих потреб і особливостей, зберігаючи при цьому загальні принципи, такі як пропорційність і прозорість;
 - *контроль і моніторинг*, що забезпечує можливість оскарження рішень у разі порушення правил, щоб гарантувати, що процес присудження контрактів відповідає встановленим стандартам;
 - *захист громадських інтересів*, бо Директива надає можливість застосовувати специфічні вимоги для забезпечення захисту суспільних інтересів, таких як

соціальні та екологічні норми, під час реалізації концесійних чи інших ППП-проектів.

Для вирішення означених завдань необхідно:

- впровадити новий термін НГС на законодавчому рівні;
- легітимізувати механізми створення «єдиного контактного центру» зі здійснення ППП в умовах НГС;
- розробити єдиний методологічний підхід із створення стандартних правил та методів з оцінки ризиків у ППП-проектах з чітким визначенням, хто відповідальний за певні ризики;
- розробити окремі норми та стандарти для здійснення ППП в умовах НГС;
- окреслити перелік і процедури впровадження методів та інструментів для моніторингу та контролю ризиків на всіх етапах реалізації ППП-проекту в стандартних умовах і умовах НГС;
- розробити типові договори ППП та шаблони концесійних контрактів, що враховують можливі ризики та передбачають порядок їх розподілу між учасниками ППП та передачі приватному партнеру відповідно до стандартів ЄС;
- залучати незалежних експертів для проведення оцінки ризиків на етапі підготовки та виконання проекту, щоб забезпечити об'єктивність і неупередженість процесу;
- легітимізувати механізми авторизації представників громадських організацій та залучати їх на всіх етапах реалізації ППП-проектів.

Таким чином, законодавство України в сфері ППП розвивається, але має певні недоліки, які потребують вирішення для створення сприятливого інвестиційного клімату та залучення приватного сектору до відновлення України після війни. Серед ключових напрямів розвитку можна виокремити подальше вдосконалення нормативно-правової бази, спрощення процедур, захист прав інвесторів та розвиток інфраструктури на місцевому рівні через залучення приватного сектору. У цілому правова компонента організаційно-правових механізмів ППП в Україні забезпечує

здійснення ППП протягом усього життєвого циклу ППП-проекту. Він побудований на принципах прозорості та ефективності, проте його практична реалізація вимагає подальшого вдосконалення законодавства, посилення інституційної спроможності органів влади та забезпечення дієвого захисту прав усіх учасників. Успішна післявоєнна відбудова України значною мірою залежатиме від змістовного наповнення та ефективного правозастосування цієї компоненти, особливо у частині розвитку ППП в умовах НГС, тому врахування досвіду країн ЄС щодо розвитку ППП є важливим кроком у напрямі активізації здійснення ППП в Україні.

2.3. Аналіз функціонування організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства та надзвичайних гуманітарних ситуацій у світовій практиці

З огляду на вищевикладене у підрозділі 2.2 логічним є висвітлення нижче результатів дослідження щодо реального стану функціонування ОПМ в сфері ППП за організаційною та правовою компонентами з акцентом на їх дію в умовах НГС. При цьому варто проаналізувати організаційну структуру та функціонал міжнародних організацій, що опікуються питаннями ППП в умовах гуманітарних криз.

Найбільш досвідченими й ефективними у цьому напрямі діяльності є *Організація Об'єднаних Націй (ООН)* основним лейтмотивом створення якої стало бажання убезпечити світ від війн і гуманітарних криз. На сьогодні ООН об'єднує 193 країн-членів і є одним із найбільш потужних міжнародних суб'єктів, що відіграє значну роль в розвитку ППП та заслуговує на увагу щодо вивчення її організаційних механізмів. Основні функції, які забезпечує ООН у сфері ППП відповідно до Статуту ООН [183] можна охарактеризувати за такими основними критеріями підтримки ППП на міжнародному рівні: *організаційний* – створення та забезпечення функціонування міжнародної платформи для співпраці; *фінансово-ресурсна* – через

фінансову та технічну допомогу при реалізації ППП-проектів; *відновлювальна* – шляхом допомоги з подолання наслідків у надзвичайних гуманітарних ситуаціях; *інноваційна* – спрямована на підтримку інноваційних ППП-проектів. Вплив ООН через означені функції на розвиток сфери ППП показано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Функції ООН щодо забезпечення розвитку сфери ППП

Функції/Критерій	Вплив на розвиток ППП
Організаційна/Забезпечення міжнародної платформи для співпраці.	ООН надає платформу для співпраці держав, приватного сектора та громадянських організацій. Через такі ініціативи, як Глобальний договір ООН (найбільша у світі ініціатива корпоративної соціальної відповідальності), ООН об'єднує понад 9 тис. компанії та державні органи для реалізації спільних проектів у сферах екології, охорони здоров'я, освіти та соціальної стабільності.
Фінансово-ресурсна/Фінансування та технічна підтримка.	Через спеціалізовані агенції, такі як Програма розвитку ООН (UNDP), ООН надає гранти, пільгові кредити та технічну підтримку для реалізації проектів ППП, що мають важливе соціальне значення, зокрема у сфері охорони здоров'я, освіти та інфраструктури. ООН активно залучає приватних партнерів до фінансування проектів у країнах, які потребують допомоги, включаючи проекти відновлення інфраструктури після кризових ситуацій
Відновлювальна / Підтримка в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій.	ООН через свої організації (перелік організацій ООН, їх функції і призначення наведені в табл.1 Додатку І) координує реалізацію проектів ППП для подолання наслідків гуманітарних криз по всьому світу. Це може включати надання медичних послуг, забезпечення чистою водою, продовольством і засобами для відбудови. Через ППП ООН ефективно реагує на надзвичайні ситуації, залучаючи як державні, так і приватні ресурси для швидкої мобілізації допомоги. Більш того, преамбула Статуту ООН описує чотири стовпи ООН. Ці стовпи: Мир і безпека; Права людини; Верховенство права; Розвиток, які пов'язані між собою. Не можна повністю досягти поставленої цілі, не використавши всіх з них. Особливу увагу приділено розбудові миру, що означає допомогу країнам і регіонам у переході від війни до миру. Після закінчення бойових дій країни часто потребують допомоги у відновленні державних установ, відповідальних за підтримання правопорядку, охорони здоров'я, освіти та інших послуг. Допомога також може включати роззброєння, демобілізацію та реінтеграцію солдатів; спостереження за виборами; та реінтеграції біженців. В основі розбудови миру лежить спроба побудувати нову державу, яка може мирно вирішувати суперечки, захищати цивільне населення та забезпечувати повагу до прав людини.
Інноваційна /Інноваційні рішення для розвитку.	ООН активно просуває інновації через ініціативи, такі як Інноваційна мережа ООН, сприяючи розвитку новітніх технологій та рішень для подолання глобальних проблем. Це включає використання цифрових технологій для моніторингу, планування та оцінки ефективності проектів ППП. Співпраця з технологічними компаніями дозволяє ООН втілювати інноваційні підходи, особливо в таких сферах, як відновлювана енергетика, кібербезпека, телекомунікації та фінансові технології.

Джерело: Складено авторкою за даними [183-185]

Таким чином, ООН як суб'єкт ППП виконує комплексну функцію, встановлюючи регулюючі стандарти для усіх 193 країн-учасниць, надаючи технічну

та фінансову підтримку у найбільш вражених регіонах, а також сприяючи ефективній координації між публічними та приватними партнерами таких країн. Завдяки своїм агенціям, програмам та фондам, ООН допомагає країнам швидко мобілізувати ресурси та реагувати на гуманітарні кризи, що забезпечує стабільність та розвиток національних економік і сприяє відновленню інфраструктури в кризових умовах.

В організаційному плані Статут ООН [183] засновує 6 головних органів ООН: Генеральну Асамблею (ГА), Раду Безпеки (РБ), Економічну та Соціальну Раду (ЕКОСОР), Раду з Опіки, Міжнародний Суд (МС) і Секретаріат ООН (рис. 2.8).

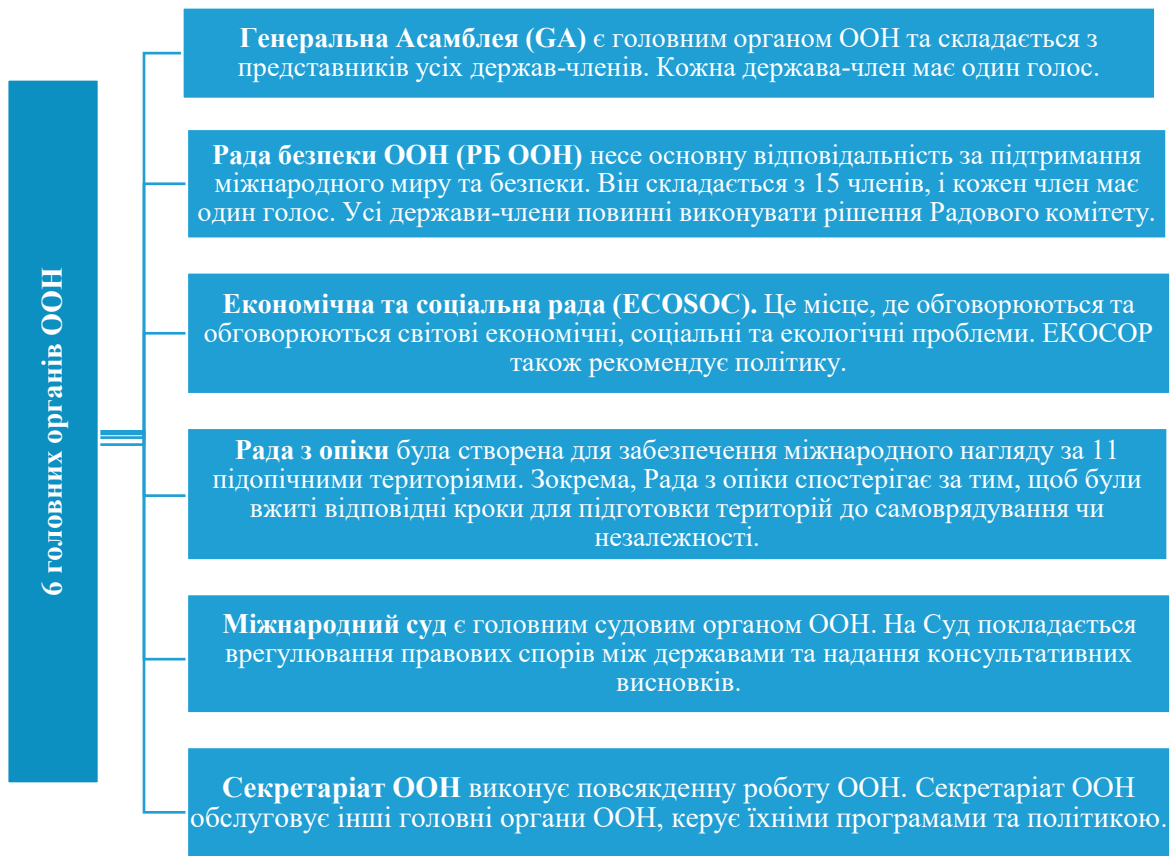


Рис. 2.8. Головні органи ООН згідно Статуту ООН

Джерело: складено авторкою за даними [183, 184].

Тобто, головні органи ООН є основою, на якій тримається як сама спільнота ООН, так і міжнародна система взаємодії і партнерства її учасників, метою яких є забезпечення узгодженості і стабільності у глобальних відносинах. Їхня роль полягає в тому, щоб об'єднувати інтереси різних країн, координувати дії на

світовому рівні та забезпечувати ефективне реагування на виклики, які поодиножодна держава не змогла б подолати. Саме ця структура дає ООН можливість діяти комплексно та стратегічно, зберігаючи баланс між миротворчістю, розвитком і правосуддям.

Детальний опис системи ООН зроблено на підставі Структури ООН [184] та наведено **таблиці 1 Додатку I** із переліком усіх 39 організацій, що входять до системи ООН та описом їх функцій/призначення. ООН є активним суб'єктом ППП, що підтримує сталий розвиток, інновації та реагування на гуманітарні кризи через мобілізацію публічних та приватних ресурсів, забезпечуючи довгостроковий вплив своїх проєктів на місцеві громади та країни. Організаційні механізми Системи ООН (головні органи, фонди і програми, організації і порядок їх підпорядкування) наведені у вигляді розгорнутої схеми розробленої безпосередньо ООН та взятої на офіційному сайті ООН, а саме в **Додатку К** «The United Nation System» до цього дослідження [185]. Така складна система розподілу функцій не тільки між органами ООН, а ще й між великою кількістю самостійних організацій дозволяє ООН максимально ефективно сприяти вирішенню гуманітарних та соціально-економічних проблем, адаптуючи свою діяльність під потреби окремих країн і регіонів, у т.ч. в умовах НГС.

Щодо України й її ролі в ООН, то Україна у 1945 р. стала однією з держав-співзасновниць ООН. Україна надає виключного значення питанню зміцнення ООН як центру багатосторонніх зусиль у вирішенні складних та комплексних викликів. Україна виходить із необхідності належної реалізації Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 р., подальшого реформування ООН, підвищення ефективності її діяльності, забезпечення реформи РБ ООН, посилення ролі ГА ООН [186]. З 20 лютого 2014 року головним завданням і пріоритетом української дипломатії у рамках ООН залишається протидія агресії проти України і відновлення територіальної цілісності України через припинення грубих порушень засад сучасного світового порядку, заснованого на Статуті ООН [187]. В умовах

триваючої агресії проти України вкрай важливе політичне та міжнародно-правове значення має ухвалення Генеральною Асамблеєю ООН резолюцій «Територіальна цілісність України»; «Ситуація з правами людини на тимчасово окупованих Автономній Республіці Крим та місті Севастополь, Україна»; «Проблема мілітаризації Автономної Республіки Крим та міста Севастополя, Україна, а також частин Чорного та Азовського морів», а також включення до порядку денного 73-ї, 74-ї, 75-ї та 76-ї сесій ГА ООН пункту порядку денного «Ситуація на тимчасово окупованих територіях України», розгляд якого відбувся 20 лютого 2019 р., 20 лютого 2020 р., 23 лютого 2021 р. та 23 лютого 2022 р. відповідно. Окрім того, у вересні 2025 року в Україні представлені 23 організації ООН [188], що входять до системи ООН [185] (табл. 2 Додатку І), які разом реалізують 263 програмних заходів протягом програмного циклу у 2025 році [189]. та відображені на рис. 2.9.

Де ми працюємо: Програмні заходи ООН

ООН реалізує 263 програмні втручання протягом поточного програмного циклу. На карті нижче показано **кількість програмних втручань для кожного місця розташування** (зверніть увагу, що програмне втручання може бути пов'язане з кількома місцями розташування). Натисніть на число на карті, щоб отримати короткий опис програмних втручань. Програмні втручання можуть бути пов'язані з національним рівнем або конкретними місцями розташування/субнаціональним рівнем. Зверніть увагу, що деякі втручання пов'язані з певними місцями розташування, також можуть мати компоненти на національному рівні, навіть якщо вони не класифікуються як втручання на рівні країни. Натисніть «Показати деталі місця розташування» у правому нижньому куті, щоб переглянути зведену таблицю з місцями розташування, кількістю програмних втручань та установами ООН, що працюють у цих місцях. Визначення програмних втручань дивіться в розділі «Глосарій».

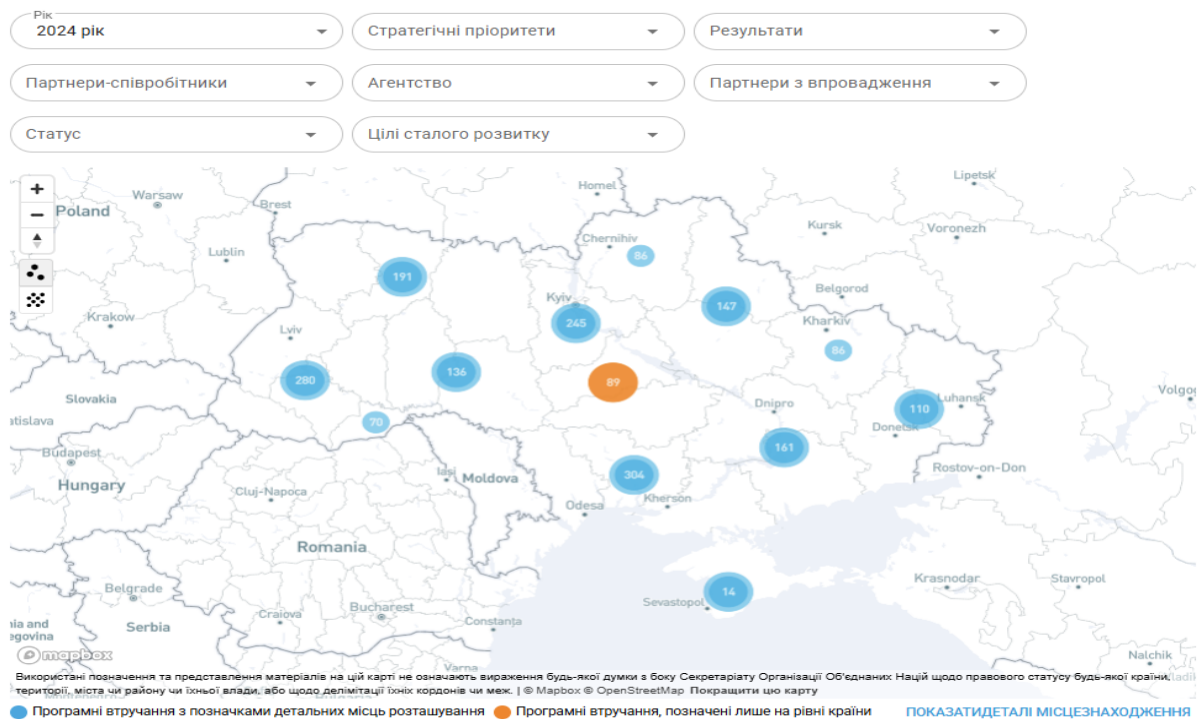


Рис. 2.9 Програмні заходи ООН в Україні

Джерело: [189].

Такі програми/програмні заходи відповідають Плану гуманітарних потреб України та реагування на 2025 рік [190], що був опублікований Управлінням ООН з координації гуманітарних питань.

Окремо слід приділити увагу організаційним механізмам розподілу функцій Організацій ООН навколо 15 технічних сфер гуманітарної діяльності з метою координації діяльності з готовності та реагування. Окрім вище перелічених окремих самостійних підрозділів Організацій, задля ефективного реагування на надзвичайну гуманітарну ситуацію в Україні, застосовано Кластерну систему управління програмами (рис. 2.10. та табл. 2.11.) [191, 192].

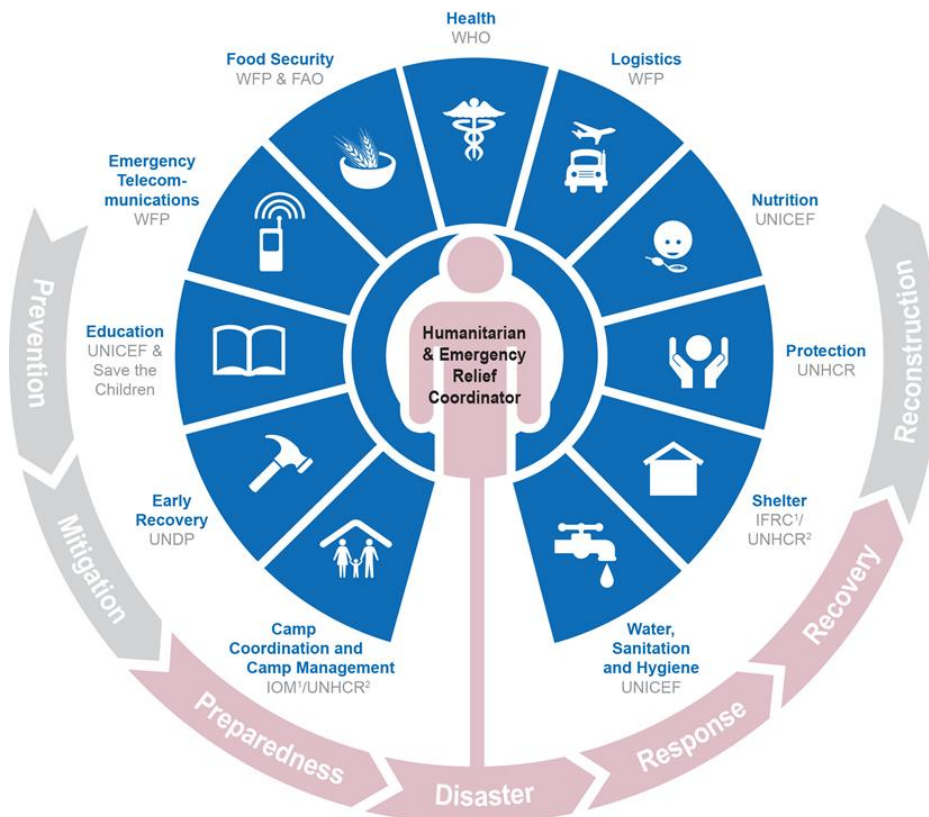


Рис.2.10. Кластерна система ООН

Джерело: [191].

Зокрема, Кластерний підхід було запроваджено 12 вересня 2005 року та вперше застосовано під час реагування на землетрус 2005 року в Пакистані. Відтоді кластерний підхід використовується більш ніж у 60 країнах для надання гуманітарної допомоги. 11 Глобальних Кластерів та 4 Сфери/Зони Відповідальності

були визначені, щоб забезпечити більш передбачуване керівництво в ситуаціях надзвичайної гуманітарної ситуації навколо 15 технічних сфер гуманітарної діяльності з метою координації діяльності з готовності та реагування.

Такі Кластери та Сфери/Зони Відповідальності об'єднують партнерів з ООН агенцій, а також, хто не входять до системи ООН. Кластерна система координації в Україні, як один з організаційних механізмів ПУ відображена на рисунку 2.11 із зазначенням, які Кластери та Зони/Сфери є присутніми в Україні станом на вересень 2025 (9 кластерів, 3 підкластери та робоча група з питань готівки [192]).

Вперше, система координації гуманітарних кластерів Міжвідомчого постійного комітету (IASC) була активована в Україні з грудня 2014 року. Відтоді Кластерна координаційна система відіграє активну та ключову роль у координації гуманітарної допомоги в Україні [192].

Слід також відмітити, що ООН розміщає офіси своїх організацій, програм, фондів, кластерів не у всіх країнах. Так, на приведеному прикладі України (зазначено вище в цьому розділі в рисунках, а також в **Додатку К** таблицях 1 та 2), вбачається, що в Україні в межах реагування на НГС, по всій території України розгорнути 263 програм реагування [189], які реалізуються через 23 агенції, 9 кластерів та 3 Сфери/Зони Відповідальності (підкластери).

Наразі дуже важливим є партнерство між державою, де відбувається гуманітарне реагування міжнародної спільноти, та іншими суб'єктами публічного та приватного секторів такого ППП. Неспроможність держави забезпечити якісне ППП та плідну співпрацю із всіма зацікавленими особами може призвести до руйнівних непередбачуваних наслідків та ще більше погіршити гуманітарну ситуації в кризових зонах.

Таблиця 2.11

Міжкластерна координація ООН, як один з організаційних механізмів ПУ

Кластери	Сервіси та діяльність Кластерів
1	2
Кластер Координації та управління таборами (СССМ) під керівництвом УВКБ ООН	Метою Кластеру є забезпечення справедливого доступу до допомоги, захисту та послуг для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які проживають у місцях переміщення, покращення якості їхнього життя та гідності під час переміщення, одночасно шукаючи та відстоюючи довговічні рішення.
Кластер Раннього відновлення очолюється ПРООН	Керує глобальними та міжвідомчими зусиллями щодо встановлення та підтримки стандартів і політики, нарощування потенціалу реагування та надання оперативної підтримки. Основні функції: Стратегічна підтримка та політичне керівництво, Кластерна координація, Інструменти та технічна підтримка, Мобілізація ресурсів і партнерство, Розробка політики та інструментів, Контроль та оцінка.
Освітній кластер спільно очолюють ЮНІСЕФ і організація Save the Children	Націлений на задоволення зростаючих освітніх потреб дітей та молоді, які постраждали від кризи.
Кластер з питань житла та непродовольчих товарів під керівництвом УВКБ ООН	Має на меті забезпечити людям, які постраждали від переміщення внаслідок стихійних лих і конфліктів, доступ до безпечних, гідних і відповідних притулків і поселень.
Екстрений телекомунікаційний Кластер під керівництвом ВПП	Сервісний кластер для забезпечення потреб гуманітарних організацій, що розгорнули свої програми (операції) в постраждалих районах (країнах), а також для підтримки постраждалих громад. Протягом 48 годин після настання надзвичайної ситуації, в разі скликання Кластеру, Кластер надає життєво важливі послуги зв'язку безпеки, а також підключення до Інтернету та голосового зв'язку, щоб допомогти спільноті реагування в операціях із порятунку життя.
Кластер продовольчої безпеки та засобів до існування, спільно очолюваний ФАО та ВПП	Координує заходи з продовольчої безпеки під час та після гуманітарної кризи, вирішуючи питання доступу та наявності їжі у постраждалих громадах.
Кластер охорони здоров'я під керівництвом ВООЗ	Кластери охорони здоров'я існують для полегшення страждань і порятунку життів у надзвичайних гуманітарних ситуаціях, одночасно сприяючи добробуту та гідності постраждалого населення.

Продовження таблиці 2.11

1	2
Логістичний кластер під керівництвом ВПП	Логістичні послуги, такі як складування та транспортування вантажів, можуть надаватися Логістичним кластером гуманітарним організаціям та їх партнерам. Залежно від наявних ресурсів можуть бути розглянуті інші послуги, що залежать від контексту. Пріоритезація руху товарів визначається відповідно до пріоритетів допомоги, визначених гуманітарним співтовариством у країні.
Кластер харчування під керівництвом ЮНІСЕФ	Є цілісною платформою підтримки, яка забезпечує координацію, управління інформацією та програмну підтримку для суб'єктів харчування на всіх рівнях до, під час і після надзвичайних ситуацій.
Кластер захисту під керівництвом УВКБ ООН	Сфери відповідальності: Захист дітей, Гендерне насильство, Житло, Земля та Майно, Протимінна діяльність
Вода, санітарія та гігієна (WASH) під керівництвом ЮНІСЕФ	Сфери відповідальності: вода, санітарія та гігієна
Підкластер захисту дітей під керівництвом ЮНІСЕФ	Діти в гуманітарних умовах наражаються на небезпечні для життя ризики, жорстоке насильство, жорстоке поводження, фізичну та сексуальну експлуатацію, викрадення, ранні чи примусові шлюби, торгівлю людьми та вербування в армію. Багато дітей все своє дитинство проведуть далеко від дому, іноді розлучені зі своїми сім'ями. Кластер розгортає свою діяльність для попередження та усунення вищевказаних питань.
Підкластер гендерного насильства під керівництвом UNFPA	Захист від гендерного насильства (шкідливих дій, спрямованих проти особи на основі її статі, що корениться в гендерній нерівності, зловживанні владою та шкідливих нормах)
Підкластер протимінної діяльності під керівництвом ПРООН	Це спеціалізована діяльність із захисту, яка охоплює всі сфери гуманітарної діяльності.
Житло, Земля та Майно	Включає повний спектр прав на житло, землю та майно, які належать відповідно до закону чи звичаєвого права або неофіційно — як державне, так і приватне житло, землю та/або власність. З початку 1990-х років гуманітарії звернули увагу на важливість прав на житло, землю і майно у наданні довгострокових рішень як для ВПО, так і для біженців.

Джерело: Складено авторкою за даними [190-192]



Рис. 2.11. Кластерна система координації діяльності ООН в Україні

Джерело: Зроблено авторкою за матеріалами [192]

Програми та проекти, що впроваджуються за підтримки ООН в Україні та по всьому світу імплементуються переважно через залучення партнерів-імплементорів за оперативної підтримки UNICC через Партнерський портал ООН, що розроблений для забезпечення узгодженої, ефективної та легкої співпраці між Організаціями громадянського суспільства (ОГС) та їхніми партнерами з ООН. Розробка Партнерського порталу ООН базується на десятиліттях успішного партнерства між ООН та суб'єктами громадянського суспільства, консультаціях із мережами неурядових організацій, а також на передовому досвіді управління партнерством для підтримки гармонізації та спрощення бізнес-процесів. Портал також представляє зусилля УВКБ ООН, ЮНІСЕФ і ВПП щодо виконання зобов'язань Всесвітніх гуманітарних самітів 2016 року у Великій угоді щодо зменшення дублювання та витрат на управління та зміцнення партнерства з місцевими та національними учасниками [189]. Фактично, Партнерські механізми є практичним прикладом існування ППП та сприяє ефективному управлінню і проектами і спрощує процедуру вибору та перевірки партнерів. На вказаному порталі представлені всі організації (урядові, неурядові, з приватного сектору тощо) по всьому світу, що на сьогодні співпрацюють з ООН, втілюють програми та проекти ООН в різних країнах і навіть короткий зміст таких проєктів.

Шляхом дослідження організаційних механізмів управління в ООН, вбачається, що вони є багаторівневими і складними, об'єднують в собі Головні органи ООН, спеціалізовані агентства, фонди та програми, які разом координують зусилля для досягнення глобальних цілей. Багаторівнева система забезпечує співпрацю між міжнародним, національним та локальним рівнями управління, створюючи умови для злагодженої роботи в галузях охорони здоров'я, прав людини, безпеки, сталого розвитку та гуманітарної допомоги.

Другою за значимістю міжнародною інституцією, досвід якої необхідно вивчити є *Європейський Союз (ЄС)*, який як суб'єкт ППП відіграє значну роль у сприянні співпраці між державним і приватним секторами в країнах-членах

(всього 27 країн-членів ЄС) та за їхніми межами. Діяльність ЄС спрямована на мобілізацію приватних інвестицій для досягнення суспільних цілей, особливо в таких сферах, як інфраструктура, екологія, енергетика та інновації.

Основні функції керівних інституцій ЄС у ППП наступні:

- регуляторна – ЄС розробляє нормативно-правові документи, що встановлюють стандарти та регулюють правила співпраці державного і приватного секторів у країнах-членах. Наприклад, Директива 2014/23/ЄС [179] регулює укладання концесійних договорів, що є ключовим елементом для ППП, а Директива 2014/24/ЄС [180] – процедури публічних закупівель, які також використовуються в ППП. ЄС забезпечує правову основу здійснення ППП, яка надає рівні можливості для публічних і приватних партнерів і захищає інтереси громадськості;

- фінансова підтримка та інвестування – ЄС надає фінансову підтримку для реалізації проєктів ППП через спеціалізовані інституції, такі як Європейський інвестиційний банк (ЕІВ) та Європейський фонд стратегічних інвестицій (EFSI), а також спеціальні фінансові інструменти (гранти, пільгові кредити або гарантії для проєктів). Ці інститути мають значний соціальний та економічний вплив й позитивно впливають на розвиток ППП в країнах ЄС. Ще одна інституція – Європейський Експертний Центр з ППП (ЕРЕС) надає технічну допомогу та поради країнам-членам щодо реалізації ППП-проєктів, допомагаючи партнерам з розробкою, фінансуванням та управлінням сферою ППП;

- координація та консультаційна підтримка учасників ППП – ЄС забезпечує налагодження взаємодії між країнами-членами ЄС для розробки єдиної політики у сфері ППП, зокрема через спільні проєкти, такі як ініціатива «Connecting Europe Facility», яка фінансує інфраструктурні проєкти для покращення транспорту, енергетики та цифрових зав'язків. ЕРЕС також надає консультації для державних органів, допомагаючи в розробці стратегій для залучення приватних інвестицій і підвищення ефективності проєктів ППП.

Так, наприклад, з 1990 по 2018 роки 1749 ППП проєктів на загальну суму 336 мільярдів євро досягли позитивного фінансового результату в ЄС. Більшість ППП-проєктів реалізовано у сфері транспорту, вартість яких у 2016 році становила третину інвестицій за весь рік, випереджаючи охорону здоров'я та освіту [193].

Організаційна структура ЄС є унікальною, а його система прийняття рішень постійно розвивається. У **Додатку Д** наведено організаційну структуру ЄС в якій наразі функціонує 7 керівних та основних європейських інституцій, 8 органів ЄС і понад 30 децентралізованих установ, які розташовані по всій території ЄС. Всі ці інституції працюють разом, щоб вирішувати спільні проблеми ЄС і населення Європи. При цьому, існує ще 20 агенцій та організацій ЄС, які виконують спеціальні юридичні функції, і 4 міжінституційні служби, які підтримують ці установи. Основні функції та компетенції кожної з інституцій сформовано за даними офіційних веб-сайтів європейських інституцій [193-198].

Усі наведені в **Додатку З** інституції та органи мають конкретні ролі – від розробки законів ЄС і формування політики до реалізації політики та роботи в таких спеціалізованих галузях, як охорона здоров'я, медицина, транспорт і навколишнє середовище. Вони широко співпрацюють з мережею агенцій та організацій ЄС на території усього Європейського Союзу. Основною функцією цих органів і відомств є втілення політики ЄС в реальні програми на місцях. Близько 60 тисяч службовців («civil servants») та іншого персоналу ЄС обслуговують 450 мільйонів європейців (і незліченну кількість інших у всьому світі). Насправді це відносно невелика кількість чиновників, адже тільки Міністерство фінансів Франції має близько 140 тисяч співробітників для населення лише в 67 мільйонів.

Отже, на цей момент за всіма домовленостями, що пов'язують країни-члени ЄС на загальних положеннях, сформовані 7 головних керівних органів ЄС (рис. 2.12), які безперервно функціонують та взаємодіють між собою, у них певний чітко визначений регламент та перелік повноважень, що

закріплено в Договорі про заснування Європейської Спільноти 1957 року (консолідована версія станом на 1 січня 2005 р.) [199], Єдиному європейському акті 1986 року [200], Договорі про ЄС 1992 р (Консолідована версія Договору про Європейський Союз станом на 30.03.2010) [201], Лісабонській угоді 2007 р. [202].



Рис. 2.12. Організаційна структура 7 головних керівних органів ЄС

Джерело: складено авторкою за даними [194].

Функціональне призначення та компетенції кожної інституції з сімки керівних органів ЄС описано у **Додатку 3**.

Таким чином, ЄС як суб'єкт ППП виконує комплексну функцію, встановлюючи регулюючі стандарти, надаючи фінансову підтримку та сприяючи взаємодії публічних і приватних партнерів, допомагаючи країнам-членам розвивати інфраструктуру та стимулювати інновації. Так, після європейських виборів у червні 2024 року ЄС визначив низку пріоритетів, що формують політичний порядок денний до 2029 року. Вони спрямовані на

вирішення основних викликів, з якими стикаються ЄС та його громадяни зокрема у безпековій сфері та сфері подолання наслідків надзвичайних ситуацій – стихійних лих, кліматичних змін та техногенних катастроф.

У своїй стратегічній програмі на 2024-2029 роки [146] лідери ЄС визначили 3 пріоритетні сфери, якими керуватимуться в своїй роботі інституції ЄС протягом цих 5 років (табл. 2.12), серед яких є сфери потенційно привабливі для здійснення PPP-проектів.

Таблиця 2.12

Пріоритетні сфери розвитку ЄС на період 2024-2029 роки

Пріоритет	Напрямок діяльності
<i>Вільна і демократична Європа</i>	- відстоювання європейських цінностей в ЄС - відповідність цінностям ЄС на глобальному рівні
<i>Сильна та безпечна Європа</i>	- забезпечення узгоджених і впливових зовнішніх дій - зміцнення безпеки та оборони ЄС, а також захист громадян ЄС - готовність до більшого та міцнішого Союзу - застосування комплексного підходу до управління міграцією та кордонами
<i>Процвітаюча та конкурентоспроможна Європа</i>	- підвищення конкурентоспроможності ЄС - успіх переходу на зелені та цифрові технології - сприяння створенню середовища, сприятливого для інновацій та бізнесу - просування разом

Джерело: Складено авторкою за даними [205]

Більш детальний аналіз визначених в ЄС пріоритетів показує безліч можливостей розвитку PPP за різними напрямами діяльності, зокрема у напрямі подолання наслідків НГС, а саме:

- за напрямом «зміцнення безпеки та оборони ЄС, а також захист громадян ЄС» – доцільно, використати досвід України та розробити PPP-проекти зі створення й експлуатації безпекової інфраструктури на випадок НГС (сховищ і споруд для об'єктів критичної інфраструктури та населення);
- за практично усіма напрямами пріоритету «Процвітаюча та конкурентоспроможна Європа» варто створювати PPP-проекти із більш широким залученням приватного капіталу до вирішення назрілих проблем оновлення інфраструктурних об'єктів на основі використання інноваційних розробок та можливостей XXI століття з урахуванням ризиків та загроз НГС.

При цьому на сьогодні є унікальна можливість побудови співпраці за ППП-проектами на міждержавному рівні та залучення до неї України.

Зіткнувшись за останні кілька років з багатьма кризами (боротьба зі зміною клімату, пандемія COVID-19, підтримка України під час та після війни, інші), ЄС намагається зробити Європу більш суверенною та краще готовою долати майбутні виклики.

Поглиблюючись у тему надзвичайних гуманітарних ситуацій, необхідно зазначити, що ЄС відіграв важливу роль у підтримці України в кризі, зокрема ЄС надає Україні гуманітарну допомогу з лютого 2014 року [206].

Зокрема, у 2014-2021 роках Єврокомісія тільки для подолання надзвичайної гуманітарної ситуації в Україні виділила:

- 950 мільйонів євро – фінансування гуманітарної допомоги Європейською комісією;
- 970 мільйонів євро – фінансова вартість допомоги в натуральній формі та екстрених операцій через Механізм цивільного захисту ЄС.

З 24 лютого 2022 року ЄС та його держави-члени профінансували гуманітарну допомогу Україні у сумі 3,3 млрд євро, у т.ч. за 2022-2024 роки Єврокомісія тільки для подолання надзвичайної гуманітарної ситуації в Україні виділила:

- 1,7 мільярда євро – надзвичайна допомога ЄС та швидке відновлення;
- 350 мільйонів євро – гуманітарна допомога країн-членів ЄС;
- 194 мільйонів євро – гуманітарна допомога Європейської комісії.

Реагуючи на гуманітарну кризу, що сталась в Україні, ЄС і в 2024 році продовжує здійснювати фінансування гуманітарних програм, допомагаючи людям в Україні, надаючи їм: грошову допомогу для задоволення основних потреб, захист, медичну допомогу, включаючи психічне здоров'я та психосоціальну підтримку, притулок для надзвичайних ситуацій та зимовий період, їжу та засоби для існування, воду, основні предмети домашнього

вжитку та можливість отримати освіту в надзвичайних ситуаціях (рис. 2.13) [206].

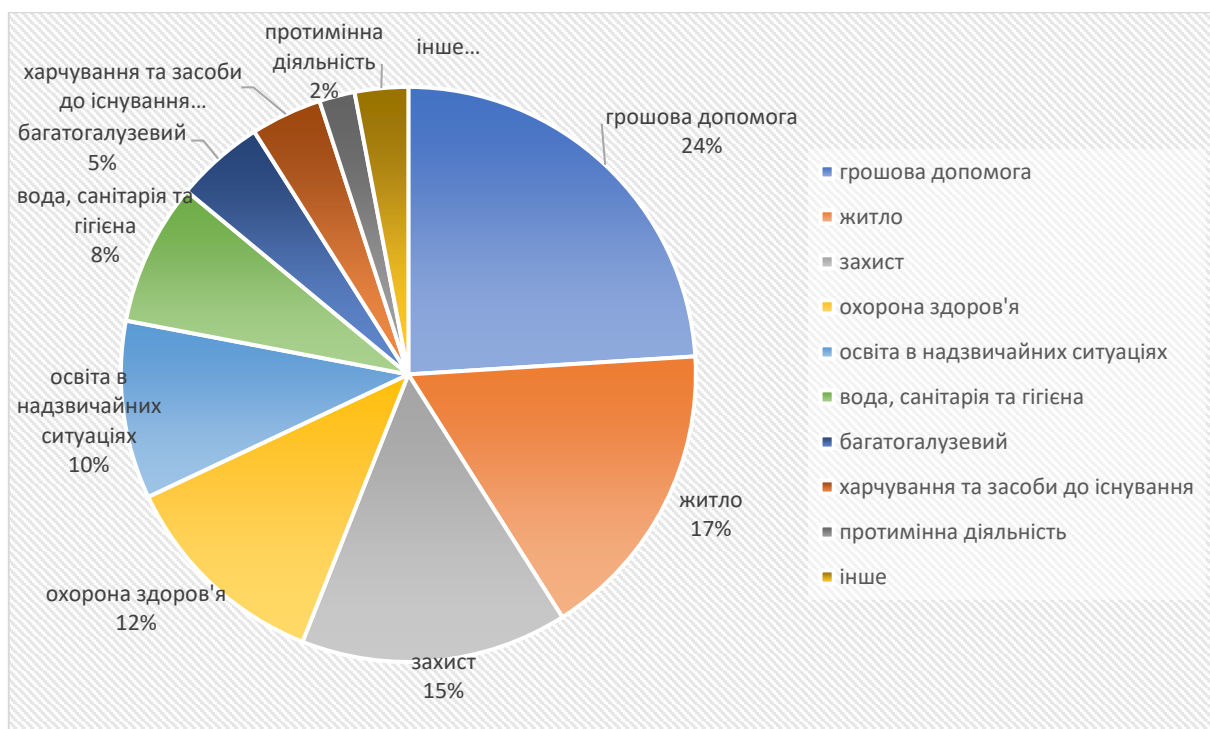


Рис. 2.13. Розподіл гуманітарної допомоги від ЄС в Україні в 2024 році по секторам / потребам

Джерело: [206].

Гуманітарні експерти ЄС також здійснюють регулярні польові місії майже в усіх постраждалих регіонах України, щоб оцінити потреби та контролювати дії, що фінансуються ЄС. Окрім того, є й інші приклади реагування ЄС на надзвичайні ситуації по всьому світу:

- Після руйнівного землетрусу в Непалі, який стався 25.04.2015 року, ЄС негайно активував Механізм цивільного захисту та виділив понад 22 мільйонів євро на гуманітарну допомогу. Ця підтримка включала надання тимчасового житла, медичної допомоги, чистої води та санітарних засобів для постраждалих громад [207].

- Відновлення після землетрусу в Італії (2016): Після руйнівних землетрусів в Італії в 2016 році Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) виділив 4,75 мільярди євро для відновлення інфраструктури, включаючи школи, лікарні та комунальні мережі в регіонах, що постраждали. Ця

підтримка сприяла швидкому відновленню економічної активності та поверненню жителів до нормального життя [208].

- У вересні 2017 року ураган «Ірма» в Карибському регіоні спричинив значні руйнування на островах Карибського басейну. ЄС мобілізував ресурси, надавши фінансову допомогу та направивши експертів для координації рятувальних операцій. Крім того, були надані матеріали для відновлення інфраструктури та забезпечення базових потреб населення [209].

- Після землетрусу в Туреччині в лютому 2023 року ЄС направив рятувальні команди (1180 рятувальників) та гуманітарну допомогу. Країни-члени ЄС надали матеріальну підтримку, включаючи тимчасове житло, ковдри, медичне обладнання та інші необхідні засоби для постраждалих. Європейська комісія виділила понад 10 мільйонів євро на гуманітарні потреби в Туреччині та Сирії, забезпечуючи продовольство, медичну допомогу та притулки [210].

Сьогодні Україна є активним гравцем на міжнародній арені та здійснює економічну співпрацю за проєктами ППП з різними країнами в сферах енергетики, транспорту, охорони здоров'я, освіти та екології, де міжнародні партнери разом із державними установами України і приватним сектором створюють спільні ініціативи, зокрема:

- *у сфері фінансово-економічної та технічної підтримки* Україна співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями, такими як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і Міжнародна фінансова корпорація (IFC), які допомагають фінансувати проєкти ППП і надають технічну підтримку для покращення регуляторного середовища. Так, у 2023 році ЄБРР досяг своєї мети надати Україні фінансування в розмірі 3 мільярдів Євро протягом 2022-2023 років. Ці кошти спрямовані на підтримку реального сектору української економіки, зокрема на проєкти в галузях енергетики та транспорту, що мають на меті зменшення енергозалежності та покращення екологічної ситуації [211].

- *у сфері енергетики* Україна співпрацює з ЄС і низкою міжнародних організацій у розвитку відновлюваних джерел енергії, а також у реалізації проєктів з енергозбереження. Такі проєкти дозволяють країні зменшити залежність від викопного палива, покращити екологічну ситуацію та підвищити енергетичну безпеку. Зокрема, у липні 2024 року USAID Проєкт енергетичної безпеки (ПЕБ) розпочав роботу над «Зеленою книгою з політики у сфері відновлюваної енергетики». Ця ініціатива спрямована на розробку національної стратегічної політики для сталого зростання сектору відновлюваної енергетики в Україні. Розроблення «Зеленої книги» допоможе Україні виконати зобов'язання щодо зменшення викидів парникових газів та досягнення вуглецевої нейтральності відповідно до міжнародних угод [212]. Не дивлячись на припинення USAID своєї діяльності у 2025 році глобально по всьому світу, низка проєктів була успішно реалізована, хоча і велика частина проєктів залишилась без фінансування і, відповідно, проєкти були скорочені/закриті.

- *у продовольчій сфері* Україна не тільки отримує допомогу, а й надає її іншим країнам через ППП (незважаючи на НГС), зокрема програма «Grain from Ukraine» (укр. «Зерно з України») – це гуманітарна ініціатива, започаткована Президентом України Володимиром Зеленським 26 листопада 2022 року, на 90-ту річницю Голодомору 1932–1933 років [213]. Метою програми є постачання українського зерна до найбільш вразливих країн Африки та Азії, які стикаються з продовольчою кризою. Так, в 2023 році 25 000 тон пшениці пожертв від уряду України передано в якості екстреної продовольчої допомоги 1,3 мільйонам людей, які постраждали від кризи на північному сході Нігерії [214].

У таблиці 2.13 наведено приклади застосування ППП в умовах НГС у різних країнах та регіонах світу. Важливо зазначити, що у багатьох випадках це не класичні інфраструктурні ППП, а гнучкі партнерства, адаптовані до кризових умов.

Приклади ППП в умовах НГС

Країна/ Регіон	НГС	Сторони партнерства	Опис проєкту/ініціативи	Тип/модель ДПП
1	2	3	4	5
<i>Італія</i>	Землетрус в Аккумолі та Аматриче (2016)	Держава: Агенство цивільного захисту Італії Приватний сектор: Telecom Italia Mobile, Vodafone Italy , Wind, H3G, Італійський Червоний Хрест	Розгортання мобільної цифрової лікарні та надання телекомунікаційних послуг. Vodafone забезпечив підключення до мережі, надав смартфони та SIM-карти для рятувальників та медиків, для координування дій та надання телемедичних консультацій.	Технологічне партнерство. Співпраця на основі меморандуму, надання технологій та послуг (In-kind contribution).
<i>Балкани (Сербія, Боснія і Герцеговина)</i>	Повені (2014)	Держава: Уряди країн Приватний сектор: Місцеві та міжнародні компанії (Coca-Cola, Henkel, та ін.) Координатор: USAID, UNDP	Компанії надавали питну воду, засоби гігієни, фінансову допомогу та логістичні послуги. Проєкт USAID "Partnership for Development" допомагав координувати зусилля бізнесу та спрямовувати допомогу на найбільш нагальні потреби відновлення.	Координаційна платформа для гуманітарної допомоги. Альянс приватних компаній, що діє у координації з державними та міжнародними агенціями.
<i>Ізраїль</i>	Військові конфлікти та ракетні обстріли	Держава: Командування тилу (Home Front Command), муніципалітети; Приватний сектор: Технологічні стартапи (додатків), приватні лікарні, будівельні компанії	1. Розробка та поширення мобільних додатків (напр., "Red Alert") для миттєвого оповіщення населення про загрозу 2. Швидке зведення захищених приміщень та мобільних укриттів приватними підприємцями за замовленням держави/ муніципалітетів.	1. Технологічна ініціатива (знизу-вгору). 2. Контракти на надання послуг/виконання робіт (Service/Works Contracts).
<i>Туреччина</i>	Землетруси (особливо в Кахраманмараші, 2023)	Держава: Управління з ліквідації наслідків стихійних лих (AFAD) Приватний сектор: Асоціації бізнесу (TÜSİAD), будівельні холдинги, телеком-оператори (Turkcell, Vodafone)	1. Масштабна мобілізація будівельної техніки для розбору завалів. 2. Створення тимчасових містечок з контейнерів, профінансованих та збудованих бізнесом. 3. Turkcell та інші оператори надавали безкоштовний зв'язок у зоні лиха.	Координована гуманітарна відповідь. Поєднання благодійності, надання ресурсів (in-kind) та виконання державних замовлень на відновлення.
<i>Німеччина</i>	Криза біженців (2015-2016, 2022-2024)	Держава: Федеральні землі (Länder), муніципалітети Приватний сектор: Компанії з нерухомості, готельні мережі (Grand City Hotels), логістичні фірми	Уряди земель орендували або купували будівлі (колишні казарми, офісні центри) у приватних власників для розміщення біженців. Готелі надавали тимчасове житло за контрактами з муніципалітетами.	Контракти на оренду та надання послуг (Lease and Service Contracts). Часто на коротко- та середньостроковій основі.

1	2	3	4	5
Греція	Криза біженців (о. Лесбос та інші)	Держава: Міністерство міграції та притулку
 Приватний сектор: Приватні постачальники послуг кейтерингу, санітарії, безпеки	Уряд укладав контракти з приватними компаніями на забезпечення функціонування таборів для біженців (харчування, прибирання, охорона), перекладаючи на них операційну діяльність.	Аутсорсинг / Контракти на надання послуг (Outsourcing / Service Contracts).
Глобальний рівень	Різноманітні НГС по всьому світу	Публічний сектор/Координатори: ООН (зокрема, Всесвітня продовольча програма - WFP)
 Приватний сектор: Глобальні логістичні компанії (Maersk, UPS, Agility)	Logistics Emergency Teams (LETs): Альянс логістичних компаній, що надають свою експертизу, ресурси та персонал на безоплатній основі для підтримки операцій WFP під час великих гуманітарних криз (напр., при повенях у Пакистані, тайфуні на Філіппінах).	Глобальний гуманітарний альянс. Партнерство, засноване на спільному використанні ресурсів та експертизи (pro bono / in-kind).

Джерело: складено авторкою за даними [217-224]

Ця таблиця ілюструє, що в умовах НГС ППП стають інструментом швидкого реагування, де гнучкість, оперативність та доступ до унікальних компетенцій приватного сектору є більш пріоритетними, ніж довгострокові фінансові зобов'язання та розподіл ризиків, характерні для класичних ДПП. Тому для України вкрай важливо використати досвід напрацьований провідними країнами світу та ефективно використати можливості ППП для відбудови країни після війни.

Загалом, участь України у міжнародних ППП у напрямі подолання наслідків НГС дозволяє отримувати безцінний досвід щоб потім інтегрувати сучасні технології, фінансові інструменти та управлінські підходи, які зміцнюють інституційну спроможність країни, підвищують її інвестиційну привабливість і забезпечують довготривалий соціально-економічний розвиток після закінчення війни та повоєнній відбудові країни.

Тобто, у світі існує значний і всезростаючий досвід реалізації ППП-проектів в умовах НГС. Адже, класичні довгострокові моделі ППП, що застосовуються для розбудови інфраструктури в мирний час, тут

поступаються місцем більш гнучким, оперативним та адаптивним формам співпраці.

У контексті гуманітарних криз, спричинених конфліктами, стихійними лихами чи пандеміями, термін ППП часто охоплює широкий спектр взаємодій – від неформальних альянсів до чітко структурованих угод. Головна мета таких партнерств – мобілізація ресурсів, експертизи та інновацій приватного сектору для швидкого та ефективного реагування на нагальні потреби постраждалого населення.

У контексті даного підрозділу проаналізовано досвід та розкрито особливості дії ОПМ ППП у світовій практиці задля вирішенні складних соціальних, економічних та публічно-управлінських проблем, що виникли внаслідок НГС. Цей досвід є цінним для України зважаючи на необхідність повоєнного відновлення України, що як зазначалося раніше, стало предметом обговорення на щорічних і міжнародних конференціях з питань відновлення України [121, 124] та окреслені у Плані відновлення України [122] й узагальнено за напрямками в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Особливості відносин у сфері ППП з відновлення України в умовах НГС

Тип відносин	Характеристика	Особливості впливу ППП
1	2	3
Соціальні, у т.ч. людський вимір	стосуються взаємодії між державою, приватним сектором та громадянським суспільством з метою задоволення базових потреб населення в умовах обмежених ресурсів та підвищеної вразливості та мобілізації людського капіталу, зміцнення соціальної згуртованості та забезпечення інклюзивності з метою розкриття потенціалу всіх громадян у країні й за її межами, особливо жінок і молоді.	приватний сектор може надавати послуги або товари, які держава самостійно не може забезпечити, тоді як держава гарантує справедливий розподіл та захист прав
Економічні	полягають у залученні приватних інвестицій, технологій та управлінського досвіду для відновлення інфраструктури, підтримки життєдіяльності економіки та створення робочих місць з урахуванням занепокоєння приватного сектору щодо безпеки, фінансування і страхування, надмірного регулювання та ринку праці..	приватний сектор може брати участь у фінансуванні проєктів, постачанні товарів та послуг, а також у розвитку нових ринків. Це також включає механізми розподілу ризиків та прибутку між державою та приватним партнером.

1	2	3
Публічно-управлінські	охоплюють розробку та імплементацію політик, стратегій та нормативно-правових актів, що регулюють взаємодію між державою та приватним сектором у кризових умовах на основі узгодження політик і інституцій України з європейськими стандартами та забезпечать довгостроковий економічний і соціальний прогрес.	вимагають чіткого розподілу відповідальності, прозорості у прийнятті рішень, ефективного моніторингу та контролю за виконанням зобов'язань де держава відіграє ключову роль у створенні сприятливого середовища для ППП, забезпечуючи правову стабільність та захист інтересів усіх сторін.

Джерело: Складено авторкою за матеріалами [121, 122, 123-124]

З наведеної таблиці вбачається, що за кожним типом відносин для вирішення конкретних гуманітарних проблем у напрямі задоволення потреб населення – саме ППП є тим рішенням, яке може бути доволі ефективним.

Якщо аналізувати моделі та форми ППП, що доцільно застосовувати в умовах НГС, то зрозуміло, що замість традиційних моделей, як-от «Будівництво-Операція-Передача» (BOT) або концесій, у гуманітарних умовах застосовуються специфічні, часто гібридні підходи. Їх можна класифікувати за сферами застосування та характером взаємодії наступним чином:

1. Партнерства у сфері логістики та ланцюгів постачання – це одна з найбільш поширених та ефективних моделей. Приватні компанії, що спеціалізуються на логістиці, транспорті та складуванні, надають свої послуги гуманітарним організаціям та урядам.

Приклади: *Logistics Emergency Teams (LETs)* – глобальна ініціатива, що об'єднує провідні логістичні компанії (наприклад, Agility, UPS, Maersk та DP World). У відповідь на запит від гуманітарних організацій, ці компанії на безоплатній або пільговій основі надають свої експертні знання, транспортні потужності та складські приміщення для доставки гуманітарної допомоги в зони лиха. [*Logistics Emergency Teams URL <https://logcluster.org/en/logistics-emergency-team>*]

2. Технологічні та телекомунікаційні партнерства, де приватні технологічні гіганти та телекомунікаційні оператори відіграють ключову роль у відновленні зв'язку, наданні доступу до інформації та розробці інноваційних рішень.

Приклади: *Crisis Connectivity Charter* – угода між операторами супутникового зв'язку та гуманітарними організаціями, що гарантує надання пріоритетного доступу до супутникових каналів зв'язку під час надзвичайних ситуацій. *Співпраця з IT-компаніями* (напр., Google, Microsoft) – надання доступу до супутникових знімків для оцінки збитків, розробка платформ для управління даними про постраждалих, боротьба з дезінформацією під час криз. [*Crisis Connectivity Charter* URL https://www.itu.int/en/ITU-D/Emergency-Telecommunications/Documents/2023/ESOA-UN-Charter-Doc-v2_0.pdf]

3. Фінансові та страхові партнерства – залучення приватного фінансового сектору для створення інноваційних механізмів фінансування та страхування ризиків.

Приклади: *Гуманітарні облигації (Humanitarian Impact Bonds)* – фінансовий інструмент, де приватні інвестори фінансують гуманітарні програми, а уряд або донорська організація виплачує їм прибуток у разі досягнення заздалегідь визначених результатів. *Страхування від катастроф* – уряди країн укладають угоди зі страховими компаніями для отримання швидких виплат у разі стихійного лиха, що дозволяє оперативно фінансувати рятувальні та відновлювальні роботи. [*ICRC Humanitarian Impact Bonds*. URL <https://www.impactinvest.org.uk/case-study/icrc-humanitarian-impact-bond/>]

4. Партнерства у сфері надання послуг та відновлення - ці моделі спрямовані на відновлення базових послуг та економічної діяльності на постраждалих територіях.

Приклади: *Контракти на надання послуг (Service Contracts)*. Урядові або міжнародні організації укладають короткострокові контракти з приватними компаніями на виконання конкретних завдань, таких як розчищення завалів, ремонт інфраструктури, надання медичних або освітніх послуг. *Підтримка місцевого бізнесу*. Спільні програми урядів, донорів та бізнес-асоціацій для надання грантів, кредитів та консультативної підтримки малому та середньому бізнесу для відновлення його діяльності. Наприклад, створення бізнес-інкубаторів або центрів підтримки підприємництва у постконфліктних регіонах.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що ключовими особливостями ППП, що реалізуються у НГС в різних країнах світу, що вирізняють їх від класичних ППП є:

- *гнучкість та швидкість*, адже угоди мають бути простими та укладатися швидко, оминаючи тривалі бюрократичні процедури через укладання меморандумів про взаєморозуміння (MoU) та рамкових угод;
- *спільні цінності та довіра*, оскільки ефективність партнерства значною мірою залежить від довіри між сторонами та спільного розуміння гуманітарних принципів (нейтральність, неупередженість, незалежність);

- *фокус на компетенціях*, адже приватний сектор залучається не лише як джерело фінансування, але й як носій унікальних знань, технологій та управлінських навичок;
- *адаптивність*, ці моделі співпраці можуть змінюватися на різних етапах кризи – від негайного реагування до раннього та довгострокового відновлення.

Як зазначають науковці [215, 216] досвід України й інших країн світу показує, що успішні ППП у надзвичайних ситуаціях вимагають від державного сектору готовності до нестандартних рішень і вміння виступати в ролі координатора і фасилітатора, а від приватного – соціальної відповідальності й готовності адаптувати свої бізнес-процеси до екстремальних умов. Для України, що стикається з гуманітарними викликами і потребами у масштабній відбудові, вивчення та адаптація цих гнучких моделей ППП є критично важливим для ефективного залучення потенціалу приватного сектору. Для України ППП – це не просто спосіб залучити гроші, а стратегічний інструмент модернізації та євроінтеграції. Це шанс не просто відновити те, що було зруйновано, а побудувати «краще, ніж було» – створити сучасну, стійку, технологічну та комфортну країну, міцно інтегровану у західний світ.

Загалом ефективність здійснення ППП і в Україні, і у світі значною мірою обумовлена наявністю чіткого та дієвого ОПМ у цій сфері. Тож, пропонується проаналізувати сильні та слабкі сторони існуючого ОПМ у сфері ППП в умовах НГС, враховуючи міжнародний досвід. До того ж такий досвід реалізації ППП-проектів в умовах НГС є цінним для України, адже такі ситуації як війни, стихійні лиха або пандемії, створюють значні виклики для суспільства та вимагають мобілізації всіх доступних ресурсів для їх подолання. Щоб зрозуміти масштаби та глибинну проблеми проведемо SWOT-аналіз існуючого організаційного-правових механізмів у сфері ППП в умовах НГС, визначимо сильні та слабкі сторони його функціонування, загрози та можливості його удосконалення (табл. 2.15).

SWOT-аналіз перспектив здійснення ППП в умовах НГС

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Залучення значних обсягів приватних інвестицій в інфраструктурні проекти, зменшують навантаження на державний бюджет. • Підвищення ефективності й якості послуг та зниження витрат, оскільки приватний сектор має більшу гнучкість та ефективність в управлінні проектами. • Покращення результативності проєктів за рахунок інновацій, технологій та управлінських підходів при реалізації ППП. • Зменшення фінансових ризиків для держави через розподіл ризиків між державою та приватним сектором. • Залучення приватного сектору призводить до прискорення термінів реалізації інфраструктурних проєктів порівняно з традиційними державними підходами через тендерні закупівлі.	• Високі трансакційні витрати, адже підготовка та укладення ППП-угод є складним, тривалим та витратним процесом. • Проблема розподілу ризиків, бо є ймовірність неправильного розподілу ризиків, що може призвести до неефективності проєкту або збільшення його вартості для держави. • Відсутність або недостатня прозорість і на різних етапах реалізації ППП-проєктів може призвести до корупції та зловживань. • Складність моніторингу та контролю за діяльністю приватного партнера є достатньо складним завданням, особливо у довгострокових проєктах. • Проблема перегляду умов угод, що пов'язані зі зміною економічних або правових умов, що може бути складним та конфліктним процесом. • Відсутність уніфікованих стандартів для ППП на зразок міжнародних ускладнює порівняння та оцінку ефективності різних моделей.
Можливості	Загрози
• Прискорене відновлення критичної інфраструктури, такої як транспорт, енергетика та водопостачання, що є життєво важливим для подолання наслідків НГС. • Швидке залучення інновацій та експертизи, бо приватний сектор здатний забезпечити доступ до інноваційних технологій та управлінських практик, що підвищує ефективність реагування на НГС та відновлення. • Посилення стійкості до майбутніх криз, адже довгостроковість ППП сприяє розробці та впровадженню рішень, які підвищують стійкість інфраструктури та суспільства до майбутніх НГС. • Створення нових економічних можливостей шляхом додаткового залучення ресурсів та створення нових робочих місць, що стимулюватиме економічне зростання у постраждалих регіонах. • Підвищення довіри та співпраці між урядом, приватним сектором та населенням, а також зміцнення співпраці між різними зацікавленими сторонами • Поява нових можливостей залучення ГО до вирішення гуманітарних проблем окремих територій та регіонів.	• НГС може призвести до значних руйнувань інфраструктури, навіть після початку реалізації ППП-проєктів, що ускладнює цей процес. Також можуть постраждати державні інституції, відповідальні за регулювання та підтримку ППП. • НГС часто супроводжуються політичною та економічною нестабільністю та певним рівнем невизначеності, що підвищує ризики для приватних інвесторів та ускладнює довгострокове планування й співробітництво. • Обмеженість ресурсів, адже уряди країн, які постраждали від НГС, як правило, мають обмежені фінансові ресурси для підтримки ППП-проєктів, що робить залучення приватного капіталу критично важливим, але й складним завданням. • НГС можуть призвести до соціальних конфліктів та посилити недовіру між урядом та населенням, що ускладнює реалізацію ДПП-проєктів, які потребують широкої підтримки. • У ситуаціях НГС ризики корупції та зловживань зростають через слабкість інституцій, низький рівень згуртованості суспільства та обмеженість термінів реагування на кризові ситуації.

Джерело: складено авторкою на підставі [1, 8, 13, 112, 114, 124, 126 та ін.]

Разом з тим, незважаючи на значний потенціал, необхідно зазначити, що на сьогодні існує низка суттєвих проблем, які перешкоджають повноцінній реалізації ППП-проектів в умовах НГС і заважають ППП бути ефективним у вирішенні гуманітарних проблем.

Ці проблеми полягають у наступному:

1. *Розбіжність цілей та інтересів сторін – учасників ППП.* Приватний сектор здебільшого орієнтований на отримання прибутку, тоді як бенефіціари (отримувачі) гуманітарної допомоги – на задоволення життєво важливих потреб та захист прав найбільш вразливих груп населення. Узгодження цих, часто протилежних, інтересів є складним завданням. Існує ризик, що комерційні інтереси можуть домінувати над гуманітарними принципами.

2. *Відсутність чіткої нормативно-правової бази та інституційної спроможності держави здійснювати ППП в кризових ситуаціях.* У багатьох країнах, особливо тих, що страждають від НГС, відсутнє адекватне законодавство та механізми, що регулюють ППП у гуманітарній сфері. Це створює правову невизначеність, високі транзакційні витрати та перешкоджає залученню приватного капіталу. Недостатня інституційна спроможність державних органів щодо управління ППП-проектами також є значною перешкодою.

3. *Складність оцінювання ризиків та рівня невизначеності в умовах НГС.* Надзвичайні гуманітарні ситуації за своєю природою є непередбачуваними та динамічними. Це створює високі ризики для приватних інвесторів, оскільки важко прогнозувати стабільність ситуації, безпекові умови, попит на послуги та можливість повернення інвестицій.

4. *Недостатня прозорість угод ППП та ризик корупції.* Складність угод ППП, значні обсяги фінансування та обмежений контроль у кризових умовах можуть створювати можливості для корупції, що підриває довіру та ефективність.

5. *Брак взаємної довіри між партнерами та ефективних комунікацій.* Історично склалося, що гуманітарний сектор та приватний сектор працювали за різними парадигмами. Недостатня взаємна довіра та відсутність ефективних комунікаційних платформ можуть ускладнювати співпрацю. Приватний сектор може не розуміти специфіки гуманітарних операцій, а гуманітарні організації можуть бути упередженими щодо «комерціалізації» допомоги.

6. *«Донорська втома» та брак стабільного фінансування.* В умовах тривалих криз може виникати «донорська втома», що зменшує обсяги фінансової допомоги. Це створює додатковий тиск на державні бюджети та зменшує привабливість PPP-проектів для приватних інвесторів через відсутність гарантій стабільного фінансування.

7. *Недостатня координація взаємодії між партнерами та фрагментація зусиль.* Багато учасників PPP в межах гуманітарної допомоги (державні органи, міжнародні організації, неурядові організації, приватний сектор) можуть діяти розрізнено, що призводить до дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів та невідповідності допомоги реальним потребам.

8. *Обмежена спроможність участі місцевих громад в здійсненні PPP.* У багатьох випадках місцеві громади, які безпосередньо постраждали від кризи, мають обмежену спроможність брати участь у плануванні та реалізації PPP-проектів, що може призводити до ігнорування їхніх реальних потреб та інтересів.

Для подолання цих проблем, що виникли внаслідок НГС, як зазначає Д. Бірюков [124], необхідно вивчати міжнародний досвід розвивати комплексні підходи до здійснення PPP базуючись на інституційних засадах та як зазначають Л. Івашова, Л. Антонова, Т. Крушельницька [112] спиратися на потреби громадянського суспільства. Також, на переконання І. Косач, О. Кулик [22] та В. Круглова [23] при цьому необхідно оптимізувати вплив держави на процеси PPP шляхом удосконалення механізмів державного

управління, що на думку Т. Корольок [126] допоможе активізувати залучення іноземних інвестицій в економіку нашої країни. При цьому А. Мазалова [25] наголошує на необхідності активного розвитку правового забезпечення сфери ППП щоб обов'язки й відповідальність усіх учасників такого партнерства були чітко законодавчо визначені, а права й інтереси захищені. Ми підтримуємо позиції науковців, але ще акцентуємося й на організаційному аспекті, тобто на необхідності комплексного підходу до одночасного удосконалення перш за все організаційної та правової складових поєднуючи їх у єдиний організаційно-правовий механізм у сфері ППП враховуючи на особливості його дії в умовах НГС.

Окрім того, на основі проведеного дослідження та спираючись на праці науковців, що переймаються даною тематикою [1, 8, 13, 112, 114, 124, 126 та ін.] вбачається, що для подальшого розвитку ОПМ у сфері ППП в умовах НГС в Україні, необхідно здійснити низку заходів правового та організаційного характеру, зокрема:

- удосконалити нормативно-правове забезпечення в частині уточнення термінології, принципів та суб'єктно-об'єктного складу ППП в умовах НГС, встановлення меж взаємодії та справедливого розподілу ризиків і відповідальності між публічними і приватними партнерами, стандартизації галузевих угод та угод, що укладені в умовах НГС, а також механізмів компенсації ризиків приватним партнерам шляхом внесення змін до чинного законодавства;
- поліпшити організаційну структуру органів ПУ з виокремленням спеціального органу, що опікуватиметься ППП в умовах НГС задля зниження ризиків та підвищення відповідальності, поліпшення якості суспільних послуг, активного долучення населення, громадських організацій до співпраці на етапах розробки та впровадження ППП-проектів, моніторингу та контролю звітності щодо їх реалізації;

- на законодавчому рівні закріпити максимальну публічність та прозорість PPP-проектів, особливо проектів з відновлення за кошти міжнародних донорів та партнерів;

- зменшити адміністративний тиск та спростити бюрократичні процедури (особливо це стосується процедури конкурсного відбору приватних партнерів), удосконалити податкове адміністрування, забезпечити адресність бюджетних видатків, об'єктивне оцінювання ефективності PPP-проектів;

- в умовах НГС передавати істотну частку ризиків та відповідальності приватному партнеру;

- мінімізувати управлінську та фінансову участі держави у реалізації PPP-проектів (трансформація органів публічного управління з притаманними їм регуляторними та управлінськими функціями в експертні (дорадчі) органи з консультативними функціями);

- стимулювати участь банків та небанківських фінансових установ до участі у реалізації PPP-проектів в умовах НГС шляхом надання гарантій, податкових пільг, забезпечення захисту приватної інформації та транспарентності відносин;

- стимулювати створення спеціальних економічних зон і територій із спеціальним режимом інвестиційної діяльності на територіях, що постраждали в результаті НГС, що дасть змогу залучити іноземних партнерів до реалізації PPP-проектів;

Таким чином, вивчення зарубіжного досвіду функціонування ОПМ у сфері PPP в Умовах НГС дозволяє констатувати, що для подальшого розвитку PPP в умовах НГС в Україні потрібна комплексна реформа ОПМ у цій сфері. Вона має поєднувати вдосконалення законодавства для чіткого визначення правил, розподілу ризиків та стандартизації угод, з інституційною перебудовою, що включає створення спеціалізованого органу для координації PPP-проектів в умовах НГС та трансформацію ролі держави з управлінської на консультативну. Ключовою метою цих змін є створення максимально прозорого, гнучкого та інвестиційно привабливого середовища шляхом

спрощення бюрократичних процедур та впровадження потужних фінансових стимулів (гарантій, податкових пільг, спеціальних економічних зон), щоб ефективно залучити приватний капітал до відбудови України через сферу ППП та реалізацію конкретних ППП-проектів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційного дослідження здійснено аналіз функціонування організаційної та правової компонент організації правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства та надзвичайних гуманітарних ситуацій в Україні та за кордоном, що дає змогу сформулювати такі висновки:

1. 1. Розкрито зміст організаційної компоненти ОПМ за такими його елементами, як інституції й їх організаційна структура та функції, які притаманні цим інституціям в контексті здійснення ППП загалом та в умовах НГС. Обґрунтовано, що організаційна компонента ОПМ являє собою сукупність елементів і взаємозв'язків, які взаємодіють у процесі управління сферою ППП та забезпечують ефективне функціонування органів публічної влади та реалізацію управлінських рішень щодо реалізації конкретних ППП-проектів. Організаційна компонента охоплює низку складників (організаційна структура, інституційний розвиток, процеси та процедури, засоби взаємодії з іншими учасниками управлінського процесу, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ-технології), система управління ризиками), а також форми, методи та інструменти, які сприяють досягненню поставлених цілей ПУ у сфері ППП. Визначено, що *організаційна компонента – це невід'ємна частина комплексного ОПМ, яка має свою структуру, функції, вертикальні і горизонтальні зв'язки, процеси і процедури, що забезпечують ефективну діяльність органів публічної влади, тобто – це організаційні форми, методи й інструменти управління, що використовуються на різних рівнях та забезпечують функції ПУ сферою ППП відповідно до визначених цілей.*

2. 2. Обґрунтовано, що організаційна компонента ОПМ базується на трьох основоположних складових ПУ: законодавчій, виконавчій та судовій владі та їх функціоналах. При цьому організаційна компонента ОПМ у сфері ППП в Україні є комплексною, а ефективність сфери ППП забезпечується чітким розподілом функцій між трьома гілками влади: законодавча влада (Верховна Рада) – створює правове поле, ухвалюючи закони, що легітимізують та регулюють ППП; виконавча влада (урядові інституції) – відповідає за практичне впровадження цих законів через розробку підзаконних актів та безпосередню реалізацію проєктів; судова влада – гарантує правовий контроль, забезпечуючи дотримання законодавства всіма сторонами та вирішуючи можливі спори. Таким чином, ця триєдина організаційна структура, що лежить в основі організаційної компоненти ОПМ у сфері ППП, створює повний цикл публічного управління ППП-проєктами – від їх законодавчого визнання до практичної реалізації та правового захисту. Визначено, що на сьогодні в Україні немає окремої інституції або ж відокремленого підрозділу в ЦОВВ, який би переймався проблемами розвитку сфери ППП, і тим більше, не визначено тих інституцій і тих функціонерів від держави, які б несли відповідальність за здійснення ППП-проєктів в умовах НГС.

3. Розкрито особливості дії правових механізмів ПУ у сфері ППП через його складові, а також алгоритми дії у межах ОПМ ППП. Визначено, що правова компонента ОПМ ППП – це *невід’ємна частина комплексного ОПМ, яка має свої законодавчо визначені принципи, сфери, об’єкти та суб’єкти впливу на процеси розвитку сфери ППП та результати реалізації ППП-проєктів через специфічні форми та методи її прояву, де форми прояву правової компоненти* – це зовнішнє вираження дій держави, тобто «що» вона робить (приймає закон, укладає договір, проводить перевірку), а *методи* – це способи та прийоми «як» держава це робить: (шляхом переконання, заохочення, адміністративного примусу, чи прямого регулювання). Розподілено форми прояву правової компоненти на правотворчі (прийняття

законів та підзаконних актів) та правозастосовні (видання адміністративних актів, укладення договорів, здійснення реєстраційних та контрольних наглядних дій) та означено основні методи (переконання, заохочення, адміністративний примус та пряме регулювання) впливу правової компоненти в межах ОПМ ППП. Також означено етапи прояву правової компоненти в сфері ППП при реалізації ППП-проектів.

4. Визначено, що наразі в Україні існує понад 50 нормативно-правових актів прямої дії, що тим чи іншим чином регламентують сферу ППП. При цьому цей перелік не є вичерпним і не враховує галузевих нормативних документів, що врегульовують відносини публічних і приватних партнерів у різних сферах економічної діяльності (будівництво житла, будівництво і ремонт доріг, транспортна інфраструктура, охорона здоров'я, освіта тощо), оскільки окремі фрагменти публічно-приватної діяльності врегульовуються іншими законами, галузевими постановами, розпорядженнями чи наказами різного рівня. Доведено, що, незважаючи на велику кількість різноманітних нормативно-правових документів, у вітчизняному законодавстві не врегульований порядок відносин публічного і приватного сектору у сфері ППП в умовах НГС. Так, у Кодексі цивільного захисту України немає визначення поняття «надзвичайна гуманітарна ситуація», а у вже новій версії ЗУ «Про публічно-приватне партнерство» немає статей, спрямованих на розкриття особливостей розвитку ППП в умовах НГС та врегулювання такого партнерства, що вимагає розробки й внесення змін до чинного законодавства.

5. Аналіз правової бази з регулювання ППП в країнах ЄС показав, що на сьогодні в правовому полі Європи існують положення та стандарти, які в умовах входження України до ЄС доцільно інтегрувати до вітчизняного законодавства, зокрема відповідно до Директиви ЄС про послуги 2006/123 щодо: створення «єдиного контактного пункту» державними органами, торговими палатами, професійними асоціаціями чи приватними установами, який виконуватиме роль посередника між постачальниками послуг та компетентними органами та через який підприємці можуть здійснювати всі

необхідні формальності для доступу до ринку послуг на основі подання електронної заявки; створення системи авторизації та вимог до постачальників, де встановлюється, що для доступу до певних видів діяльності можуть бути введені системи авторизації, однак вони мають відповідати принципам недискримінації, необхідності та пропорційності та мають бути виправдані суспільним інтересом, наприклад, захистом громадського здоров'я або довкілля; вимог до якості послуг і захисту споживачів, де передбачено обов'язок постачальників послуг надавати зрозумілу і точну інформацію про послуги, включаючи всі витрати і умови, що дозволяє споживачам приймати обґрунтовані рішення та уникати можливих ризиків, пов'язаних з неналежним наданням послуг.

6. Порівняльний аналіз вітчизняного та європейського законодавства надав змогу виявити низку проблем правового регулювання ППП в Україні, зокрема: недостатня прозорість та складність процедур здійснення ППП; нестабільність та недосконалість нормативної бази; відсутність детальних механізмів оцінювання і розподілу ризиків і відповідальності, а також вирішення спорів між партнерами; недостатній рівень залучення регіональних і місцевих органів влади; недостатній рівень залученості громадянського суспільства; відсутність у правовому полі норм, що врегульовують сферу ППП в умовах НГС. Для подолання недоліків з питань правового регулювання ППП, у тому числі в умовах НГС, посилення правової компоненти ОПМ ППП та подальшого наближення вітчизняного законодавства до європейського запропоновано наступне: розробити єдиний методологічний підхід до створення стандартних правил та методів оцінки ризиків у ППП-проектах з чітким визначенням, хто відповідальний за певні ризики; розробити окремі норми та стандарти для здійснення ППП в умовах НГС; окреслити перелік і процедури впровадження методів та інструментів для моніторингу та контролю ризиків на всіх етапах реалізації ППП-проекту в стандартних умовах і в умовах НГС; розробити типові договори ППП та шаблони концесійних контрактів, що враховують можливі ризики та передбачають порядок їх

розподілу між учасниками ППП та передачі приватному партнеру відповідно до стандартів ЄС; залучати незалежних експертів для проведення оцінки ризиків на етапі підготовки та виконання ППП-проєкту; легітимізувати механізми авторизації представників громадських організацій та залучати їх на всіх етапах реалізації ППП-проєктів.

7. Проаналізовано досвід ООН щодо кластерного підходу в організації ППП в умовах НГС та досвід ЄС застосування механізмів ППП для подолання наслідків кліматичних змін та військових конфліктів в різних країнах, а також особливості дії ОПМ ППП у світовій практиці щодо вирішення складних соціальних, економічних та публічно-управлінських проблем, що виникли внаслідок НГС. Узагальнено досвід ООН і ЄС та, зважаючи на необхідність повоєнного відновлення України, що визначено в Плані відновлення України, окреслено особливості впливу ППП на процеси відновлення в умовах НГС у розрізі соціальних, економічних та публічно-управлінських аспектів. За результатами SWOT-аналізу перспектив здійснення ППП в умовах НГС визначено, що, незважаючи на значний потенціал України до розвитку сфери ППП, на сьогодні існує низка суттєвих проблем, які перешкоджають повноцінній реалізації ППП-проєктів в умовах НГС і заважають ППП бути ефективним у вирішенні гуманітарних проблем, зокрема це: розбіжність цілей та інтересів сторін – учасників ППП; відсутність чіткої нормативно-правової бази та інституційної спроможності держави здійснювати ППП у кризових ситуаціях; складність оцінювання ризиків та високий рівень невизначеності; недостатня прозорість угод ППП та ризик корупції; брак взаємної довіри між партнерами та ефективних комунікацій; «донорська втома» та брак стабільного фінансування; недостатня координація взаємодії між партнерами та фрагментація зусиль; обмежена спроможність участі місцевих громад у здійсненні ППП.

8. Обґрунтовано, що для подальшого розвитку ППП в умовах НГС в Україні потрібна комплексна реформа ОПМ у цій сфері. Вона має поєднувати вдосконалення законодавства для чіткого визначення правил, розподілу

ризиків та стандартизації угод з інституційною перебудовою, що включає створення спеціалізованого органу для координації PPP-проектів в умовах НГС та трансформацію ролі держави з управлінської на консультативну. Ключовою метою цих змін є створення максимально прозорого, гнучкого та інвестиційно привабливого середовища шляхом спрощення бюрократичних процедур та впровадження потужних фінансових стимулів (гарантій, податкових пільг, спеціальних економічних зон), щоб ефективно залучити приватний капітал до відбудови України через сферу PPP та реалізацію конкретних PPP-проектів.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [263, 265, 268].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ БАГАТОРІВНЕВОГО ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА З УРАХУВАННЯМ АКТИВНОГО ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАНЬ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ ГУМАНІТАРНИХ СИТУАЦІЙ

3.1. Формування моделі багаторівневого публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій з урахуванням зарубіжного досвіду та за участі міжнародних партнерів

Як уже зазначалося у першому розділі, ППП відіграє важливу роль у функціонуванні механізмів багаторівневого управління (далі БРУ), оскільки вони поєднують ресурси та можливості різних рівнів публічної влади з досвідом й інноваціями приватного сектору для досягнення спільних цілей та є основою для розвитку багаторівневого публічно-приватного партнерства (далі БРП). Тому на початку даного підрозділу увага акцентується на розкритті сутності та еволюції цих понять.

Загалом, концепція багаторівневого управління (врядування; англ. *multilevel governance, MLG*) – це теорія політології та публічного управління, що пов'язана з вивченням досвіду європейської інтеграції в межах ЄС. За твердженнями науковців [226, 227], ще на початку 1990-х років першими розробниками теорії БРУ були Гарі Маркс і Лісбет Хуг [228]. У своїх перших статтях, присвячених цій проблематиці [229, 230], Гарі Маркс визначав багаторівневе врядування як «...систему постійних переговорів між складнопідпорядкованими органами влади на декількох територіальних рівнях» для опису того, як у межах БРУ наднаціональні, національні, регіональні та місцеві органи влади з'єднуються у загальноосязні територіальні/регіональні мережі політики.

За твердженнями Т. Кагановської [226], термін «багаторівневий» означає зростаючу взаємозалежність органів влади, що діють на різних

територіальних утвореннях, а «врядування» – взаємозалежність між органами влади та неурядовими суб'єктами, що посилюється на різних управлінських рівнях. Отже, концепція БРУ має як вертикальний, так і горизонтальний виміри. При цьому С. Хікс зазначає, що «нова концепція врядування в ЄС підкреслює неформальний характер політичного процесу, неієрархічну структуру інституцій та неперерозподільчий характер результатів політики» [231]. Тобто, як зазначається в монографії за загальною редакцією Л.Л. Приходченко, «...багаторівневе врядування є характерною рисою сучасного процесу вироблення політики, що тісно пов'язаний з управлінською діяльністю. Адже означає новий спосіб управління розвитком держави на засадах участі громадянського суспільства на всіх рівнях (міжнародному, національному, місцевому, регіональному), актуалізуючи важливість міжрівневої і міжсекторної цільової взаємодії для прийняття різними суб'єктами управлінського процесу спільних рішень. Фактично всі учасники багаторівневого врядування є партнерами (окрім органів публічної влади, передбачається залучення приватних і громадських структур) і можуть виступати в ролі ключового суб'єкта, оскільки єдиний центр управління змінюється на координаційний» [63, с.47-48].

У Білій книзі (схваленій Комітетом регіонів ЄС у 2009 р.) [232] БРУ передбачає використання такого методологічного підходу, який враховує особливості політичної й інституційної системи та специфіку інтеграційних процесів усередині ЄС. У розвиток цієї ідеї у Хартії багаторівневого врядування в Європі (Charter for Multi-level Governance in Europe) [233], що є політичним маніфестом європейських міст та регіонів, лунає заклик до всіх органів публічної влади зробити БРУ реальністю у щоденному формуванні та реалізації політик. Це, перш за все, передбачає співпрацю між різними рівнями влади (місцевим, регіональним, національним та європейським) та застосування набору принципів, які мають керувати ефективним формуванням політики, таких як участь, співпраця, відкритість, прозорість, інклюзивність та узгодженість державної політики в інтересах громадян.

Окрім того, доцільно зазначити, що розвиток БРУ є одним із важливих напрямів євроінтеграції України, адже в ст. 446 гл. 27 «Транскордонне та регіональне співробітництво» Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [100] зазначено, що «...сторони сприяють взаєморозумінню та двосторонньому співробітництву у сфері регіональної політики щодо методів формування та реалізації регіональних політик, зокрема багаторівневого управління та партнерства, з особливим наголосом на розвитку відсталих територій та на територіальному співробітництві, при цьому створюючи канали зв'язку та активізуючи обмін інформацією між національними, регіональними та місцевими органами влади, соціально-економічними утвореннями та представниками громадянського суспільства» [100, ст. 446].

Таким чином, концепція БРУ виникла у 1990-х роках у зв'язку з процесами європейської інтеграції та посиленням ролі регіональних та місцевих органів влади, і спочатку розглядалася як спосіб управління в ЄС, де рішення приймаються на різних рівнях за участі різних акторів. Згодом ця концепція розширилася до інших сфер політики та інших регіонів світу. Науковці та практики [63, 226-231] почали вивчати, як принципи БРУ можна застосувати для вирішення різноманітних проблем, таких як регіональний розвиток, охорона навколишнього середовища, соціальна політика та інфраструктурні проекти.

Ідея застосування багаторівневого партнерства до проєктів ППП з'явилася у 2000-х роках, коли стало зрозуміло, що багато інфраструктурних проєктів мають складний багаторівневий характер. Наприклад, будівництво дороги може вимагати участі місцевої, регіональної та національної влади, а також приватних компаній, інвесторів, у тому числі іноземних, та громадських організацій [234]. Або ж реалізація екологічних соціально значущих проєктів, що вимагає інтеграції ESG-підходу в управлінські рішення для розвитку ППП

на певних територіях чи в регіонах, у тому числі на територіях суміжних держав, з урахуванням екологічних, соціальних і гуманітарних чинників [235].

Оскільки БРП – це форма довгострокової співпраці між приватним партнером та кількома публічними партнерами з різних рівнів державного управління (державного, регіонального та місцевого) і представниками громадянського суспільства для реалізації суспільно значущих проєктів, то на відміну від класичного ППП, де, як правило, є один державний замовник, багаторівнева модель передбачає складну систему взаємодії та координації між різними органами влади. Отже, БРП є складним, але перспективним інструментом для вирішення масштабних завдань розвитку держави та громад. Воно вимагає високого рівня політичної волі, інституційної спроможності та довіри між усіма учасниками, проте його потенційний позитивний вплив на економіку та суспільство важко переоцінити.

Загалом розвиток наукових поглядів щодо формування методології БРУ та її застосування в сфері ППП можна відобразити наступним чином (рис.3.1).



Рис.3.1. Еволюція концепції багаторівневого управління

Джерело: складено авторкою на підставі [63, 226-235]

При цьому доцільно відзначити, що ППП відіграє важливу роль у функціонуванні механізмів багаторівневого партнерства, оскільки воно поєднує ресурси та можливості різних рівнів публічної влади з досвідом та інноваціями приватного сектору для досягнення спільних цілей. Тут йдеться про зворотний ефект впливу ППП на розвиток БРУ, що проявлятиметься у забезпеченні ефективності управлінських рішень та підвищенні якості публічних послуг, стимулюванні економічного розвитку, поліпшенні інноваційних складових та міжрівневих відносин. ППП дозволяє залучати приватний сектор до надання публічних послуг, що може підвищити їхню ефективність, якість та доступність, що є особливо важливим в умовах обмежених бюджетних ресурсів та зростаючих потреб населення в кризових умовах, які викликані надзвичайними ситуаціями. Також ППП сприятиме реалізації інфраструктурних проєктів, які є важливими для економічного розвитку регіонів та країни в цілому, адже залучення приватних інвестицій дозволяє прискорити реалізацію таких проєктів та зменшити навантаження на державний бюджет.

Важливо також враховувати, що приватний сектор, як правило, є джерелом інновацій та передових технологій, а залучення приватних партнерів до реалізації ППП-проєктів дозволить впроваджувати інноваційні підходи та рішення, що сприяє підвищенню ефективності та якості послуг. Разом з цим, на думку П. Березовського [235], саме ППП передбачає розподіл ризиків між державою та приватним сектором, що дозволить зменшити фінансові ризики для держави та забезпечити більш ефективне управління інфраструктурними, екологічними та соціально значущими проєктами на основі ESG-підходу. І що також дуже важливо, саме механізми ППП сприяють посиленню координації між різними рівнями державної влади, оскільки участь у проєкті органів влади різних рівнів вимагає узгодження інтересів та дій, що сприяє розвитку співпраці та партнерства. Саме такий науковий підхід та бачення ролі БРУ має бути покладено в основу формування теоретичних засад БРП, які обумовлені тим, що в межах здійснення ППП на добровільних засадах

відбувається ініціація тих чи інших інфраструктурних соціально значущих проєктів, об'єднання ресурсів всіма зацікавленими суб'єктами (публічними та приватними партнерами) різних рівнів з усвідомленням їхньої значущості та необхідності задля задоволення потреб громадянського суспільства. Тобто відбувається БРУ в межах реалізації PPP-проєктів, яке потребує узгодження з усіма зацікавленими сторонами – партнерами.

Використання концепції БРУ та БРП в Україні особливо актуалізується в умовах НГС, що виникла внаслідок війни і «...практично унеможлиблює управління методами традиційної бюрократії, без взаємодії з суспільством» [63, с. 48]. Усвідомлення необхідності прийняття цієї концепції передбачає докорінну зміну традиційного методологічного підходу управління проєктами від ієрархічного до мережевого та проєктного, які будуть враховувати сучасний кризовий соціально-економічний стан воюючої держави, поточний стан розвитку інтеграційних процесів, а також особливості функціонування інституційної системи ЄС, до якої прагне приєднатися Україна.

Таким чином, зважаючи на наявність різних наукових й інституційних підходів у межах цього дослідження, ми визначаємо, що:

багаторівневе управління (БРУ) – це концепція, що описує систему розподілу та взаємодії повноважень, відповідальності та ресурсів між різними рівнями управління (наднаціональним, національним, регіональним, місцевим) та різними типами акторів (державними, недержавними, міжнародними, самоврядними) у процесі формування та реалізації публічної політики, а також надання публічних послуг;

багаторівневе публічно-приватне партнерство (БРП) – це форма організації спільної діяльності співробітництва на внутрішньодержавному чи/та міждержавному щаблях взаємодії між публічними партнерами різного рівня та приватними партнерами на засадах БРУ, яке здійснюється на підставі договору, що передбачає об'єднання ресурсів, розподіл ризиків та відповідальності для реалізації масштабних, стратегічних інфраструктурних проєктів або надання публічних послуг в інтересах і під контролем суспільства

в порядку та за ознакам PPP з додатковою умовою, що це має бути створення масштабного соціально значимого чи екологобезпечного інноваційного об'єкта PPP з ознаками багаторівневого внутрішньодержавного чи міждержавного управління.

Сьогодні БРП є важливою концепцією для розуміння та управління складними інфраструктурними проектами, що реалізуються за участі різних рівнів влади та приватного сектору. Подальший розвиток цієї концепції в Україні базується на дослідженнях зарубіжного досвіду [229-234] та передбачає розробку більш ефективних механізмів координації, розподілу ризиків та забезпечення підзвітності між усіма учасниками БРП. А роль БРП полягає у створенні цілісної, узгодженої та стійкої системи управління PPP-проектом, яка, на моє переконання, дозволить подолати відомчу розрізненість і вузькі інтереси окремих рівнів влади та забезпечить:

1. Координацію та узгодження інтересів усіх учасників проекту. Великі інфраструктурні проекти (наприклад, будівництво місць тимчасового розміщення людей / тимчасового житла, інфраструктурних об'єктів з енерго- та водопостачання для кількох районів, зокрема водогону для Нікопольського, Апостолівського та Криворізького районів Дніпропетровської області після руйнації Каховського водосховища, тощо) зачіпають інтереси та повноваження різних рівнів влади. Національний уряд зацікавлений у стратегічному значенні об'єкта, область – у регіональному економічному розвитку, а місцева громада – у створенні робочих місць, екологічній безпеці та податкових надходженнях. БРУ дозволяє створити платформу, де ці, часом суперечливі, інтереси узгоджуються на самому початку, що дозволяє уникнути ситуації, коли PPP-проект, ініційований на національному рівні, блокується через опір місцевої громади.

2. Підвищення легітимності та соціальної прийнятності. Проекти, спущені «згори» без консультацій та узгодження з громадою та місцевою владою, часто сприймаються негативно, що призводить до протестів, затримок та репутаційних втрат. Методика БРП передбачає залучення місцевих органів

влади та представників громад до процесу планування та прийняття рішень забезпечує «соціальну ліцензію» на реалізацію PPP-проєкту. Люди бачать свою вигоду і стають його прихильниками, а не противниками.

3. *Ефективний розподіл ризиків та відповідальності.* Розподіл відповідальності при реалізації проєктів багаторівневого партнерства передбачає чітке закріплення за кожним публічним і приватним партнером конкретних завдань, зобов'язань та ризиків відповідно до його повноважень, ресурсів і компетенції. При цьому ризики мають розподілятися на ту сторону, яка може краще ними управляти. Однак один рівень влади не може ефективно управляти всіма типами ризиків. БРП дозволяє гнучко розподілити ризики: національний рівень – бере на себе політичні, макроекономічні та регуляторні ризики; регіональний рівень – координує вирішення питань в межах області, сприяє отриманню дозволів; місцевий рівень – найкраще управляє ризиками, що пов'язані з виділенням землі, комунікацією з населенням, підключенням до місцевих мереж.

4. *Мобілізація ресурсів та інвестування.* Масштабні проєкти часто потребують співфінансування з бюджетів різних рівнів. Впровадження БРП створює прозорі моделі спільного фінансування, де частина коштів надходить з державного бюджету (наприклад, на стратегічні компоненти), частина – з обласного, а громада може робити свій внесок майном (наприклад, землею або підведенням комунікацій). Це також підвищує привабливість PPP-проєкту для міжнародних фінансових організацій та активізацію процесів зовнішнього інвестування.

Окрім того, зважаючи на те, що БРП є комплексним поняттям, то його варто розглядати як явище та як процес. При цьому доцільно охарактеризувати його саме з огляду на сутністно-процесний підхід, зважаючи на загальні цілі та результати застосування механізмів ПУ у сфері БРП: як суспільно-економічне явище, а також як процес організації та послідовності реалізації проєктів БРП (рис. 3.2).

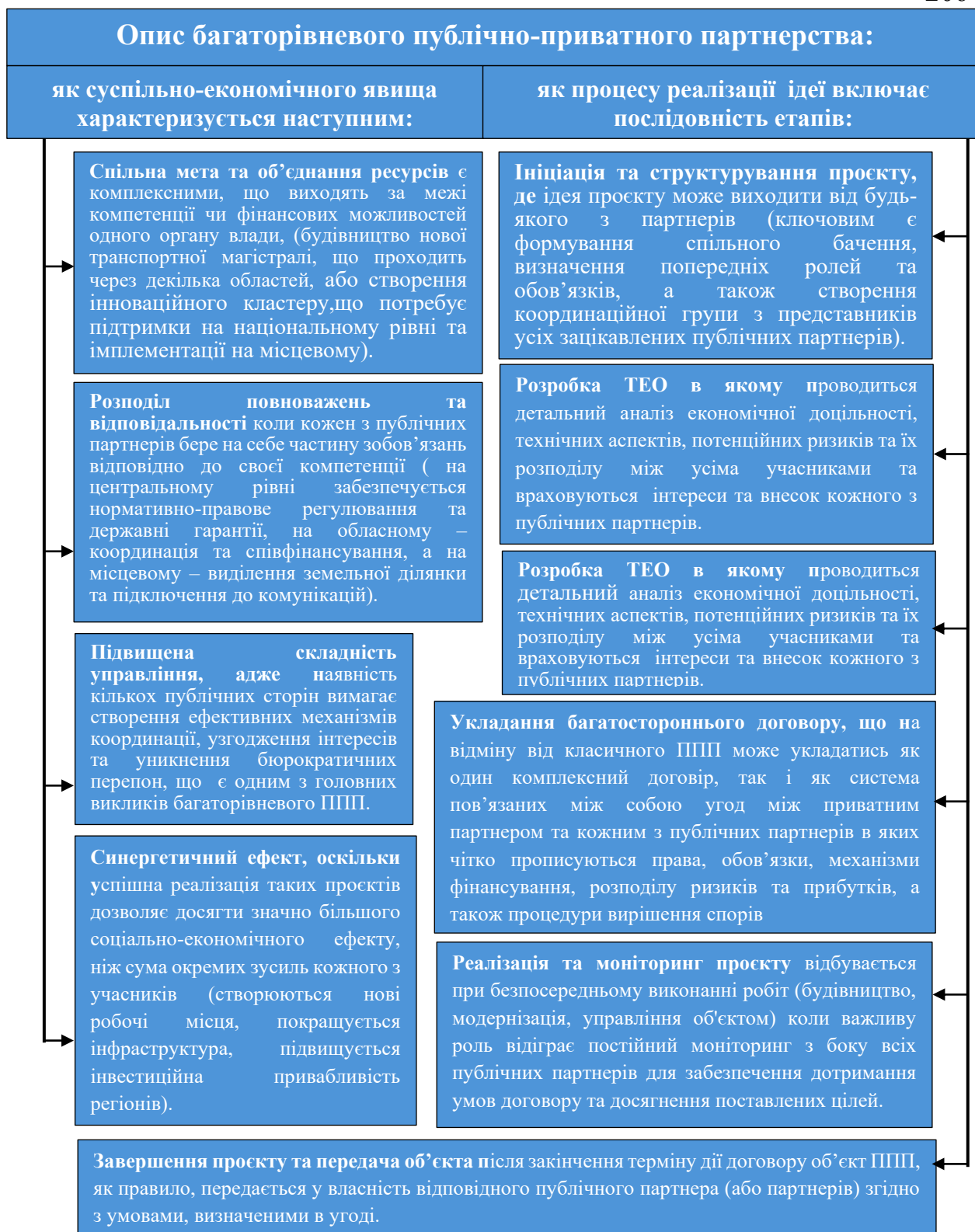


Рис. 3.2. Сутність та зміст багаторівневого публічно-приватного партнерства як явища та процесу.

Джерело: складено авторкою

Слід зазначити, що явище БРП набуває особливої актуальності в умовах децентралізації, коли місцеві громади отримують більше повноважень та

ресурсів, але для реалізації масштабних інфраструктурних, соціальних чи економічних проєктів потребують співпраці як з регіональною, так і з центральною владою, а також залучення експертизи зі сторони суспільства та капіталу приватного бізнесу. А процес, БРП забезпечується послідовністю етапів, що вимагають чіткої організації та взаємодії всіх партнерів – учасників ППП-проєктів.

У контексті НГС БРП трансформується, набуваючи специфічних рис на кожному етапі. Йдеться не стільки про довгострокові інвестиції, скільки про швидкість, гнучкість та ефективність реагування на кризу. Таким чином БРП – це надзвичайно гнучкий та адаптивний інструмент, природа якого кардинально змінюється залежно від контексту – від стабільного розвитку до кризового реагування, що дозволяє отримати певні позитивні результати для суспільства. У цьому контексті важливо внести певні корективи щодо сутнісного змісту БРП в умовах НГС та визначити його ключові характеристики як явища та процесу, а також зосередитися на очікуваних результатах від запровадження проєктів БРП (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні характеристики багаторівневого публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій

Сутність	Характеристики	Зміст
1	2	2
БРП як явище НГС	<i>Децентра-лізована координація</i>	На відміну від мирного часу, координація часто відбувається не "зверху вниз", а горизонтально. Місцеві органи влади, військові адміністрації, ДСНС та громадські організації на місцях напряму взаємодіють з бізнесом для вирішення нагальних проблем.
	<i>Пріоритет швидкості над формальностями</i>	Процедури, що в мирний час займають місяці (тендери, погодження), в умовах НГС максимально спрощуються або замінюються прямими домовленостями. Головна мета — доставити допомогу якомога швидше
	<i>Різноманіття приватних партнерів</i>	Допомогу надають не лише великі корпорації, а й малий та середній бізнес, ІТ-компанії, логістичні фірми, агропідприємства, волонтерські об'єднання та окремі підприємці.
	<i>Ситуативність та гнучкість</i>	Партнерства виникають для вирішення конкретних завдань (наприклад, евакуація, доставка їжі, розбір завалів) і можуть швидко трансформуватися або розпадатися після їх виконання.

1	2	3
БРП як процес в НГС	<i>Оцінка потреб</i>	Органи влади (ДСНС, місцеві адміністрації) спільно з волонтерами та міжнародними організаціями швидко визначають найгостріші потреби: їжа, вода, медикаменти, прихисток, евакуація
	<i>Мобілізація ресурсів</i>	Держава звертається до бізнесу через спеціалізовані платформи, асоціації або напряду. Приватний сектор пропонує свої ресурси: <u>логістика</u> – надання транспорту, пального, складських приміщень; <u>матеріальні ресурси</u> – продукти харчування, вода, будівельні матеріали, техніка; <u>людські ресурси</u> – залучення працівників до волонтерської діяльності, надання фахівців (будівельників, інженерів, психологів); <u>фінансова допомога</u> – прямі пожертви на гуманітарні рахунки.
	<i>Координація та доставка допомоги</i>	Це найскладніший етап. Державні органи (зокрема, військові) забезпечують "зелені коридори" та безпеку, а приватні партнери та волонтери здійснюють доставку безпосередньо до постраждалих. Часто створюються спільні координаційні штаби.
	<i>Розгортання та надання послуг</i>	Організація тимчасових притулків, пунктів обігріву, польових кухонь, надання медичної та психологічної допомоги силами як державних служб, так і залучених приватних компаній та організацій.
БРП як результат в НГС	<i>Врятовані життя</i>	Своєчасно проведена евакуація, надана медична допомога, доставлені продукти харчування та вода
	<i>Забезпечення базових потреб</i>	Люди мають тимчасовий притулок, їжу, тепло та доступ до медикаментів
	<i>Відновлення критичної інфраструктури</i>	Оперативне відновлення електропостачання, зв'язку, розчищення доріг силами приватних підприємців за координації держави
	<i>Соціальна згуртованість та довіра</i>	Успішна взаємодія між владою, бізнесом та суспільством зміцнює довіру до державних інституцій та формує стійку соціальну тканину, здатну протистояти кризам
	<i>Створення основи для відбудови</i>	Досвід та налагоджені зв'язки під час гуманітарної фази стають фундаментом для майбутніх, більш довгострокових проєктів відновлення, де багаторівневе ППП вже набуватиме більш класичних форм.

Джерело: складено авторкою

В умовах гуманітарної кризи БРП є *явищем* швидкої мобілізації та ситуативної координації зусиль держави на всіх рівнях (центральному, регіональному, місцевому) та приватного сектору для порятунку життів, полегшення страждань та забезпечення базових потреб постраждалого населення. Як *процес*, БРП в гуманітарних ситуаціях – це динамічний цикл дій, спрямований на оперативне реагування на кризу. *Результатом* ефективного

БРП в умовах НГС є не прибуток чи довгострокові інфраструктурні об'єкти, а врятовані людські життя, мінімізація наслідків катастрофи та створення умов для подальшого відновлення.

Якщо узагальнити, то ключова відмінність БРП в умовах НГС від його впровадження в умовах стабільності, зокрема в мирний час, полягає у зміні пріоритетів та самої філософії партнерства:

У мирний час БРП – це інструмент стратегічного розвитку, головна мета якого – створення довгострокових економічних та інфраструктурних переваг. Процес є формалізованим, повільним та юридично вивіреном, а результат – це нові дороги, лікарні, інноваційні кластери та стабільні послуги. Тоді як БРП в умовах НГС перетворюється на механізми виживання та оперативного реагування де головна мета – порятунок людських життів. При цьому неможна забувати про формальності, як і одночасно поступатись місцем швидкості, гнучкості та горизонтальній координації. Важливою рисою є те, що результатом такого партнерства є не економічний прибуток, а врятовані люди, надана допомога та збережена соціальна стійкість. Отже, багаторівневе ППП доводить свою ефективність як у створенні майбутнього в умовах стабільності, так і в захисті сьогодення під час кризи, демонструючи унікальну здатність до трансформації заради досягнення головної спільної мети.

У контексті майбутньої відбудови України, де ППП-проекти відіграватимуть ключову роль застосування методології БРП та вироблення системи механізмів реалізації проєктів БРП є дуже актуальним і стратегічно важливим питанням. Адже, як зазначалося вище методологія БРП передбачає спільне вироблення та реалізацію політики за участі органів влади різних рівнів: наднаціонального (напр., інституції ЄС), національного (уряд, міністерства), регіонального (обласні адміністрації/ради) та місцевого (територіальні громади, муніципалітети). Тому при реалізації ППП-проектів ця методологія перестає бути теоретичною концепцією і стає практичною необхідністю.

Тобто, запровадження БРП вимагає створення конкретних правил гри та інструментів взаємодії, які передбачають використання низки механізмів при реалізації ППП-проектів, а саме :

1. Нормативно-правові механізми забезпечують :

- чіткий розподіл повноважень, адже законодавство про ППП та інші дотичні закони (бюджетний, земельний кодекси тощо) мають чітко визначати роль, права, обов'язки та відповідальність кожного рівня влади у процесі ініціації, підготовки, проведення конкурсу та моніторингу ППП-проектів;
- стандартизацію процедур, через розробку та затвердження типових процедур та дорожніх карт для проектів різного рівня (національного, муніципального), з урахуванням обов'язкових міжрівневих консультацій;
- міжтериторіальне співробітництво, тобто спрощення законодавчих механізмів для реалізації спільних ППП-проектів кількома територіальними громадами чи регіонами.

2. Організаційні механізми забезпечують:

- створення міжвідомчих та міжрівневих координаційних рад/робочих груп. Тобто, для кожного великого проекту може створюватися спеціальний керівний комітет, до якого входять представники профільного міністерства, ОДА, місцевих громад, а також приватного партнера;
- посилення ролі спеціалізованих агенцій чи відповідних підрозділів на рівні виконавчої влади. Так державна агенція з питань підтримки ППП (в Україні її функції виконує відповідний департамент Мінекономіки) має виступати не лише як регулятор, а й як модератор та медіатор між різними рівнями влади, допомагаючи їм узгоджувати позиції;
- розвиток «ППП-юнітів» (слово іноземного походження, яке увійшло в оборот, тобто, ППП-підрозділів) на регіональному та місцевому рівнях через створення компетентних команд професіоналів (юристів, фінансистів, проектних менеджерів) або структурних підрозділів, які цілеспрямовано займаються виключно підготовкою і супроводом ППП-проектів та взаємодіють з ЦОВВ.

3. Фінансові механізми:

- фонди спільного фінансування, шляхом створення спеціальних фондів (наприклад, державного фонду регіонального розвитку), з яких може надаватися співфінансування для місцевих чи регіональних ППП-проектів, що відповідають національним пріоритетам;

- державні гарантії для місцевих чи регіональних проектів через надання гарантій за запозиченнями, які залучають ОМС чи керівництво ОТГ під реалізацію важливого ППП-проекту, що значно знижує його вартість.

4. Інформаційно-комунікаційні механізми:

- єдина інформаційна платформа через створення відкритої онлайн-бази ППП-проектів, де всі стейкхолдери можуть бачити статус проекту, відповідальних осіб та ключові документи;

- обов'язкові публічні консультації та слухання, бо законодавчо закріплений обов'язок проводити консультації з громадськістю та бізнесом на ранніх етапах підготовки проекту;

- навчання та розвиток компетенцій шляхом організації навчання для учасників з питань БРУ та управління складними ППП-проектами.

5. Механізми моніторингу, контролю та оцінки:

- моніторинг реалізації проектів ППП на кожному рівні управління;
- проведення оцінки ефективності та результативності проектів ППП.
- забезпечення контролю за дотриманням умов договорів ППП.

Таким чином, для забезпечення ефективної реалізації БРП застосовуються різноманітні механізми публічного управління, які забезпечують координацію дій між рівнями управління, залучення приватного сектору та контроль за виконанням проектів.

Узагальнюючи все означене раніше, авторкою пропонується використовувати *комплексний механізм багаторівневого публічно-приватного партнерства*, зміст якого представлено у вигляді структурованої таблиці 3.2, яка демонструє, як різні БРУ взаємодіють при реалізації ППП-проектів, виконуючи свої унікальні функції та використовуючи специфічні

механізми ПУ для координації співпраці в проєкті ППП наприклад з будівництва сміттєпереробного заводу. У таблиці проілюстровано як вертикальні (між різними рівнями), так і горизонтальні (на одному рівні) зв'язки, що є основою ефективного багаторівневого управління.

Таблиця 3.2.

Комплексний механізм БРП

Рівень управління	Ключові суб'єкти	Основні функції та повноваження	Механізми / інструменти	Приклади участі у ППП-проєкті
1	2	3	4	5
1. Місцевий (Територіальна громада, ОМС)	- Міські, селищні, сільські ради та їхні виконавчі органи - Міський голова - Комунальні підприємства - Громадські організації, мешканці	- Ініціація локальних проєктів ДПП - Виділення земельних ділянок - Видача місцевих дозволів (містобудівні умови та обмеження) - Підключення об'єкта до місцевих комунікацій - Пряма комунікація з населенням - Моніторинг надання послуг на своїй території	<i>Інституційний, моніторингово-контрольний:</i> - Рішення сесій місцевої ради - Громадські слухання та консультації, громадський контроль - Договори про міжмуніципальне співробітництво - Створення комунальних ППП-юнітів або робочих груп	- Ініціює проєкт через гостру проблему зі сміттям - Виділяє земельну ділянку під будівництво заводу - Проводить громадські слухання для уникнення соціальної напруги - Забезпечує під'їзні шляхи та підключення до електромереж
2. Регіональний (Область, ОДА)	- Обласні державні адміністрації (ОДА) - Обласні ради - Регіональні агенції розвитку	- Координація міжмуніципальних проєктів - Інтеграція проєктів у стратегію розвитку регіону - Сприяння в отриманні дозволів регіонального рівня (напр., екологічних) - Співфінансування проєктів з обласного бюджету - Моніторинг регіонального впливу проєкту	<i>Фінансовий, Координаційний</i> - Регіональні програми розвитку - Координаційні ради при ОДА за участі голів громад - Рішення сесій обласної ради - Меморандуми про співпрацю з громадами та інвесторами	- Включає проєкт до Стратегії управління відходами області - Допомагає в отриманні висновку про оцінку впливу на довкілля - Координує логістику збору сміття з кількох сусідніх громад - Може надати часткове фінансування з екологічного фонду області

1	2	3	4	5
3. Національний (Держава)	• Кабінет Міністрів України • Міністерство економіки • Міністерство фінансів • Профільні міністерства (інфраструктури, енергетики тощо) • Агенція з питань підтримки ДПП	• <i>Формування державної політики та законодавства у сфері ДПП</i> • Затвердження великих, стратегічних проєктів • Надання державних гарантій • <i>Фінансування з державного бюджету</i> • Укладання міжнародних угод на підтримку ДПП • Розв'язання системних регуляторних проблем	<i>Правовий, організаційний</i> • Закони України, постанови КМУ • Державні цільові програми • Міжвідомчі робочі групи та комісії • Державний бюджет • Діяльність Агенції з питань підтримки ДПП як консультанта та модератора	• Розробляє Національну стратегію управління відходами, яка стимулює такі проєкти • Надає державну гарантію під кредит, залучений приватним партнером • Може надати субвенцію на проєкт з Державного фонду регіонального розвитку • Вносить зміни до законодавства для спрощення роботи інвестора
4. Наднаціональний / Міжнародний	• Міжнародні фінансові інституції (МФІ): Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ • Інституції Європейського Союзу • Двосторонні донори (USAID, GIZ тощо)	• <i>Надання довгострокового пільгового фінансування (кредити, гранти)</i> • Надання технічної допомоги та експертизи (допомога у підготовці проєкту) • Встановлення високих стандартів (екологічних, соціальних, управлінських) • <i>Незалежний моніторинг та аудит</i>	<i>Фінансовий, моніторингово-контрольний</i> • Кредитні та грантові угоди • Меморандуми про взаєморозуміння • Спільні моніторингові місії та звіти • Програми технічної допомоги та навчання для держслужбовців усіх рівнів	• Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) надає пільговий кредит на будівництво заводу • Експерти ЄС допомагають розробити прозору тендерну документацію • Проєкт зобов'язується дотримуватись екологічних директив ЄС • МФІ здійснює періодичний аудит використання коштів

Джерело: складено авторкою на підставі [112]

Таким чином, запропонований комплексний механізм працюватиме ефективно лише за умови, якщо всі вертикальні та горизонтальні зв'язки будуть активними, а це означає постійну комунікацію, прозорість, спільне планування та готовність до компромісів між усіма учасниками. Методологія

БРП передбачає взаємодію усіх учасників проєкту як за вертикалями та горизонталями управлінських зв'язків, так і за складними мережевими схемами.

Так, за вертикаллю забезпечується участь у проєкті органів державної влади різних рівнів (наприклад, національного, регіонального та місцевого) та приватного сектору. Тоді як за горизонталлю відбувається співпраця між органами державної влади одного рівня та приватним сектором, а також залучення інших зацікавлених сторін (наприклад, громадських організацій, наукових установ). Мережевий підхід передбачає формування складних мереж партнерств, що об'єднують різні рівні влади, приватні компанії, громадські організації та інші інституції для реалізації масштабних проєктів. Цей підхід має найбільші перспективи при реалізації PPP-проєктів, що передбачають залучення іноземних учасників.

Також, відповідно до предмету дослідження є доцільним зупинитись на особливостях застосування механізмів управління БРП та інноваційних технологій у сфері PPP в умовах НГС, адже ці ситуації створюють унікальні виклики для систем ПУ, вимагаючи швидких, ефективних та скоординованих дій для порятунку життя, зменшення страждань та відновлення життєдіяльності постраждалих громад. У таких умовах БРП є потужним інструментом мобілізації ресурсів та інновацій, але його ефективне застосування потребує адаптації традиційних підходів та активного використання сучасних технологій.

У комплексному механізмі БРП важливо забезпечити ефективну координацію, комунікацію та співпрацю між рівнями та усіма суб'єктами PPP, а також врахувати інтереси та потреби партнерів. Ці механізми доцільно використовувати для реалізації різних моделей PPP, від розвитку інфраструктурних та соціальних програм до інноваційних ініціатив та економічного зростання, розвитку технологій тощо. Він сприятиме зростанню ефективності та результативності реалізації проєктів шляхом поєднання ресурсів, технологій, експертизи та досвіду різних секторів. Концептуальна

основа комплексного механізму для БРП включає всі елементи взаємодії сторін та враховує вплив чинників зовнішнього (світовий, національний, регіональний, територіальний) та внутрішнього (вплив національних особливостей, у тому числі публічної сфери та її складових, державного управління, місцевого самоврядування, тощо) середовища, базується на інтересах та потребах солідарного громадянського суспільства. Саме для реалізації такої ідеї та розвитку ППП як складової БРУ в сучасному суспільстві механізми БРП мають стати методологічним підґрунтям, на основі якого презентується та реалізується система взаємовідносин у сфері ППП.

Застосування механізмів БРП в умовах НГС має певні особливості до яких відносяться:

1) *прискорені процедури прийняття рішень*, адже в умовах НГУ час є критичним фактором, тому звичайні бюрократичні процедури є неприйнятними й необхідно застосовувати механізми прискореного прийняття рішень, що вимагають залучення висококваліфікованих фахівців та, одночасно, дозволяють оперативно залучати приватних партнерів та розпочинати реалізацію проєктів. Досягти такого прискорення можна через спрощення процедур закупівель та укладання контрактів, делегування повноважень на нижчі рівні управління та використання рамкових угод з попередньо кваліфікованими партнерами;

2) *гнучкість у розподілі ризиків та відповідальності*, оскільки проєкти БРП в умовах НГУ часто пов'язані з високим рівнем невизначеності та ризиків, які важко передбачити та оцінити. Тому необхідно застосовувати гнучкі підходи до розподілу ризиків між державою та приватним сектором, враховуючи специфіку ситуації та можливості кожного партнера шляхом використання умовних платежів залежно від досягнення певних результатів, надання державних гарантій або страхування від певних видів ризиків, створення механізмів спільного управління ризиками;

3) *орієнтацію на швидкі результати та гуманітарні цілі*, бо у пріоритеті мають бути проєкти, що забезпечують швидке задоволення нагальних потреб

постраждалого населення (наприклад, забезпечення житлом, водопостачання, медична допомога) та мінімізацію негативних наслідків кризи. При цьому економічна ефективність, хоч і важлива, але може відійти на другий план перед гуманітарними цілями, а це може впливати на вибір критеріїв оцінки проєктів ППП, де на перший план виходять такі показники, як швидкість реалізації, кількість врятованих життів, обсяг наданої допомоги;

4) *посилення координації та партнерства*, оскільки ефективне реагування на НГС вимагає тісної співпраці між державними органами, приватним сектором, міжнародними гуманітарними організаціями та місцевими громадами, а механізми ПУ мають забезпечувати ефективну координацію дій усіх зацікавлених сторін, обмін інформацією та узгодження зусиль. З цією метою створюються спільні координаційні центри, укладаються багатосторонні угоди про партнерство та залучаються представники різних секторів, у тому числі громадянського суспільства, до процесу прийняття рішень;

5) *забезпечення ефективного моніторингу та контролю*, адже кризові умови вимагають відходу від стандартної бюрократії на користь адаптивності, результативності та максимальної прозорості задля збереження балансу між гнучкістю, необхідною для швидкого реагування на кризу, та підзвітністю, що запобігає зловживанням та неефективному використанню ресурсів. При цьому договори ППП мають передбачати механізми швидкої адаптації; змінюється фокус контролю – пріоритет результат, а не процес; зростає роль громадського контролю; залучаються представники громадських організацій до моніторингових груп задля забезпечення прозорості й протидії корупції.

Отже, в умовах необхідності масштабної відбудови України, як зараз, так і після закінчення всіх подій, БРУ є не просто опцією, а необхідною критичною умовою успіху ППП. Успішна імплементація даної методології дозволить досягти синергетичного ефекту між рівнями влади та на міжнародному рівні, залучити значні інвестиції та реалізувати ППП-проєкти,

які будуть відповідати як стратегічним цілям держави, так і нагальним потребам кожної окремої громади.

Головними передумовами ефективної реалізації БРП на погляд авторки є:

- *чітке визначення цілей та завдань ППП*, адже дуже важливо, щоб усі учасники мали чітке розуміння цілей, завдань, а також своїх ролей та обов'язків;
- *прозора та конкурентна процедура відбору приватного партнера*, бо забезпечення прозорості та відкритості на етапі вибору приватного партнера є важливим для запобігання корупції та забезпечення найкращої пропозиції;
- *збалансований розподіл ризиків та відповідальності*, між публічним та приватним секторами таким чином, щоб забезпечити ефективне управління ППП-проектом та досягнення поставлених цілей;
- *функціонування ефективної системи як державного, так і громадського моніторингу та контролю* на всіх етапах реалізації ППП-проекту, що дозволяє своєчасно виявляти та вирішувати проблеми;
- *легітимізація процесу залучення зацікавлених сторін* через залучення до процесу реалізації ППП усіх зацікавлених сторін, включаючи місцеві громади, громадські організації та інші інституції, що сприятиме підвищенню легітимності та ефективності проекту.

Таким чином, БРП є важливим інструментом для забезпечення швидкого реагування на гуманітарні кризи, що виникають внаслідок НГС. Воно сприяє ефективному залученню ресурсів та можливостей різних рівнів публічного та приватного секторів для вирішення складних соціально-економічних проблем та забезпечення сталого розвитку. Саме модель БРП дозволяє поєднати ресурси та компетенції різних рівнів для підвищення ефективності та результативності ППП-проектів в умовах НГС, що є актуальним для України, яка вимагатиме швидкого й якісного відновлення як критичної інфраструктури, так і інших соціально значущих зруйнованих чи пошкоджених об'єктів.

Загалом, модель БРП з урахуванням наднаціонального рівня – це, по суті, інтегрована чотирирівнева система для реалізації складних, капіталоємних та стратегічно важливих проєктів. Вона є золотим стандартом для країн, що прагнуть залучити значні міжнародні інвестиції та інтегруватися у глобальні економічні процеси, що є абсолютно релевантним для України.

Концептуальна структура такої моделі відображена на рис. 3.3.

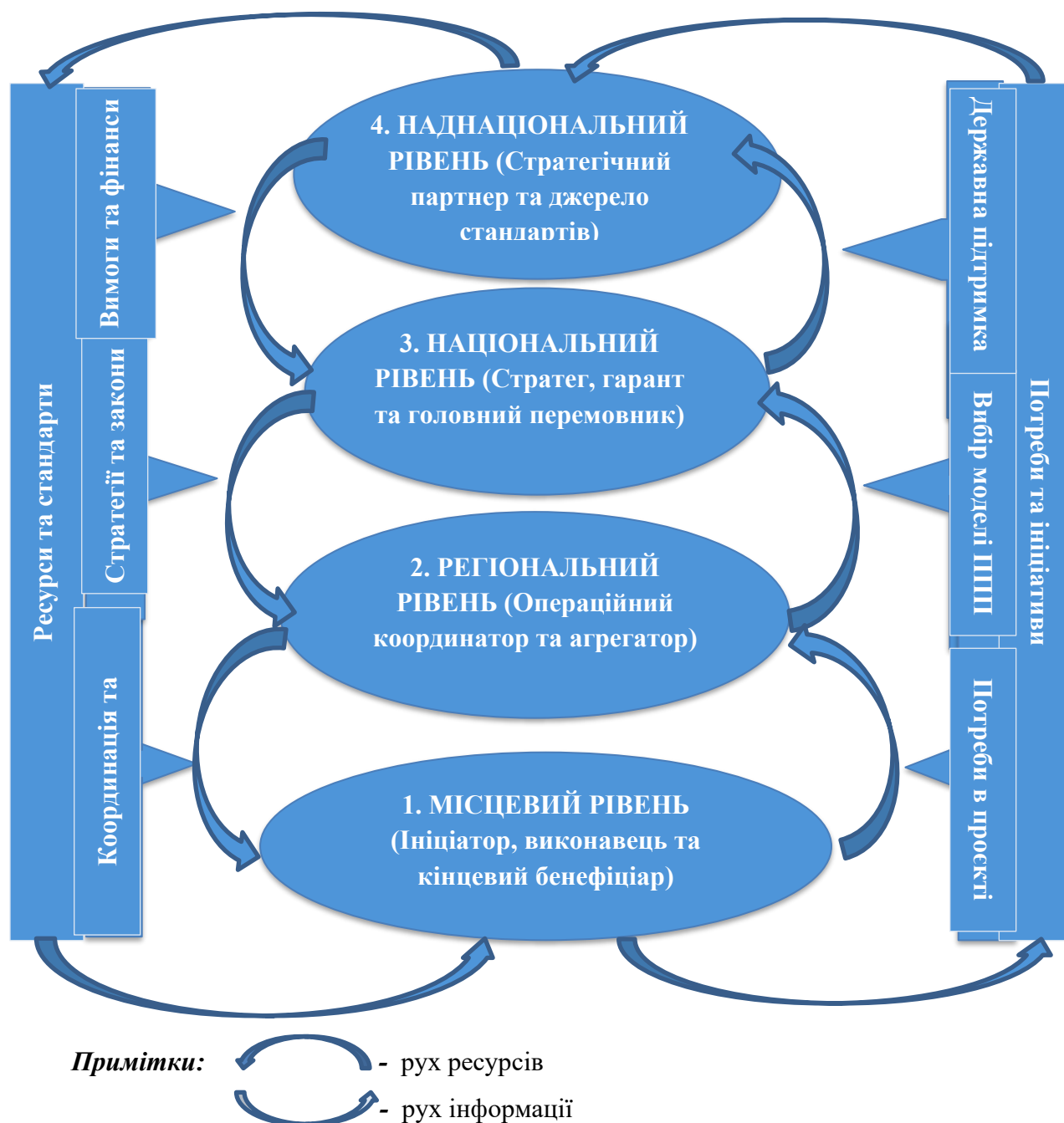


Рис. 3.3. Концептуальна модель багаторівневого PPP

Джерело: Складено авторкою

Структура представляє собою чотири взаємопов'язані рівні, де потоки ресурсів, інформації та впливу рухаються в обох напрямках: «зверху-вниз» та «знизу-вгору».

Ця модель перетворює традиційне, ієрархічне управління на гнучку мережу, де кожен рівень має свою унікальну роль, але успіх досягається лише через їхню тісну взаємодію.

Характерними особливостями функціонування кожного з рівнів представленої моделі є:

Рівень 1. Місцевий – фундамент всієї моделі, де проєкт безпосередньо втілюється в життя та забезпечує «землю» для проєкту в прямому і переносному сенсі – надати ділянку, отримати локальні дозволи та заручитися підтримкою мешканців. При цьому ОМС та територіальні громади виконують такі функції:

- *ініціатива «знизу»* – визначення реальних потреб громади та ініціювання відповідних проєктів;
- *соціальна легітимація* – проведення громадських слухань, комунікація з мешканцями. Без підтримки на цьому рівні проєкт може провалитися;
- *практична реалізація* – вирішення всіх питань «на місці» – від землевідведення до підключення до мереж.

Рівень 2. Регіональний – поєднує («склеює») національну стратегію з місцевими ініціативами, забезпечуючи синергію з метою узгодити інтереси кількох громад, вирішити міжмуніципальні проблеми та забезпечити відповідність проєкту регіональним планам розвитку. Функціональні особливості цього рівня означимо таким чином:

- *агрегація потреб* – об'єднання кількох менших місцевих проєктів в один великий, більш привабливий для інвесторів (наприклад, замість трьох малих сміттєзвалищ – один регіональний сміттєпереробний завод);
- *операційна координація* – вирішення логістичних та інфраструктурних питань, що виходять за межі однієї громади;

- *співфінансування* – залучення коштів з обласного бюджету для підтримки проєктів.

Рівень 3. Національний – виступає як «міст» між глобальними стандартами та національними реаліями, допомагає адаптувати міжнародні вимоги до національного законодавства, визначити стратегічні пріоритети країни та виступити гарантом для інвесторів. Основні функції держави на цьому рівні є такими:

- *стратегічне планування* – визначення пріоритетних секторів та проєктів для ДПП та ППП, що відповідають національним інтересам (напр., енергетична незалежність, транспортні коридори);

- *гармонізація законодавства* – приведення українських законів у відповідність до вимог міжнародних партнерів;

- *надання державних гарантій* – зниження ризиків для приватних та міжнародних інвесторів;

- *переговори та координація* – ведення переговорів з міжнародними фінансовими інституціями та іншими міжнародними партнерами від імені держави.

Рівень 4. Наднаціональний – це верхній рівень, який задає «правила гри» та надає «паливо» для всього механізму реалізації ППП. На цьому рівні міжнародні організації та іноземні партнери виступають не просто донорами, а стратегічними партнерами, що забезпечує фінансову спроможність проєкту та впроваджує міжнародні стандарти управління, прозорості та сталого розвитку. На цьому рівні багаторівневого ППП здійснюються функції:

- *фінансування* - надання довгострокових та дешевших, ніж на комерційному ринку, фінансових ресурсів (кредити, гранти);

- *встановлення умов (Conditionality)* – висунення вимог щодо екологічних та соціальних стандартів, політики доброчесності (anti-corruption), прозорих закупівель. Це є потужним стимулом для внутрішніх реформ;

- *експертиза* – надання доступу до найкращих світових практик та залучення міжнародних консультантів для підготовки якісних проєктів;
- *незалежний нагляд* – здійснення моніторингу та аудиту, що підвищує довіру до проєкту з боку всіх учасників.

Таким чином, модель БРП з урахуванням наднаціонального рівня – це екосистема партнерства. Вона дозволяє Україні не просто «просити гроші» на відбудову, а інтегруватися у світову фінансову архітектуру як рівноправний та зрозумілий партнер. Реалізація проєктів за такою моделлю автоматично наближає українські стандарти до європейських, підвищує прозорість та ефективність використання коштів, що є ключовим. Реалізація проєктів БРП має як переваги, так і певні недоліки, які вимагають пошуку ефективних шляхів їх вирішення. У таблиці 3.3 нами згруповані і переваги, і проблеми, і пропоновані шляхи вирішення таких проблем.

Таблиця 3.3

Переваги багаторівневої моделі ППП, проблеми реалізації проєктів БРП та шляхи їх вирішення

Переваги БРП	Виклики та проблеми реалізації	Шляхи вдосконалення БРП
Підвищення ефективності використання ресурсів на різних рівнях управління	Недосконалість законодавчої бази у сфері ППП	Удосконалення законодавчої бази у сфері ППП з урахуванням особливостей багаторівневої моделі
Забезпечення узгодженості інтересів різних зацікавлених сторін	Відсутність чітких процедур взаємодії між рівнями управління	Розробка та впровадження чітких процедур взаємодії між рівнями управління
Стимулювання економічного розвитку регіонів та територіальних громад	Недостатня інституційна спроможність органів державної влади та місцевого самоврядування	Підвищення інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері ППП
Залучення додаткових інвестицій у розвиток інфраструктури та надання публічних послуг	Високі трансакційні витрати на підготовку та реалізацію проєктів ППП	Забезпечення прозорості та відкритості процесу підготовки та реалізації проєктів ППП
Підвищення якості та доступності публічних послуг для населення	Ризики, пов'язані з політичною нестабільністю та змінами в законодавстві	Залучення до участі у проєктах ППП широкого кола зацікавлених сторін (громадські організації, наукові установи, експерти)

Джерело: складено авторкою

За результатами проведеного дослідження було виявлено й нижче наводяться практичні приклади реалізованих програм в якості реагування на

НГС в Україні через механізми ППП за підтримки міжнародної спільноти та громадських організацій.

За результатами проведеного дослідження було виявлено, й нижче наводяться практичні приклади реалізованих програм у якості реагування на НГС в Україні через механізми ППП за підтримки міжнародної спільноти та громадських організацій.

Так, за 2022 рік з початку повномасштабної ескалації конфлікту в країні за підтримки міжнародних організацій (у т. ч. ООН, ЄС, інші), із залученням місцевих недержавних неурядових неприбуткових організацій, у співпраці із органами публічної влади вже впроваджені й виконуються багато проєктів, спрямованих на подолання наслідків війни, детальна інформація про які наведена у **Додатку Е**, а основні показники згруповані у таблиці 3.4. Означені в цій таблиці приклади співпраці не є вичерпними, але вони демонструють, наскільки велику підтримку і допомогу від міжнародних організацій отримує Україна.

Таблиця 3.4

Узагальнена інформація щодо реалізації міжнародних та вітчизняних програм і проєктів із гуманітарної підтримки України в умовах НГС

Напрямок	Суб'єкт	Основні характеристики
1	2	3
<i>Інформаційна підтримка органів влади та ГО</i>	Міжнародна організація Міграції ООН (МОМ), [236]	Забезпечують доступ до поточної постійно оновлюваної інформації про переміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та кількість відтоку біженців
<i>Соціально-економічна підтримка населення</i>	Всесвітня Продовольча Програма (ВПП), Мінсоцполітики, [238]	Надають грошову допомогу постраждалим громадам, яка у 2022 році склала 420 млн. дол. США [237]; Розробляють механізми отримання грошової допомоги ЦНАПи через або мобільний застосунок ДІЯ
<i>Моніторингова-аналітична підтримка</i>	Ground Truth Solutions у співпраці з CCD Network та Open Space Works Ukraine, [239].	Здійснюють допомогу постраждалим від кризи країнам зі збору та аналізу гуманітарних потреб та впливають на розробку і реалізацію гуманітарної допомоги, формування цільової допомоги для постраждалих

1	2	3
Гуманітарна допомога ВПО	Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), [240]	УВКБ ООН та його партнери надають життєво важливі послуги захисту, допомогу з житлом, грошову та натуральну підтримку, а також ремонт житла. Здійснюють заходи на задоволення потреб шукачів притулку, біженців та осіб без громадянства в країні, адже у 2024 р. визначено 14,6 мільйона людей, які потребують допомоги Об'єднало свої польові операції у п'ять регіональних офісів для посилення координації з місцевими та регіональними органами влади
Підтримка освіти і науки	МОН України, Coursera, центр онлайн навчання EdX (США) Європейська асоціація університетів дистанційного навчання (EADTU), [241].	Coursera – більше 2 тис. курсів із понад 180 спеціалізацій на 4 освітніх рівнях, зареєстровано близько 25 млн. слухачів, є можливість навчатися та отримувати кредити 149 провідних університетів світу з подальшим отриманням сертифікату; Центр онлайн навчання EdX – надає послуги МВОК на відкритій безкоштовній платформі OpenEdX, курси за 24 напрямками, які в онлайн форматі повторюють реальні лекції, які викладаються в Гарварді, університеті Корнуелла та інших відомих навчальних закладах), OpenupEd – перша й наразі єдина загальноєвропейська МВОК-ініціатива, заснована у 2013 році Європейською комісією та Європейською асоціацією університетів дистанційного навчання (EADTU) у співпраці партнерів OpenupEd із країнами Азії та Африки за посередництвам ЮНЕСКО, на сучасному етапі студенти можуть обрати понад 200 МВОКів 13 мовами) та інші

Джерело: складено авторкою на підставі [236-241]

В Україні також проводяться власні дослідження і визначаються пріоритетні напрями для відбудови міст та можливості здійснення ППП у цьому процесі. Вже створена онлайн мапа відновлення пошкоджених та/або зруйнованих міст. На Карті Руйнувань та Відновлення [242] накопичується інформація про всі частково пошкоджені чи зруйновані об'єкти цивільної інфраструктури, а також відомості щодо відновлювальних робіт. Так, станом на середину червня 2025 року в Україні зафіксовано 20 582 об'єкти, що зруйновані та пошкоджені, з них відновлені або ж у процесі відновлення – 4 423 об'єкти із зафіксованих на карті, загальна сума витрачених на це коштів складає – 23 710 542 439 грн. Наразі «...відновлення триває – кількість відновлених об'єктів збільшується, але й війна триває – тому кількість

зруйнованих/пошкоджених об'єктів теж збільшується. Відновленням об'єктів займаються державні установи і волонтерські ініціативи та організації. Означене сприяє як для визначення масштабів руйнації, так і для подальшої визначеності масштабів фінансування» [242]. Так, зокрема, у рамках проєкту «Економічна підтримка України» від USAID науковцями Запатріною І.В. та Шатковською А.О. [243] опубліковано тематичний збірник попередніх прикладів інших країн під назвою «Досвід післявоєнного Відновлення міст світу: уроки для України». Це дозволяє не лише вивчати досвід інших країн щодо відбудови зруйнованих міст, містечок і селищ, але й вже сьогодні визначати, які механізми й інструменти варто удосконалити для того, щоб здійснення PPP-проєктів було ефективним.

На сьогодні держава підтримує дуже обмежену кількість PPP-проєктів, бо в умовах НГС сама обмежена в наявності ресурсів (людських, фінансових, матеріально-технічних). У 2025 році один день війни коштує українському бюджету 172 млн доларів [244], тоді як руйнація інфраструктури, знищення логістичних та енергетичних об'єктів продовжується. Так, за рахунок відтоку громадян з країни (згідно з даними Нацбанку, станом на кінець травня 2025 року поза межами України через повномасштабну війну перебуває близько 5,6 млн українських мігрантів (без урахування тих, які перебувають на території РФ)) [245] та постійне тимчасове внутрішнє переміщення (за даними МОМ, станом на кінець квітня 2025 року приблизно 3,8 млн осіб стали внутрішньо переміщеними особами (ВПО) в Україні) [246]). Тому для подолання гуманітарних проблем та відбудови України необхідно залучати якомога більше коштів приватного сектору, у т. ч. й іноземних, а отже активізувати сферу PPP саме через розвиток БРП.

Спираючись на вже впроваджений досвід PPP у напрямі подолання наслідків НГС у соціальному секторі (вищенаведені приклади), необхідно починати будувати сучасну ефективну модель відповідного партнерства задля вирішення і розв'язання питань з відновлення міст та інфраструктури, повернення людей після завершення війни, залучення інвестицій. Необхідно

взяти до уваги і досвід відновлення інших країн у післявоєнний період. Наприклад, після Другої світової війни Франція, Німеччина, Італія були швидко та успішно відновлені через впровадження програм допомоги плану Маршалла. Звісно, в XXI столітті потрібні нові плани та нові рішення, які мають орієнтуватися на розвиток партнерських відносин між державами, між державним та приватним секторами з урахуванням інтересів і потреб громадянського суспільства, і саме такі підходи покладено в основу здійснення БРП.

Загалом, реалізація БРП є складним, але перспективним напрямом розвитку ППП, що дозволяє підвищити ефективність управління суспільним розвитком та забезпечити сталий розвиток територій, особливо в кризових умовах та в умовах НГС, таких як війна та післявоєнне відновлення України. Однак такі ситуації накладають певні особливості на застосування БРП, які необхідно враховувати для забезпечення їхньої ефективності та відповідності потребам постраждалого населення.

Триваючі воєнні дії та загроза їхнього відновлення створюють значні безпекові ризики для реалізації проєктів БРП. Як зазначають науковці, «...сума прямих збитків, завданих Україні в ході війни, станом на січень 2024 року сягнула майже 155 млрд. дол. США (з урахуванням збитків, завданих Україні через підлив Каховської ГЕС). Ці суми з кожним днем зростають. Разом з тим, за оцінкою Світового банку потреби у відновленні країни складають близько 486 млрд. дол. США, а загальні потреби у фінансуванні Українського плану відновлення оцінюються Урядом України в 750 млрд. доларів терміном на 2023–2032 роки» [247]. Таким чином, основні ризики пов'язані з масштабними руйнуваннями інфраструктури, що ускладнюють реалізацію ППП-проєктів та потребують значних інвестицій у відновлення. Означене призвело до значної економічної нестабільності в Україні, що може відлякувати приватних інвесторів. Тому вже сьогодні необхідне реформування організаційної системи та законодавства для створення сприятливих умов для реалізації БРП, адже «...мобілізаційна природа угод

ППП полягає у можливостях вирішення публічно важливого завдання за рахунок бізнес-ресурсів національного чи іноземного походження на основі державних гарантій, в умовах обмежених можливостей державного фінансування через масштабність та грошову ємність проєктів відновлення» [248]. Крім того, як зазначалося вище, в Україні спостерігаються значні втрати людського капіталу [245], що може ускладнити реалізацію PPP-проєктів, які потребують кваліфікованої робочої сили.

Незважаючи на значні виклики, моделі БРП можуть стати ефективним інструментом для відновлення економіки України після війни. Однак успішна реалізація проєктів БРП передбачає наявність тісної співпраці між державою, приватним сектором, міжнародними організаціями та громадянським суспільством, а також ефективного управління ризиками та проєктами на засадах забезпечення прозорості та підзвітності. Окрім того, БРП потенційно є найбільш ефективним інструментом для реагування на НГС, але їхній розвиток у таких умовах має підпорядковуватися певним принципам та закономірностям, основні з яких згруповано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Принципи та закономірності розвитку БРП в умовах НГС

Принципи	Закономірності
1	2
Орієнтація на гуманітарні потреби: • Пріоритетність задоволення нагальних потреб постраждалого населення (вода, їжа, житло, медичні послуги). • Відповідність проєктів БРПП гуманітарним принципам нейтральності, неупередженості та гуманності.	Зростання ролі приватного сектору. Умови НС часто вимагають мобілізації значних ресурсів та експертизи, якими володіє приватний сектор.
Оперативність та гнучкість: • Швидке реагування на кризову ситуацію. • Адаптивність до мінливих обставин та непередбачених викликів. • Спрощення бюрократичних процедур та прискорення процесів прийняття рішень.	Посилення вертикальної координації. Ефективне реагування на НС потребує чіткої вертикальної координації між центральними та місцевими органами влади.
Координація та співпраця: • Ефективна взаємодія між усіма зацікавленими сторонами (державні органи різних рівнів, приватний сектор, гуманітарні організації, місцеві громади). • Чіткий розподіл ролей, відповідальності та ресурсів. • Створення механізмів координації та обміну інформацією.	Зміщення пріоритетів. У короткостроковій перспективі пріоритетні проєкти спрямовані на вирішення нагальних потреб, а у довгостроковій – акцент на відновлення та розвиток.

1	2
Підзвітність та прозорість: - Підзвітність перед постраждалим населенням - Забезпечення прозорості на всіх етапах реалізації проєкту та донорами. - Створення механізмів моніторингу та оцінки ефективності.	Посилення ризиків. НС підвищують ризики для всіх учасників БРПП, що потребує розробки ефективних механізмів їх розподілу та управління.
Стійкість та довгострокова перспектива: - Врахування принципів сталого розвитку. - Створення умов для довгострокового відновлення та розвитку постраждалих регіонів. - Посилення стійкості до майбутніх криз.	Інновації та адаптація. Умови НГС стимулюють розвиток інноваційних підходів та технологій для вирішення гуманітарних проблем.

Джерело: складено авторкою

Врахування цих принципів та закономірностей є критично важливим для успішного розвитку БРП в умовах НГС. Це дозволить мобілізувати ресурси та експертизу різних зацікавлених сторін, забезпечити ефективне реагування на кризові ситуації та створити умови для сталого відновлення та розвитку постраждалих регіонів, зважаючи на нагальні потреби населення громад.

3.2. Удосконалення організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій на засадах залучення громадських об'єднань задля подолання руйнівних наслідків в Україні

В умовах повоєнної відбудови України, що характеризується безпрецедентними за масштабом руйнуваннями та гострою потребою у швидкому відновленні критичної інфраструктури, традиційні механізми ПУ виявляють свою недостатню ефективність. За таких обставин одним із ключових інструментів мобілізації фінансових, технологічних та управлінських ресурсів стає ППП. Однак класичні моделі ППП, розроблені для стабільних умов мирного часу, є негнучкими та нездатними оперативно реагувати на виклики, породжені надзвичайними гуманітарними ситуаціями.

Це зумовлює нагальну потребу в адаптації моделі БРП в Україні та вдосконаленні існуючих підходів до формування ОПМ, зорієнтованих саме на подолання наслідків НГС під час війни та в період повоєнної відбудови країни. Таким чином, цей підрозділ присвячено дослідженню шляхів удосконалення ОПМ БРП задля його ефективного застосування в процесах подолання наслідків НГС.

З огляду на бінарну природу ОПМ, наукова розвідка зосереджена на двох ключових напрямках. По-перше, в рамках *організаційної компоненти*, обґрунтовується необхідність поліпшення інституційної структури органів виконавчої влади шляхом створення спеціалізованих підрозділів у складі профільних міністерств та відомств, ціллю яких має стати виключно супровід PPP-проектів в умовах НГС у сфері відбудови критичної і соціальної інфраструктури. По-друге, в частині *правової компоненти*, розглядаються шляхи удосконалення чинного законодавчого поля для створення чітких, гнучких та дієвих норм регулювання сфери PPP, які б були зрозумілими, досяжними й вигідними для усіх учасників PPP.

Принципово новим та наскрізним елементом пропонованих підходів до удосконалення ОПМ БРП в умовах НГС виступає *активне залучення авторизованих громадських об'єднань* на всіх етапах реалізації PPP-проектів. Такий підхід покликаний не лише підвищити ефективність партнерства, а й забезпечити ключові передумови для успішної відбудови: прозорість, підзвітність та суспільну довіру.

Перш за все, визначимо загальні напрями з удосконалення ОПМ БРП в умовах НГС та першочергові кроки задля їх реалізації в розрізі організаційної та правової компонент (табл. 3.6).

Удосконалення ОПМ ППП в умовах НГС

	Загальні напрями удосконалення	Першочергові заходи для реалізації
Організаційна компонента	1. Створення гнучкої та координованої системи управління. Перехід від жорсткої ієрархії до адаптивної мережевої моделі, здатної швидко приймати рішення. 2. Посилення інституційної спроможності. Формування центрів компетенцій на центральному та місцевому рівнях, здатних якісно готувати та супроводжувати проекти ППП. 3. Забезпечення прозорості та залучення громадськості. Впровадження механізмів громадського контролю для підвищення довіри та підзвітності.	- Створити при Кабінеті Міністрів України Національний координаційний центр – координаційну платформу здійснення ППП в умовах НГС з питань відбудови інфраструктури для оперативного узгодження та реалізації ППП-проектів. - Сформувати спеціалізовані «ППП-юніти» в ключових міністерствах (інфраструктури, енергетики) та обласних військових адміністраціях. - Розробити стандарт (технологічну карту) здійснення ППП в умовах НГС - Розробити Реєстр кваліфікованих партнерів та запустити єдиний публічний онлайн-портал для моніторингу всіх проектів ППП з відбудови.
Правова компонента	1. Адаптація законодавства до кризових умов. Розробка спеціальних норм, що враховують специфіку НГС (сутність, ризики, швидкість, форс-мажори). 2. Створення дієвих правових норм щодо фінансових стимулів. Запровадження механізмів, що роблять інвестиції в умовах високого ризику привабливими для бізнесу. 3. Спрощення та прискорення процедур здійснення ППП-проектів. Мінімізація бюрократичних перепон для максимально швидкого запуску проектів відновлення.	a. Розробити та ухвалити Тимчасовий порядок (або окремий закон), що встановлює спеціальний правовий режим для ППП, які реалізуються з метою відбудови. b. Запровадити державний механізм страхування та гарантування від воєнних ризиків для приватних інвесторів. c. Спростити тендерні процедури для ППП-проектів з відновлення, скоротивши терміни та перелік необхідних документів, з посиленням пост-контролю.

Джерело: розроблено авторкою

З огляду на міжнародний досвід реалізації ППП-проектів з подолання наслідків гуманітарних криз та зважаючи на вищевикладене, доцільно означити такі напрями удосконалення ОПМ БРП в умовах НГС:

1. Розробка / удосконалення законодавства з питань розвитку БРП в умовах НГС. Необхідно розробити спеціальні закони чи підзаконні акти (або ж удосконалити чинні нормативно-правові акти), які регулюють здійснення ППП (у т.ч. БРП) в умовах НГС, включаючи спрощені процедури

затвердження проєктів, особливості розподілу ризиків та відповідальності, а також механізми контролю та звітності.

2. *Створення спеціалізованих інституцій.* Уряд має створити або посилити існуючі інституції – суб'єкти ПУ у сфері ППП, які мають досвід проведення експертизи, ефективної реалізації та управління ППП-проєктами в умовах НГС. Ці інституції повинні мати достатні повноваження та ресурси для ефективної координації та моніторингу ППП-проєктів.

3. *Забезпечення гнучкості та адаптивності організаційно-правових механізмів задля швидкого прийняття рішень та реалізації ППП-проєктів.* Механізми реагування та управління у сфері ППП мають бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до мінливих обставин та непередбачених викликів, пов'язаних з НГС.

4. *Підвищення прозорості усіх процесів пов'язаних з реалізацією ППП-проєктів та підзвітності їх учасників громадськості.* Важливо забезпечити максимальну прозорість на всіх етапах реалізації ППП-проєктів, включаючи публікацію інформації про умови угод, хід виконання робіт та результати. Також необхідно створити ефективні механізми підзвітності перед зацікавленими сторонами й особливо перед населенням, що є основним споживачем послуг.

5. *Залучення місцевих громад через громадські об'єднання до участі в здійсненні ППП.* Місцеві громади повинні бути активно залучені до процесу прийняття рішень та реалізації ППП-проєктів, щоб забезпечити їх відповідність місцевим потребам та пріоритетам.

6. *Передача функції управління ризиками, які виникають при здійсненні ППП в умовах НГС, приватному партнеру.* Необхідно розробити ефективні механізми управління ризиками, включаючи ідентифікацію, оцінку, розподіл та моніторинг ризиків, що пов'язані з ППП-проєктами в умовах НГС та передати ці функції приватним партнерам за принципом «хто більше вкладає коштів, той і управляє ризиками».

7. *Стандартизація процесів і процедур здійснення ППП в умовах НГС та гармонізація вітчизняного законодавства з міжнародними правовими нормами.* Запровадження стандартизованих процедур та гармонізація законодавства у сфері ППП на міжнародному рівні й, особливо з ЄС, сприятиме залученню іноземних інвесторів та підвищенню ефективності ППП-проектів.

Удосконалення організаційної компоненти організаційно-правових механізмів здійснення ППП в умовах НГС є важливим завданням, вирішення якого забезпечить підвищення ефективності реагування на такі ситуації та прискорення відновлення інфраструктурних об'єктів, як під час війни, так і під час повоєнної відбудови. При цьому необхідно враховувати загрози та можливості, пов'язані з НГС, а також використовувати міжнародний досвід для розробки та впровадження ефективних та адаптивних механізмів здійснення ППП.

Спираючись на досвід країн ЄС, висвітлений у підрозділі 2.3, пропонуємо в структурі Кабінету Міністрів України створити окремий підрозділ з розвитку ППП в умовах НГС – *національний координаційний центр* з питань здійснення ППП в умовах НГС та відбудови, який у тісній співпраці з іншими суб'єктами ПУ у сфері ППП (профільні міністерства, спеціалізовані відомства, служби, агенції) здійснюватиме визначення пріоритетності й ініціації ППП-проектів, координацію процесів і процедур з розробки, а також оперативного узгодження і реалізації ППП-проектів в умовах НГС.

Для посилення управлінської вертикалі та забезпечення швидкого реагування на НГС на галузевому рівні (у профільних міністерствах та відомствах) та на регіональному й місцевому рівнях (обласних військових адміністраціях, меріях, міськрадах, райрадах) сформувати *спеціалізовані «ППП-юніти»* («підрозділи») – для моніторингу та швидкого реагування на НГС, забезпечення зворотного зв'язку з Національним координаційним центром здійснення ППП в умовах НГС.

Для забезпечення швидкого реагування на НГС вважаємо за доцільне розробити Стандарт (технологічну карту) здійснення PPP-проєкту в умовах НГС де мають бути чітко визначені етапи, а також означені мета, основні інструменти, роль громадськості та результат. Наші пропозиції щодо структури та змісту такого стандарту представлені у таблиці 3.7. та Додатку Є.

Таблиця 3.7

**РАМКОВИЙ СТАНДАРТ (Технологічна карта)
для здійснення PPP-проєкту в умовах НГС**

Етап	Мета	Основні інструменти	Роль громадськості	Результат
1. Ініціація та Пріоритезація	Негайна ідентифікація проєктів для запобігання гуманітарній катастрофі.	Рішення Надзвичайної комісії з питань відбудови.	• Подає пропозиції. • Підтверджує критичну важливість.	<i>Паспорт пріоритетного проєкту, погоджений АГО.</i>
2. Вибір приватного партнера	Оперативний вибір надійного партнера за 5-7 днів.	Конкурентні переговори з компаніями з публічного Реєстру кваліфікованих партнерів.	• Спостерігачі у конкурсній комісії. • Право дорадчого голосу.	<i>Спрощений договір PPP.</i>
3. Реалізація	Забезпечити гнучкість та безперервність робіт в умовах невизначеності.	Робота Спільної моніторингової групи (СМГ) з щоденним контролем.	• Повноправний член СМГ. • Забезпечує прозорість та комунікацію.	<i>Швидке та адаптоване виконання проєкту.</i>
4. Завершення	Оперативно підтвердити функціональність об'єкта та передати його в експлуатацію.	Підписання Акту функціональної готовності за ключовими параметрами (безпека, функціональність).	• Обов'язковий член приймальної комісії. • Підтверджує відповідність потребам громади.	<i>Негайний запуск об'єкта в експлуатацію.</i>

Джерело: складено авторкою

Таким чином, сьогодні для України впровадження запропонованого стандарту (технологічної карти) для PPP в умовах НГС є не просто актуальним, а критично важливим з огляду на наступні причини:

1. Необхідність прискорення процесів відбудови зруйнованої критичної інфраструктури, оскільки стандартні процедури підготовки та реалізації PPP-проєктів, що тривають місяцями чи роками, є абсолютно неприйнятними в

умовах, коли зруйновані мости, лікарні та електростанції потрібно відновлювати негайно. Запропонований стандарт замінює місяці бюрократії на дні оперативного прийняття рішень.

2. Підвищення ефективності управління PPP-проектами та зниження бюрократичного навантаження, адже в умовах війни адміністративний ресурс держави є обмеженим. Стандарт пропонує чіткий, покроковий алгоритм дій, що мінімізує паперову роботу та дозволяє концентрувати зусилля на управлінні проектом, а не на узгодженні документів.

3. Забезпечення прозорості та запобігання корупції шляхом легалізації обов'язковості залучення авторизованих громадських об'єднань на кожному етапі реалізації PPP-проекту, що створює потужний запобіжник від корупційних ризиків, які неминуче зростають при спрощенні процедур. Це є ключовою умовою для зміцнення довіри як всередині суспільства, так і з боку міжнародних донорів, а також впровадження обов'язкової прозорості через подальшу публічну підзвітність.

4. Створення прогнозованого та привабливого середовища як для внутрішніх, так і для зовнішніх інвесторів – приватних партнерів, адже для приватного бізнесу, особливо іноземного, наявність чіткого, прозорого та швидкого стандарту є потужним сигналом. Це знижує невизначеність та ризики, роблячи участь у PPP-проектах відбудови України більш привабливою.

Враховуючи вищезазначене, впровадження стандарту (технологічної карти) для PPP в умовах НГС для України є життєво необхідним. Адже цей стандарт є не просто інструкцією, а стратегічним інструментом, який дозволяє вирішити ключове протиріччя під час НГС – як діяти максимально швидко, але при цьому зберегти прозорість, підзвітність та ефективність. Він створює гнучкий, адаптивний та надійний механізм, що є фундаментом для успішної та швидкої відбудови країни, забезпечуючи при цьому довіру громадян та міжнародних партнерів. Його впровадження стане важливим кроком у

модернізації системи ПУ у сфері ППП в умовах НГС та наблизить Україну до найкращих світових практик кризового менеджменту.

Досягнення позитивного результату від впровадження даного Стандарту значною мірою залежатиме від вирішення кількох важливих проблем, зокрема: по-перше, від забезпечення активної участі представників громадянського суспільства в обговоренні, прийнятті рішень й реалізації ППП-проектів; по-друге, від наявності списку кваліфікованих потенційних приватних партнерів, готових швидко взяти участь у здійсненні ППП-проектів того чи іншого профілю. Щодо першого чинника, ми пропонуємо посилити участь і вплив громадянського суспільства на процеси здійснення ППП-проектів шляхом залучення *Авторизованих громадських об'єднань* (АГО) про які йтиметься нижче. Вирішення другої проблеми пропонуємо шляхом створення *Реєстру кваліфікованих партнерів*. Ця ідея не є новою і активно використовується у міжнародній практиці закупівель, хоча може називатися по-різному, зокрема як система попередньої кваліфікації (pre-qualification systems) (досвід СБ та ООН), рамкові угоди (framework agreements) (досвід ЄС) або переліки затверджених постачальників (approved vendor lists) (досвід Великої Британії) (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Світовий досвід попередньої кваліфікації партнерів

Міжнародні інституції	Опис досвіду попередньої кваліфікації партнерів
Світовий банк (СБ) та ООН:	Для великих інфраструктурних проектів, що фінансуються цими організаціями, <i>процедура попередньої кваліфікації</i> є стандартною практикою. Компанії проходять ретельну перевірку досвіду, фінансової стійкості та технічних можливостей, і лише кваліфіковані учасники допускаються до основного тендеру. Це дозволяє відсіяти недобросовісних чи некомпетентних підрядників на ранньому етапі.
Директиви ЄС:	В ЄС широко розповсюджений інструмент <i>рамкових угод</i> . Державна установа проводить відбір, за результатами якого укладає угоду з кількома заздалегідь кваліфікованими компаніями. Коли виникає потреба у конкретній послугі чи роботі, проводиться спрощений міні-конкурс лише серед учасників цієї рамкової угоди, що скорочує час процедури з місяців до днів.
Велика Британія:	Уряд активно використовує <i>переліки затверджених постачальників</i> для різних секторів, особливо у будівництві та ІТ. Наприклад, рамкова угода "Construction Works and Associated Services" дозволяє державним органам швидко залучати перевірені будівельні компанії для реалізації проектів.

Джерело: складено авторкою на підставі [12, 67-69, 176]

При цьому суть відбору кваліфікованих партнерів завжди одна – заздалегідь, до оголошення конкретного проєкту, перевірити компанії на відповідність фінансовим, технічним та репутаційним критеріям, щоб потім залучати їх до конкурсів значно швидше.

Таким чином головний висновок з міжнародного досвіду, який є важливим та підтверджує доцільність його впровадження у практику реалізації PPP-проєктів в умовах НГС, – попередня кваліфікація приватних партнерів може стати загальновизнаним інструментом підвищення швидкості, ефективності та якості не лише державних закупівель, а й PPP-проєктів. Адже публічний партнер матиме список вже перевірених і ефективних партнерів приватного сектору, що вже підтвердили свою кваліфікацію.

Також, на рівні КМУ для забезпечення ефективної роботи *координаційного центру з питань здійснення PPP в мовах НГС та відбудови і підпорядкованих йому PPP-юнітів* доцільно розробити та запустити *єдиний публічний онлайн-портал* для моніторингу всіх PPP-проєктів з відбудови у тому числі з подолання наслідків НГС.

Реалізація цих пропозицій у практичній площині дозволить створити більш ефективну та стійку систему здійснення PPP-проєктів в умовах НГС, а також сприятиме відновленню інфраструктурних об'єктів та забезпечить швидке й якісне надання допомоги населенню, що постраждало від війни. Загалом, чітко налагоджена й досконала організаційна компонента є ключем до перетворення хаотичної взаємодії на злагоджену та ефективну систему. Основною метою такого удосконалення є перехід від реактивного та ситуативного партнерства до проактивного, структурованого та стійкого механізму взаємодії. У цьому контексті пропонуються такі напрями удосконалення організаційної компоненти комплексного механізму публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій. В узагальненому вигляді це матиме наступний вигляд (табл. 3.9).

Напрями удосконалення організаційної компоненти організаційно-правових механізмів БРП в умовах НГС

Напрями	Існуюча проблема	Пропоноване організаційне рішення	Ключові інструменти та механізми	Очікуваний результат
1. Створення єдиного координаційного центру з чіткою ієрархією управління	Хаотичні дії в умовах НГС, дублювання зусиль, паралельна діяльність, відсутність єдиного центру прийняття рішень.	Створення багаторівневої координаційної структури здійснення БРП в умовах НГС	• Національна координаційна платформа з питань БРП в умовах НГС • Регіональні та місцеві штаби ППП. • Впровадження кластерного підходу (співголокування держава/бізнес).	Синергія дій, усунення дублювання, чіткий розподіл відповідальності, ефективне використання ресурсів.
2. Гнучкість, швидкість та адаптивність організаційних процесів	Повільні бюрократичні процедури, нездатність держави швидко реагувати на НГС.	Впровадження адаптивних та швидких процесів для запуску та реалізації ППП-проектів в умовах НГС.	• Протоколи швидкого реагування. • Типові (модульні) проекти ППП. • Мобільні групи з оцінювання рівня НГС. • Цільові фонди для здійснення ППП-проектів з подолання наслідків НГС	Різке скорочення часу від ідентифікації потреби до початку її задоволення, здатність швидко адаптуватися до змін.
3. Інформаційно-технологічне забезпечення та прозорість	Розрізненість даних, «інформаційні силоси», відсутність єдиної картини потреб та ресурсів, ризики дезінформації.	Централізація збору, обробки та поширення даних через єдину ІТК-платформу, створення ЄБД і системи управління ризиками (СУР) здійснення ППП в умовах НГС.	• Єдина цифрова GIS-платформа (потреби, ресурси, логістика). • Стандартизовані форми запитів та звітності про стан реалізації ППП-проектів в умовах НГС • Публічні он-лайн портали.	Прийняття швидких рішень, прозорість, підвищення довіри, покращення планування та логістики.
4. Розбудова інституційної спроможності та довіри	Взаємна недовіра між секторами, відсутність досвіду спільної роботи, слабкий зв'язок з ГС, «вигорання» кадрів.	Проактивна розбудова інституційної спроможності до взаємодії та налагодження сталих зв'язків між партнерами до початку кризи.	• Регулярні спільні навчання та симуляції. • Програми підготовки та кадровий резерв. • активне залучення ГС до здійснення ППП. • Рамкові меморандуми про взаєморозуміння між партнерами та ГС.	Підготовленість до НГС, високий рівень довіри та оперативної сумісності, злагодженість дій «за замовчуванням».

Джерело: складена авторкою

Ця таблиця стисло відображає ключові аспекти переходу від реактивної моделі взаємодії, що функціонує сьогодні, до проактивної, структурованої та стійкої системи БРП, що спирається на удосконалену організаційну

компоненту ОПМ ППП в умовах НГС. Далі надається деталізація запропонованих та представлених у таблиці напрямів удосконалення організаційної компоненти ОПМ ППП та розкривається суб'єктно-об'єктний та функціональний аспекти цієї компоненти.

Напрямок 1. Створення єдиного координаційного центру з чіткою ієрархією управління. Цей напрям є важливим з точки зору вирішення проблеми взаємодії учасників ППП, яка часто відбувається хаотично. Органи влади, міжнародні донори, великий бізнес, волонтерські організації та місцеві громади діють паралельно, що призводить до дублювання зусиль, існування «сліпих зон» у покритті потреб та неефективного використання ресурсів. Тому в умовах НГС запропоновано створити єдину координаційну платформу для здійснення ППП в умовах НГС з питань відбудови – *Національний координаційний центр (далі НКЦ)*, що виконуватиме функцію координації дій усіх впливових і зацікавлених сил у реалізації БРП гуманітарного спрямування, який матиме статус постійно діючого консультативно-дорадчого органу при КМУ з чітко визначеним мандатом на час НГС. До складу цього центру мають увійти: представники центральних органів виконавчої влади, представники регіональних та місцевих органів влади, великих бізнес-асоціацій, громадянського суспільства, профільних неурядових організацій та міжнародних партнерів (наприклад, представництва ООН, Червоного Хреста тощо). НКЦ виконуватиме такі *функції*: стратегічне планування та визначення пріоритетних напрямів допомоги; акумуляція та верифікація даних про потреби з регіонів; «метчинг» потреб з можливостями приватного сектору; усунення міжвідомчих бар'єрів та нормативних колізій у режимі реального часу. Дієвість такого центру на регіональному та місцевому рівнях забезпечують регіональні (обласні) та місцеві (громадські) штаби НКЦ, які створюються при ОВА та ключових міських/селищних радах. Вони є операційними ланками, що напряму підпорядковуються та передають інформацію до НКЦ. Ці штаби виконують такі основні завдання: *на рівні області (штаб при ОВА)* – координація

логістики, розподіл ресурсів між громадами, вирішення проблем регіонального масштабу (напр., розміщення великої кількості ВПО, відновлення магістральної інфраструктури); *на рівні громади (штаб при мерії, ОМС чи ОТГ)* – детальна оцінка потреб на місці, пряма комунікація з мешканцями та місцевим бізнесом, організація видачі допомоги, моніторинг ситуації тощо.

Також за даним напрямом доцільно використати досвід ООН з упровадження «кластерного підходу» при реалізації ППП, який передбачає: розподіл усієї роботи за секторами (кластерами): «Житло та прихисток», «Вода та санітарія (WASH)», «Охорона здоров'я», «Продовольча безпека», «Освіта в умовах НС», «Логістика та зв'язок»; упровадження організаційно-управлінської інновації, коли кожен кластер на національному та регіональному рівнях має двох співголів: одного – від профільного державного органу, іншого – від авторитетної приватної чи гуманітарної організації, що забезпечує баланс, довіру та ефективний обмін інформацією.

Напрямок 2. Гнучкість, швидкість та адаптивність організаційних процесів. За даним напрямом необхідно вирішити проблему подолання бюрократичних процедур державного апарату, який не пристосований до швидкості та динаміки прийняття рішень у НГС. Бізнес готовий діяти швидко, але наражається на регуляторні перешкоди. Тому для вирішення цієї проблеми пропонуємо наступне:

1. Запровадження «протоколів швидкого реагування» для БРП в умовах НГС, що передбачає розробку та затвердження типових, модульних проєктів ППП для поширених гуманітарних викликів (напр., «модульне містечко для ВПО», «пункт обігріву та живлення», «мобільна медична бригада»). Ці проєкти повинні мати попередньо погоджену юридичну та фінансову рамку, що дозволяє їх запускати за 24-72 години, а не за місяці.

2. Створення мобільних груп оцінки та реагування, шляхом формування невеликих, але добре оснащених команд, до яких входять висококваліфіковані та підготовлені представники ДСНС, інженер/технолог від бізнесу та фахівці

з гуманітарних питань від органів влади. Ці групи здійснюють оперативний виїзд на місце події (напр., місце влучання/постраждалих об'єкт чи ціла громада, тощо) для швидкої оцінки потреб та формування технічного завдання для більших сил.

3. Перехід до гнучкого фінансування через цільові фонди, що передбачає замість прямого фінансування окремих проєктів ППП, створення цільового гуманітарного фонду (наприклад, під егідою міжнародного партнера для забезпечення прозорості), куди держава, бізнес та донори можуть вносити кошти. Рішення про виділення коштів з фонду приймаються Наглядовою радою при штабах (де представлені всі стейкхолдери) за прискореною процедурою на основі запитів від кластерів чи регіональних штабів.

Напрямок 3. Інформаційно-технологічне забезпечення та прозорість має на меті вирішити проблему розрізненості даних, відсутності єдиної «картини події», протидії чуткам та дезінформації, що ускладнює прийняття рішень та підриває довіру населення. У контексті цього напрямку пропонується наступне:

1. Створення Єдиної цифрової платформи управління гуманітарною взаємодією, в основі якої знаходиться геоінформаційна система (GIS), що в реальному часі відображає: карту верифікованих потреб (з деталізацією до громади/району); карту наявних ресурсів (склади, техніка, фахівці); статус реалізації ППП-проєктів; логістичні гуманітарні маршрути та їхній стан. Для цієї платформи мають бути встановлені різні рівні доступу для уряду, бізнесу, неурядових організацій та публічний портал для загальної інформації (для забезпечення прозорості). Також ця платформа має інтегруватися з існуючими державними реєстрами та системами (наприклад, «Дія», система «Шлях» тощо).

2. Стандартизація звітності та оцінки, що передбачає розробку єдиних, простих та зрозумілих форм для подання запитів на допомогу та звітування про її використання. Це дозволить автоматизувати аналіз даних та швидко оцінювати ефективність її використання.

Напрямок 4. Розбудова інституційної спроможності та довіри вирішує проблеми нестачі досвіду спільної роботи, взаємної недовіри між державним та приватним секторами, а також громадянським суспільством вигорання персоналу. Для подолання цих недоліків пропонуються наступні заходи:

1. Проведення регулярних спільних навчань та симуляцій у вигляді щорічних (або частіше) командно-штабних навчань, що імітують різні сценарії НГС (наприклад, блекаут, прорив дамби, хімічна атака тощо) з метою відпрацювання взаємодії, тестування протоколів, налагодження особистих контактів між ключовими особами з різних секторів, адже «знайомитися потрібно до кризи, а не під час неї».

2. Створення кадрового резерву фахівців з реалізації ППП в умовах НГС через проведення короткострокових навчальних програм для державних службовців та представників бізнесу з основ управління проєктами в кризових умовах, гуманітарних стандартів (наприклад, Sphere Standards), особливостей міжсекторної комунікації тощо.

3. Формалізація співпраці через меморандуми про взаєморозуміння (MoU), тобто підписання рамкових (не обтяжених фінансовими зобов'язаннями) меморандумів між державними органами та великими компаніями/асоціаціями ще у мирний час, в яких фіксуються наміри та визначаються контактні особи і сфери потенційної співпраці. Ці меморандуми слугуватимуть основою для створення Реєстру кваліфікованих партнерів, про які йтиметься далі.

Таким чином, удосконалення організаційної складової вимагає системного підходу, що поєднує створення *чітких структур* (центр, штаби, кластери), впровадження *гнучких процесів* (протоколи, мобільні групи) та інвестиції в *людей та технології* (навчання, цифрова платформа, обмін досвідом). Реалізація цих напрямів дозволить Україні ефективно реагувати на поточні виклики та збудувати сучасну та стійку систему цивільного захисту й гуманітарного реагування, засновану на синергії держави, бізнесу та громадянського суспільства.

При цьому варто відзначити всезростаючу роль громадянського суспільства (далі ГС) у процесах впливу на державні інституції з питань відновлення країни за всіма напрямками й сферами суспільної діяльності, у тому числі у сфері ППП. На наше переконання, громадські об'єднання (далі ГО) як представники ГС здатні відігравати важливу роль у забезпеченні успішної реалізації БРП на різних рівнях – від місцевого до міжнародного (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Роль та ключові сфери впливу громадських об'єднань
на розвиток БРП в умовах НГС**

Рівень	Роль ГО в ППП в умовах НГС
1	2
1. Місцевий	• <i>Визначення потреб громади.</i> ГО мають глибоке розуміння місцевих потреб та проблем, що виникли внаслідок НГС ефективно представляють інтереси громади у ППП-проектах. • <i>Участь у плануванні та розробці проєктів.</i> ГО беруть участь у розробці проєктів ППП, забезпечуючи їх відповідність місцевим пріоритетам та потребам. • <i>Моніторинг реалізації проєктів.</i> ГО здійснюють моніторинг реалізації ППП-проектів, забезпечуючи їх відповідність початковим планам та стандартам якості. • <i>Оцінка впливу проєктів.</i> ГО проводять оцінку соціального, економічного та екологічного впливу ППП-проектів на місцеві громади. • <i>Підвищення обізнаності громадськості.</i> ГО інформують громадськість про проєкти ППП, їхні цілі, переваги та потенційні ризики в умовах НГС.
2. Регіональний	• <i>Координація дій між місцевими ГО.</i> Регіональні ГО координують зусилля місцевих організацій для більш ефективної участі у ППП-проектах в умовах НГС. • <i>Представництво інтересів регіональних громад.</i> Регіональні ГО представляють інтереси регіональних громад у переговорах з органами влади та приватними компаніями. • <i>Участь у розробці регіональних політик ППП.</i> Регіональні ГО беруть участь у розробці регіональних політик та стратегій у сфері ППП в умовах НГС. • <i>Обмін досвідом та найкращими практиками.</i> Регіональні ГО сприяють обміну досвідом та найкращими практиками між місцевими організаціями.
3. Національний	• <i>Лобіювання законодавчих змін.</i> Національні ГО лобіюють зміни до законодавства, що регулює ППП в умовах НГС, з метою забезпечення більшої прозорості та участі громадянського суспільства. • <i>Участь у розробці національних політик ППП.</i> Національні ГО беруть участь у розробці національних політик та стратегій у сфері ППП в умовах НГС. • <i>Моніторинг реалізації національних ППП-проектів.</i> Національні ГО здійснюють моніторинг реалізації великих національних ППП-проектів в умовах НГС. • <i>Підвищення обізнаності національної громадськості.</i> Національні ГО інформують широку громадськість про важливість ППП в умовах НГС та роль ГС суспільства у забезпеченні їх ефективності.

1	2
4. Міжнародний	• <i>Адвокація за міжнародні стандарти.</i> Міжнародні ГО виступають за прийняття та дотримання міжнародних стандартів прозорості та підзвітності у ППП проектах • <i>Обмін досвідом між країнами.</i> Міжнародні ГО сприяють обміну досвідом та кращими практиками між країнами у сфері залучення ГС до ППП в умовах НГС. • <i>Участь у міжнародних комунікаціях.</i> Міжнародні ГО беруть участь у міжнародних форумах та конференціях, присвячених розвитку ППП, представляють інтереси ГС. • <i>Співпраця з міжнародними організаціями.</i> Міжнародні ГО співпрацюють з міжнародними організаціями, такими як ООН та Світовий банк, для просування принципів участі ГС у ППП в умовах НГС
Сфери участі ГО в ППП в умовах НГС	
• <i>Забезпечення прозорості та підзвітності.</i> ГО можуть вимагати від органів влади та приватних компаній розкриття інформації про ППП проекти, включаючи їхні фінансові показники, вплив на довкілля та соціальні наслідки НГС. • <i>Захист прав людини.</i> ГО мають захищати права осіб, які можуть постраждати від реалізації ППП проектів в умовах НГС, включаючи права на землю, житло та доступ до основних життєвонеобхідних послуг. • <i>Сприяння сталому розвитку.</i> ГО мають сприяти тому, щоб ППП-проекти відповідали принципам сталого розвитку, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. • <i>Розбудова потенціалу регіону.</i> ГО можуть надавати послуги з навчання та технічну допомогу іншим організаціям ГС для підвищення їхньої спроможності брати участь у ППП проектах.	

Джерело: складено авторкою

Їхня участь сприяє підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності ППП-проектів, а також забезпечує врахування інтересів та потреб різних груп населення. Таким чином, участь ГС через ГО є важливою умовою для забезпечення того, щоб БРП приносили користь усім зацікавленим сторонам та сприяли сталому розвитку суспільства.

Для досягнення цієї мети пропонується закріпити законодавчо обов'язковість участі ГО – через створення інституту Авторизованих громадських об'єднань (далі АГО) у процесах реалізації ППП в умовах НГС, адже саме в гуманітарній сфері та в умовах надзвичайних ситуацій роль авторизованих громадських об'єднань є максимально важливою, оскільки вони є надійним мостом між публічним і приватним секторами та безпосередньо постраждалим населенням. Термін «авторизація» походить з англійської мови і утворений від слова «authorization», що перекладається українською як «дозвіл» або «уповноваження» [249]. Тобто суть авторизації полягає у делегуванні повноважень, у нашому випадку громадянське

суспільство делегує повноваження участі в реалізації ППП-проектів громадським об'єднанням.

Таким чином, оскільки у процесі ППП інтереси держави мають представляти організовані групи – громадські об'єднання, то в подальшому у роботі пропонується використати саме термін «авторизоване громадське об'єднання», яке визначаємо так: *«авторизоване громадське об'єднання – АГО (в контексті публічно-приватного партнерства) – це неприбуткове добровільне об'єднання фізичних та/або юридичних осіб, яке пройшло встановлену законом процедуру визнання його спроможності виступати публічним партнером у проєктах публічно-приватного партнерства, що мають суспільно значущий характер та відповідають цілям діяльності такого об'єднання, а також мають довіру, розуміють місцеву специфіку та можуть оперативно працювати з інформацією та учасниками ППП»*.

Багато АГО мають унікальний досвід у наданні специфічних послуг (психологічна підтримка, реабілітація, допомога дітям) та розуміння реальних потреб, що часто відрізняються від офіційних звітів. Тому вони можуть виступати незалежними моніторами виконання договорів БРП, контролювати якість робіт, дотримання соціальних клаузул та запобігати корупції. Це підвищує легітимність та прозорість ППП-проектів. Також важливим є те, що АГО можуть залучати власні волонтерські мережі, міжнародні гранти та благодійні внески, доповнюючи фінансування БРП. Участь АГО в БРП зменшує ризик соціального несприйняття проєктів, оскільки вони фактично здійснюють адвокацію інтересів громади.

Проте узаконюючи участь АГО в БРП, необхідно чітко прописати вимоги та правила «авторизації», повноваження і відповідальність. Цей аспект є критично важливим, адже процес авторизації має бути прозорим, базуватися на чітких критеріях, зокрема, до їх складу пропонуємо віднести наступне:

- юридичний статус та статутні цілі;
- досвід роботи у відповідній сфері;
- прозора фінансова звітність;

- наявність внутрішніх процедур управління та контролю;
- відсутність конфлікту інтересів;
- сертифікація або акредитація для надання певних послуг.

Управління PPP-проектами вимагає системного залучення АГО як повноцінних партнерів для координації співпраці з громадами та забезпечення прозорості, а реалізація БРП у гуманітарній сфері фокусується на доступності ГС та акцентується на результатах, що доповнені екологічними та соціальними елементами.

Узагальнюючи вищевикладене у сукупності стосовно організаційної компоненти ОПМ PPP в умовах НГС, вбачається, що удосконалення цієї компоненти є важливим чинником підвищення ефективності реагування на НГС. Забезпечення гнучкості, оперативності, прозорості та підзвітності у відносинах між публічним та приватним секторами з активним залученням громадянського суспільства через такі організаційні заходи, як створення єдиного центру з координації дій у сфері PPP, формування ієрархічної системи управління PPP-проектами в умовах НГС, створення регламентів та стандартів тощо дозволяє мобілізувати необхідні ресурси та забезпечити надання якісної та своєчасної допомоги постраждалим.

Зважаючи на бінарну структуру організаційно-правових механізмів PPP в умовах НГС, варто зупинитися й на іншій, найбільш актуальній його складовій – на правовій компоненті PPP з урахуванням багаторівневості PPP та міжнародного досвіду. Адже саме законодавство визначає ті «правила гри», якими керуються всі учасники даного процесу. Основний акцент у цьому напрямі зроблено на розробці пропозицій щодо удосконалення чинного законодавства з регулювання сфери PPP з урахуванням умов НГС.

Наразі в Україні є два Закони України, що врегульовують відносини між партнерами: про ДПП [64], що втрачає чинність 31.10.2025, та про PPP [66], що набуває чинності з 31.10.2025 та є удосконаленою, суттєво модернізованою правовою нормою з регулювання PPP. Основні новації Закону про PPP [66] на засіданні Комітету з питань гуманітарної та інформаційної політики

презентував народний депутат Ігор Марчук, зокрема він чітко означив ключові положення цього Закону:

- максимальне наближення всіх процедур до вимог Директив ЄС;
- зниження ризиковості здійснення інвестування в Україну через можливість застосування гібридної моделі — поєднання бюджетного, приватного та грантового фінансування проєктів;
- запровадження нових та вдосконалення наявних гарантій для інвесторів та кредиторів, зокрема гарантії стабільності законодавства та компенсації завданих приватному партнеру втрат та збитків;
- спрощення процедури підготовки допорогових проєктів вартістю до 5,5 млн євро;
- повноцінне впровадження проєктів ППП, заснованих на платежах з бюджету, зокрема платі за експлуатаційну готовність (Британська модель ППП);
- підтримка здійснення ППП та розподіл ризиків;
- спеціальні процедури для проєктів ППП / концесії у сфері освіти, будівництва житла та автомобільних доріг;
- впровадження електронної торговельної системи, що сприятиме прозорості та публічності за кращими міжнародними стандартами;
- особливий режим підготовки для проєктів ППП з відновлення інфраструктури та економіки на державному та місцевому рівнях, порядок якого визначатиметься Урядом України [250].

Окрім того, у КМУ знаходиться декілька законопроєктів, які спрямовані на удосконалення чинного Закону про ДПП й не втратили актуальності відносно нового Закону про ППП [66]. Пропонується зупинитись на двох, найбільш важливих законопроєктах, прийняття яких актуальним та доцільним:

- Проєкт Закону про внесення змін до Закону України «Про державно-приватне партнерство» щодо запровадження соціального державно-приватного партнерства зі стимулювання облаштування об'єктів охорони

здоров'я, освіти, культури та інших, коштом приватних партнерів», номер реєстрації 12422 від 20.01.2025 [251], який підняв важливу проблему – соціальної спрямованості ППП, що набуває особливої значущості в умовах НГС. Проте на думку експертів Комітету з питань інтеграції України до Європейського Союзу, даний проєкт Закону містить багато дискусійних питань та не відповідає міжнародно-правовим зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції та праву Європейського Союзу, що загальмувало його обговорення.

- Проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізмів залучення приватних інвестицій з використанням механізмів державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України», номер реєстрації 7508 від 01.07.2022 [252]. Він вже пройшов друге читання у ВРУ та направлений на підпис Президентів України. Цей законопроект було розроблено групою депутатів ще у 2022 році з метою прискореного відновлення зруйнованої інфраструктури через спрощені механізми ДПП, засновані на придбанні державою необхідної інфраструктури «у розстрочку». За час проходження читання в комітетах ВРУ він зазнав суттєвих доробок, а 19 червня 2025 року пройшов друге читання та набув нового звучання. Так, окрім того, як зазначено в Пояснювальній записці, «законопроект вирішує одразу декілька проблем реалізації проєктів державно-приватного партнерства, а саме: спрощення процедур, закріплення фінансових гарантій у законодавстві, що, у свою чергу, надасть можливість не лише відновити зруйновану інфраструктуру у короткі строки, а й надати поштовх економіці України через запуск виробництв та створення нових робочих місць, а також розвивати взаємовигідні стосунки із бізнес-спільнотою та надавати українському суспільству дійсно якісні, сучасні, інноваційні послуги», він докорінно змінив концепцію такого партнерства з ДПП на ППП [253].

За словами прем'єр-міністерки Юлії Свириденко, з прийняттям нового закону «...в Україні інфраструктура зможе будуватися чи відновлюватися не за принципом «усе з бюджету», а в партнерстві – з бізнесом та з донорами. На основі ППП. Так – як це відбувається у світі», – пояснила вона. Зокрема, як вказує Свириденко, хоча концепт ППП в Україні існує вже давно, але за весь час у нас було укладено лише два великі концесійні договори, а завдяки змінам до законодавства ми розраховуємо, що механізми ППП нарешті запрацюють і принесуть нам у найближчі роки до 1 млрд доларів інвестицій у конкретні проєкти. Насамперед, це можуть бути такі сфери: порти, лікарні, муніципальні об'єкти, – пояснила очільниця Мінекономіки [254]. Тобто, наразі в Україні легалізований термін ППП як співробітництво між публічним та приватним партнерами, що здійснюється на основі договору та відповідає ознакам ППП.

За словами урядовиці, Закон дозволяє запровадити гібридну модель ППП, у якій поєднується бюджет, гранти від наших міжнародних партнерів й приватне фінансування. Це і дешевше для держави, і швидше, і безпечніше для інвестора. Маленькі громади тепер зможуть реалізовувати проєкти без дорогих ТЕО – достатньо концепту. Наприклад, маленький реабілітаційний центр, садочок чи доступне житло. А державні компанії, як-от Укрзалізниця, – запускати ППП без бюрократичного лабіринту. Це дозволить їм відновлювати вокзали, а Укренерго – електромережі. Ще одна важлива зміна – держава отримає право запускати спрощену процедуру для проєктів відновлення: у медицині, транспорті, енергетиці, освіті, соціальних послугах. Вона діятиме під час воєнного стану та ще 7 років після – для проєктів будь-якого розміру.

Крім того, закон вводить додаткові гарантії для інвесторів (наприклад, щодо стабільності умов договору), а також оновлює понад 30 секторальних законів. Тепер ППП зможе запрацювати у тих сферах, де раніше це було майже неможливо через юридичні бар'єри – наприклад, у медицині, освіті, культурі, транспорті чи житловому господарстві.

Додатково слід відзначити, що під час роботи над цією дисертацією авторкою також було розроблено пропозиції щодо удосконалення чинного на сьогодні Закону про ДПП шляхом розробки законопроекту «Про внесення змін до Закону України «Про державно-приватне партнерство». Пояснювальна записка та Порівняльна таблиця щодо постатейного внесення змін до цього закону надані в **Додатку Ж**. У свій час, наголошуючи на доцільності внести зміни до Закону про ДПП, авторкою було запропоновано змінити назву закону та додати до термінологічного ряду терміни «публічно-приватне партнерство», «багаторівневе публічно-приватне партнерство», «іноземний партнер», «авторизоване громадське об'єднання» тощо. Законопроект у червні 2025 року був переданий на розгляд профільних комітетів Верховної Ради України. Відповідно до отриманих від них висновків, запропоновані авторкою положення можуть бути використані у подальшій законотворчій діяльності. У свій час, наголошуючи на доцільності внесення змін до Закону України «Про державно-приватне партнерство», нами пропонувалося змінити назву закону та додати до термінологічного ряду (ст. 1) терміни «публічно-приватне партнерство», «багаторівневе публічно-приватне партнерство», «іноземний партнер», «авторизоване громадське об'єднання» тощо. Окремі з них вже втратили актуальність, однак розширення термінів, визначених ст. 1 [66], все ще залишається важливим. Також систематизація та класифікація сфер ППП (ст. 4) [66], що запропоновані (Додаток Л), заслуговують на увагу та впровадження. Також у цьому Додатку варто звернути увагу на уточнення змісту статті 5 «Форми здійснення публічно-приватного партнерства» [66], де пропонується порядок врегулювання відносин, що пов'язані з ініціюванням публічно-приватного партнерства, вибором приватного партнера та авторизованого громадського об'єднання, підготовкою до укладення, визначенням змісту договору, укладенням та виконанням договорів тощо. Інші пропозиції докладно описані у Порівняльній таблиці в **Додатку Ж**.

Внесення зазначених вище змін до чинного законодавства, а також інших раніше означених у роботі пропозицій, забезпечить наближення правових норм з регулювання у цій сфері до законодавства ЄС та сприятиме зміцненню демократичного підходу до ПУ. Таким чином, удосконалення законодавства сприятиме поліпшенню стану правової компоненти ОПМ у сфері ППП в умовах НГС.

Внесення до законодавства про ППП зазначених пропозицій певною мірою дозволить пришвидшити відновлення та розвиток зруйнованої соціальної інфраструктури без одноразового, стислого у часі й значного вливання бюджетних коштів та сприятиме залученню в економіку України значних фінансових та майнових ресурсів з різних джерел, у тому числі прямих іноземних інвестицій. Чітке врегулювання загальної процедури підготовки та реалізації ППП-проектів в умовах НГС за стандартами ЄС допоможе залучити великий обсяг приватних інвестицій у розбудову і модернізацію соціальної та іншої інфраструктури, що дасть мультиплікативний ефект для економіки, що є особливо важливим для України в сучасних умовах.

Висновки до розділу 3

Узагальнення результатів, отриманих у третьому розділі дисертації, дало змогу визначити основні напрями розвитку концепції багаторівневого публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій, що, у свою чергу, дозволило сформулювати такі висновки:

1. Визначено, що БРП є логічним продовженням еволюції концепції БРУ і разом з тим відіграє важливу роль у функціонуванні механізмів БРУ, оскільки воно поєднує ресурси та можливості різних рівнів публічної влади з досвідом та інноваціями приватного сектору для досягнення спільних цілей. Також виявлено зворотний ефект впливу БРП на розвиток БРУ, що проявляється у забезпеченні ефективності управлінських рішень та

підвищенні якості публічних послуг, стимулюванні економічного розвитку, поліпшенні інноваційних складових та міжрівневих відносин, оскільки БРП дозволяє залучати приватний сектор до надання публічних послуг, що підвищує їхню ефективність, якість та доступність, що є особливо важливим в умовах обмежених бюджетних ресурсів та зростаючих потреб населення у кризових умовах, які викликані НГС.

2. Обґрунтовано, що роль БРП полягає у створенні цілісної, узгодженої та стійкої системи управління PPP-проектом, яка дозволить подолати відомчу розрізненість і вузькі інтереси окремих рівнів влади та забезпечить: координацію та узгодження інтересів усіх учасників проекту; підвищення легітимності та соціальної прийнятності PPP-проекту; ефективний розподіл ризиків та відповідальності між учасниками проекту за принципом «хто більше вкладає коштів, той несе більшу відповідальність»; мобілізацію ресурсів та співфінансування з бюджетів різних рівнів. Розкрито сутність БРП як явища та процесу, та зазначено, що явище БРП набуває особливої актуальності в умовах децентралізації, коли місцеві громади отримують більше повноважень та ресурсів, але для реалізації масштабних інфраструктурних, соціальних чи економічних проектів потребують співпраці як з регіональною, так і з центральною владою, а також залучення експертизи зі сторони суспільства та капіталу приватного сектору, тоді як процес забезпечується послідовністю етапів реалізації PPP-проектів, що вимагають чіткої організації та взаємодії всіх партнерів – учасників PPP.

3. Означено основні характеристики БРП як явища, процесу та результату в умовах НГС, адже: в умовах гуманітарної кризи БРП є *явищем* швидкої мобілізації та ситуативної координації зусиль держави на всіх рівнях (центральному, регіональному, місцевому) та приватного сектору для порятунку життів, полегшення страждань та забезпечення базових потреб постраждалого населення; як *процес* БРП у гуманітарних ситуаціях – це динамічний цикл дій, спрямований на оперативне реагування на кризу; *результатом* ефективного БРП в умовах НГС є не прибуток чи довгострокові

інфраструктурні об'єкти, а врятовані людські життя, мінімізація наслідків катастрофи та створення умов для подальшого відновлення.

4. Доведено, що запровадження БРП вимагає створення конкретних правил гри та інструментів взаємодії, які передбачають використання низки механізмів та інструментів ПУ для реалізації PPP-проектів, а саме: нормативно-правові, організаційні, фінансові, інформаційно-комунікаційні механізми та механізми моніторингу, контролю й оцінки, що забезпечують координацію дій між рівнями управління, залучення приватного сектору та контроль за виконанням PPP-проектів. Запропоновано комплексний механізм БРП, який демонструє, як різні рівні БРУ взаємодіють при реалізації PPP-проекту, виконуючи свої унікальні функції та використовуючи специфічні механізми ПУ для координації співпраці в проекті як по вертикалі (між різними рівнями), так і по горизонталі (на одному рівні), що є основою ефективного БРУ.

5. Запропонована модель БРП дозволяє поєднати ресурси та компетенції різних рівнів для підвищення ефективності та результативності PPP-проектів в умовах НГС, що є актуальним для України, яка вимагатиме швидкого й якісного відновлення як критичної інфраструктури, так і інших соціально значущих об'єктів, зруйнованих чи пошкоджених війною. Ця модель сформована з урахуванням наднаціонального рівня і є інтегрованою чотирирівневою системою для реалізації складних, капіталоемних та стратегічно важливих проектів, а за структурою представляє собою чотири взаємопов'язані рівні, де потоки ресурсів, інформації та впливу рухаються в обох напрямках: «зверху-вниз» та «знизу-вгору», що перетворює традиційне, ієрархічне управління на гнучку мережу, де кожен рівень має свою унікальну роль, але успіх досягається лише через їхню тісну взаємодію. Також визначено як переваги, так і проблеми, їхні шляхи вирішення для такої моделі, а також принципи та закономірності розвитку моделі БРП в умовах НГС.

6. Обґрунтовано, що в умовах НГС класичні моделі PPP, які розроблені для стабільних умов мирного часу, є негнучкими і нездатними оперативно

реагувати на виклики, тому в Україні існує потреба в адаптації моделі БРП та вдосконаленні існуючих підходів до формування ОПМ задля подолання наслідків НГС під час війни та в період повоєнної відбудови країни. Визначено, що основними напрямками такого вдосконалення є поліпшення організаційної та правової компонент з урахуванням активізації ролі залучення авторизованих громадських об'єднань на всіх етапах реалізації ППП-проектів, що призведе до підвищення ефективності БРП, забезпечить їх успішну реалізацію та суспільну довіру до учасників здійснення БРП на засадах прозорості і підзвітності.

7. Визначено загальні напрями та першочергові кроки з удосконалення ОПМ БРП в умовах НГС за кожною з компонент, зокрема для *організаційної компоненти* – створення гнучкої та координованої системи управління (Координаційного центру з питань БРП в умовах НГС при КМУ та його підрозділів у регіонах); посилення інституційної спроможності таких центрів на всіх рівнях підготовки та супроводження проєктів ППП; забезпечення прозорості та залучення громадськості на всіх етапах здійснення БРП; для *правової компоненти* – адаптація законодавства до умов НГС; створення дієвих правових норм щодо фінансових стимулів приватного сектору для участі в БРП в умовах НГС; спрощення та прискорення процедур здійснення ППП-проектів в умовах НГС. Також запропоновано *основні заходи* з удосконалення ОПМ БРП в умовах НГС, а саме: розробка/удосконалення законодавства з питань розвитку БРП в умовах НГС; створення чіткої мережевої системи спеціалізованих інституцій з питань БРП в умовах НГС; забезпечення гнучкості та адаптивності ОПМ з реалізації ППП-проектів через зменшення бюрократії та спрощення процедур здійснення БРП; підвищення прозорості усіх процесів, пов'язаних з реалізацією ППП-проектів, та підзвітності їх учасників громадськості; залучення місцевих громад через громадські об'єднання до участі у здійсненні БРП; передача функції управління ризиками, які виникають при здійсненні ППП в умовах НГС, приватному партнеру та посилення його відповідальності; стандартизація

процесів і процедур здійснення БРП в умовах НГС та гармонізація вітчизняного законодавства з міжнародними правовими нормами.

8. Запропоновано Рамковий стандарт (Технологічну карту) для здійснення БРП-проєкту в умовах НГС, що за кожним етапом (ініціація та пріоритезація, відбір приватного партнера, реалізація, завершення) передбачає чітке визначення мети, основних інструментів, ролі громадськості та очікуваного результату. Обґрунтовано, що успішне впровадження пропонованого Стандарту значною мірою буде залежати від вирішення кількох важливих проблем: по-перше, від забезпечення активної участі представників громадянського суспільства в обговоренні, прийнятті рішень й реалізації ППП-проєктів; по-друге, від наявності списку кваліфікованих потенційних приватних партнерів, готових швидко взяти участь у здійсненні ППП-проєктів того чи іншого профілю. Тому для вирішення означених проблем ми пропонуємо: посилити участь і вплив громадянського суспільства на процеси здійснення ППП-проєктів шляхом залучення *Авторизованих громадських об'єднань (АГО)*: для пришвидшення та спрощення процедури вибору приватних партнерів – створити *Реєстр кваліфікованих партнерів*.

9. Визначено роль та ключові сфери впливу громадських об'єднань на розвиток БРП в умовах НГС на місцевому, регіональному, національному та міжнародному(міждержавному) рівнях та надано авторське визначення дефініції *авторизоване громадське об'єднання – АГО (в контексті публічно-приватного партнерства)* як *непідприємницького добровільного об'єднання фізичних та/або юридичних осіб, яке пройшло встановлену законом процедуру визнання його спроможності виступати публічним партнером у проєктах публічно-приватного партнерства, що мають суспільно значущий характер та відповідають цілям діяльності такого об'єднання, а також мають довіру, розуміють місцеву специфіку та можуть оперативно працювати з інформацією та учасниками ППП*. Також означено основні вимоги та правила «авторизації», адже процес авторизації має бути прозорим та базуватися на чітких критеріях, зокрема до їх складу пропонується віднести: наявність

юридичного статусу та наявності у статуті відповідних цілей; досвід роботи у сфері здійснення БРП; наявність прозорої релевантної фінансової звітності; наявність внутрішніх процедур управління та контролю; відсутність конфлікту інтересів; сертифікація або акредитація для надання певних послуг (згідно з чинним законодавством).

10. Аналіз діючого протягом тривалого часу та новоприйнятого в 2025 році законодавства з регулювання ППП в Україні показав на наявність певних недоліків та прогалин, що дозволило розробити низку пропозицій вже до нового ЗУ «Про публічно-приватне партнерство» щодо: уточнення окремих визначень та розширення термінологічного ряду в ст. 1 (уточнити термін «публічно-приватне партнерство» та додати терміни «багаторівневе публічно-приватне партнерство», «іноземний партнер», авторизоване громадське об'єднання»); систематизації та класифікації сфер застосування ППП у ст. 4 (соціальної, енергетичної, транспортної, комунікаційної та екологічної інфраструктури, включаючи зони транскордонного співробітництва та прикордонної інфраструктури спільного призначення) та уточнення змісту ст. 5, де пропонується порядок врегулювання відносини, що пов'язані з ініціюванням ППП, вибором приватного партнера та АГО, підготовкою до укладення, визначенням змісту договору, укладенням та виконанням договорів, тощо, що викладено в Порівняльній таблиці в додатках до дисертаційної роботи.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [259-262, 267].

ВИСНОВКИ

За результатами дисертаційного дослідження організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства обґрунтовано теоретичні положення та розроблено пропозиції з практичного впровадження таких механізмів для управління багаторівневими проєктами публічно-приватного партнерства задля поліпшення системи реагування на надзвичайні гуманітарні ситуації в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України. Узагальнені висновки з даного дослідження полягають у наступному:

1. Узагальнені теоретичні підходи до визначення сутності багаторівневого управління та його похідних — публічно-приватного та багаторівневого публічно-приватного партнерства. Розмежовано та уточнено понятійний апарат. Сформульовано авторські визначення таких термінів, як «публічно-приватне партнерство», «багаторівневе публічно-приватне партнерство» та «надзвичайна гуманітарна ситуація», які розширюють традиційне розуміння публічно-приватного партнерства, включаючи до нього недержавних акторів (громадські організації) та враховуючи специфіку взаємодії на різних рівнях управління в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій. Зокрема, надане авторське визначення поняття *«публічно-приватне партнерство в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій»* — це форма організації спільної діяльності між суб'єктами публічного сектору та суб'єктами приватного сектору в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій, які становлять безпосередню загрозу життю, здоров'ю та безпеці великої кількості цивільного населення з метою досягнення спільних легітимно визначених цілей збереження здоров'я, життя, а також підвищення якості життя та життєдіяльності населення, що відповідає ознакам публічно-приватного партнерства, визначеним законодавчими актами, з додатковими умовами: створення соціально значущого чи екологічнобезпечного інноваційного об'єкта публічно-приватного партнерства; використання механізмів

моніторингу та контролю із обов'язковим залученням авторизованих громадських об'єднань до обговорення, прийняття рішень та реалізації публічно-приватного партнерства.

2. Визначено основні принципи закономірності розвитку і механізми публічного управління у сфері публічно-приватного партнерства в контексті міжнародного законодавства та для відповідності сучасним викликам в контексті подолання наслідків надзвичайних гуманітарних ситуацій. Запропоновано доповнити існуючі законодавчо визначені принципи публічно-приватного партнерства новими принципами: інноваційності, екологічності, соціальної відповідальності, партнерства, цілеспрямованості та системності дій. Інтеграція цих принципів у діючі організаційно-правові механізми публічно-приватного партнерства дозволить не просто реалізовувати проєкти публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій, а й забезпечить їхню відповідність цілям сталого розвитку. Також обґрунтовано, що організаційно-правові механізми публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій є складною системою, інтегрованою в загальну архітектуру публічного управління, та являють собою сукупність інституцій, норм та процедур, головне завдання якої – забезпечити легітимність, ефективність та баланс інтересів публічного й приватного партнерів на всіх етапах життєвого циклу проєктів публічно-приватного партнерства. Доведено, що ці механізми мають бінарну (двоїсту) природу і складаються з двох взаємопов'язаних компонент: *правова компонента*, що охоплює як загальне законодавство (кодифіковані акти), так і спеціальні норми, що регулюють сферу публічно-приватного партнерства (договірне право, конкретні інструменти підтримки (державні гарантії) та механізми розподілу ризиків і відповідальності); *організаційна компонента*, яка включає систему спеціалізованих інституцій (від єдиного керівного центру – Єдиного координаційного центру до окремих підрозділів – штабів, юнітів публічно-приватного партнерства), процедури управління проєктами та інструменти координації, що забезпечують злагоджену взаємодію всіх

учасників. Означено, що ключовими особливостями цих механізмів є довгостроковість відносин, комплексний характер проєктів та орієнтація на результат, що вимагає високого ступеня деталізації договірних умов та часто передбачає використання третейських механізмів для вирішення спорів.

3. Проаналізовано досвід країн світу та означені особливості здійснення публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій. Зокрема, узагальнено міжнародний досвід (США, Канада, ЄС) щодо застосування публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій та адаптовано його до умов України, що дозволило виявити ключові виклики і загрози (безпекові ризики, слабкість інституцій, залежність від донорів) та ефективні підходи їх подолання, зокрема, визначено доцільні для України адаптовані механізми: «гібридні» моделі фінансування; державні гарантії та страхування ризиків; спрощені та гнучкі правові рамки для створення тимчасових або спеціальних законодавчих норм для проєктів публічно-приватного партнерства; фокус на базові послуги та критичну інфраструктуру; нарощування спроможності уряду; «раннє залучення» приватного сектору; прозорість та антикорупційні заходи; координація з міжнародними гуманітарними організаціями, а також вплив основних механізмів публічного управління на розвиток публічно-приватного партнерства в країнах ЄС, що забезпечують ефективність, прозорість та підзвітність за такими проєктами.

4. Визначено, що організаційна компонента – це невід’ємна частина комплексних організаційно-правових механізмів, яка має свою структуру, функції, вертикальні і горизонтальні зв’язки, процеси і процедури, що забезпечують ефективну діяльність органів публічної влади, тобто це організаційні форми, методи й інструменти управління, що використовуються на різних рівнях та забезпечують функції публічного управління сферою публічно-приватного партнерства відповідно до визначених цілей. Обґрунтовано, що організаційна компонента механізмів публічно-приватного партнерства в Україні є цілісною системою, що ґрунтується на

фундаментальному принципі поділу влади, а ефективність цієї системи досягається завдяки чіткій спеціалізації функцій: *законодавча* влада формує «правила гри», *виконавча* – забезпечує їх практичну реалізацію, а *судова* – виступає гарантом законності. Саме така взаємодія трьох гілок влади забезпечує повний життєвий цикл управління проєктами публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій – від ініціації, правил і процедур здійснення публічно-приватного партнерства, закріплених законодавчо, до реалізації проєктів публічно-приватного партнерства та правового захисту партнерів.

5. Розкриті елементи правової компоненти організаційно-правових механізмів здійснення публічно-приватного партнерства Доведено, що правова компонента організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в Україні є достатньо розробленою та структурованою системою, що функціонує через чітко визначені форми (правотворчість, правозастосування) і методи державного впливу (переконання, заохочення, адміністративний примус, пряме регулювання). Ця система, що налічує понад 50 нормативно-правових актів, створює зрозумілі, але водночас жорсткі та довготривалі «правила гри», розраховані на стабільні умови мирного часу. Однак саме орієнтованість на стабільність виявляє суттєву прогалину всього механізму: повну відсутність правового регулювання для реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій, що підтверджується відсутністю поняття терміну «надзвичайна гуманітарна ситуація» у профільному законодавстві та відповідних статей у новому Законі «Про публічно-приватне партнерство», що негативно впливає на практику реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій і не дозволяє оперативно залучати приватних партнерів до ліквідації наслідків надзвичайних гуманітарних ситуацій, адже інвестори стикаються з невизначеністю, а держава змушена діяти за стандартними, надто повільними бюрократичними процедурами. Таким чином, доведено нагальну необхідність розробки спеціального,

гнучкого правового режиму для публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій. Він має чітко визначати поняття, принципи, ризики та, головне, встановлювати спрощені та прискорені процедури для всіх етапів реалізації проєктів публічно-приватного партнерства, що дозволить перетворити механізми публічно-приватного партнерства з інструменту довгострокового розвитку на дієвий засіб швидкої та ефективної відбудови.

6. Проаналізовані організаційні та правові складові функціонування організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій у світовій практиці. Аналіз міжнародного досвіду, зокрема кластерного підходу ООН та практики ЄС у подоланні наслідків конфліктів, однозначно доводить, що публічно-приватне партнерство є дієвим інструментом для реагування на надзвичайні гуманітарні ситуації, а також що успіх залежить не від застосування стандартних моделей, а від їхньої глибокої адаптації до кризових умов кожної країни. Цей досвід є критично важливим для України, яка стоїть перед безпрецедентним завданням повоєнної відбудови. Проведений SWOT-аналіз виявив значний розрив між великим потенціалом України у сфері публічно-приватного партнерства та низкою системних перешкод, які наразі унеможливають його реалізацію в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій, а саме – відсутність чіткої нормативно-правової бази та інституційної спроможності держави, що створює правовий вакуум та високий рівень невизначеності для інвесторів. Цю проблему поглиблюють брак взаємної довіри між партнерами, ризики корупції через непрозорість процедур та недостатня координація, що призводить до фрагментації зусиль. Як наслідок, механізми публічно-приватного партнерства, які могли б стати потужним драйвером відновлення, залишаються значною мірою заблокованими. Тому обґрунтовано, що подальший розвиток публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій вимагає комплексної та системної реформи організаційно-правових механізмів, яка має здійснюватися двома

паралельними шляхами: по-перше, це вдосконалення законодавства, спрямоване на створення спеціального, гнучкого правового режиму, що чітко визначає правила гри, справедливий розподіл ризиків та стандартизовані угоди для кризових проєктів; по-друге, це інституційна перебудова, яка включає створення спеціалізованого координаційного органу та трансформацію ролі держави з контролюючого менеджера на сервісного консультанта та партнера. Це дозволить створити максимально прозоре, гнучке й інвестиційно привабливе середовище шляхом спрощення бюрократичних процедур та впровадження потужних фінансових стимулів (державні гарантії та податкові пільги) та ефективно залучити приватний капітал, що перетворить публічно-приватне партнерство на один із ключових інструментів успішної повоєнної відбудови критичної та соціальної інфраструктури.

7. Розроблено модель багаторівневого публічно-приватного партнерства як явища та процесу взаємодії публічного та приватного партнерів в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій з урахуванням зарубіжного досвіду та за участі міжнародних установ, організацій, компаній у якості приватних партнерів. Обґрунтовано, що багаторівневе публічно-приватне партнерство є логічним етапом еволюції концепції багаторівневого управління, що відіграє ключову роль у її практичній реалізації. Ці механізми поєднують ресурси та повноваження різних рівнів публічної влади з досвідом, інноваціями та капіталом приватного сектору. Багаторівневе публічно-приватне партнерство не лише посилює багаторівневе управління, а й зазнає його позитивного зворотного впливу, адже залучення приватних партнерів до надання публічних послуг підвищує їхню якість та доступність, що є особливо важливим в умовах обмежених бюджетних ресурсів та кризових викликів. Вказано, що основна роль багаторівневого публічно-приватного партнерства полягає у створенні цілісної та стійкої системи управління проєктами публічно-приватного партнерства, яка долає відомчу розрізненість та вузькі інтереси окремих рівнів влади, що забезпечує ефективну координацію,

підвищує легітимність проєктів та дозволяє мобілізувати ресурси з бюджетів різних рівнів. Визначено, що як *явище* багаторівневе публічно-приватне партнерство набуває особливої актуальності в умовах децентралізації, де для реалізації масштабних проєктів громадам необхідна співпраця з регіональною та центральною владою, а також із приватним сектором, а як *процес* воно вимагає чіткої організації та послідовної взаємодії всіх партнерів на кожному етапі реалізації проєкту публічно-приватного партнерства. Доведено, що в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій сутність багаторівневого публічно-приватного партнерства трансформується, фокусуючись на максимальній оперативності та досягненні гуманітарних цілей: як *явище* це швидка мобілізація всіх ресурсів для порятунку життів; як *процес* це динамічний цикл дій, спрямований на негайне реагування на кризу; як результат – ефективне багаторівневе публічно-приватне партнерство в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій – це не прибуток чи довгострокові інфраструктурні об'єкти, а врятовані людські життя, мінімізація наслідків катастрофи та створення умов для подальшого відновлення. Доведено, що для ефективного функціонування багаторівневого публічно-приватного партнерства недостатньо лише політичної волі; необхідні комплексні механізми публічного управління, що включають чіткі нормативно-правові, організаційні, фінансові та інформаційні інструменти. Ці механізми мають забезпечувати злагоджену координацію дій як по вертикалі (між різними рівнями влади), так і по горизонталі (між різними відомствами), що є основою ефективного багаторівневого управління при реалізації проєктів публічно-приватного партнерства. Для відповіді на виклики, що стоять перед Україною під час війни, запропоновано інноваційну чотирирівневу модель багаторівневого публічно-приватного партнерства, розроблену спеціально для реалізації складних та стратегічно важливих проєктів в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій, яка включає наднаціональний рівень, відходить від традиційної ієрархії, перетворюючись на гнучку мережу. У ній потоки ресурсів, інформації та впливу рухаються в обох напрямках — «зверху-вниз»

та «знизу-вгору», що дозволяє поєднати стратегічне планування з потребами місцевих громад. Водночас обґрунтовано, що класичні підходи до здійснення публічно-приватного партнерства є недієвими в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій. Тому ключовою передумовою успіху запропонованої моделі є її адаптація до українських реалій через удосконалення організаційно-правових механізмів за такими основними напрямками, як поліпшення організаційної та правової компонент з обов'язковим активним залученням авторизованих громадських об'єднань на всіх етапах реалізації проєктів. Саме така інтеграція громадськості дозволить забезпечити ключові умови для успішної відбудови: прозорість, підзвітність та суспільну довіру до всього процесу.

8. Визначено, що для адаптації механізмів багаторівневого публічно-приватного партнерства до умов надзвичайних гуманітарних ситуацій необхідне його комплексне вдосконалення, зокрема: на організаційному рівні це передбачає створення гнучкої та координованої системи управління на чолі з Національним координаційним центром при КМУ; на правовому рівні – адаптацію законодавства до кризових умов, створення фінансових стимулів для бізнесу та радикальне спрощення процедур; ключовими заходами для досягнення цих цілей є стандартизація процесів, підвищення прозорості та передача частини ризиків приватному партнеру. Для практичної реалізації цих реформ запропоновано Рамковий стандарт (Технологічну карту) для здійснення проєктів багаторівневого публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій, який структурує весь життєвий цикл проєкту на чіткі етапи, визначаючи для кожного з них мету, інструменти, роль громадськості та очікуваний результат. Водночас обґрунтовано, що успішне впровадження цього стандарту залежить від вирішення двох ключових завдань: забезпечення реального впливу громадянського суспільства на процеси та наявності пулу надійних компаній, готових швидко долучитися до роботи. Тому запропоновано два інноваційні інструменти: створення Реєстру кваліфікованих партнерів та запровадження інституту

Авторизованих громадських об'єднань. Визначено Авторизоване громадське об'єднання як невідприємницька організація, що пройшла прозору процедуру визнання її спроможності виступати надійним партнером у проєктах публічно-приватного партнерства. При цьому процес «авторизації» базується на чітких критеріях (досвід, прозора звітність, відсутність конфлікту інтересів) та дозволить залучати до відбудови довірені та компетентні громадські організації. Таким чином, Авторизовані громадські об'єднання стають не просто спостерігачами, а повноцінними учасниками процесу на всіх рівнях – від місцевого до міжнародного, забезпечуючи суспільну довіру, прозорість та ефективність, що є запорукою успішної реалізації проєктів багаторівневого публічно-приватного партнерства в умовах повоєнного відновлення України.

Також аналіз чинного та новоприйнятого законодавства у сфері публічно-приватного партнерства виявив низку недоліків, що дозволило розробити конкретні пропозиції щодо вдосконалення нового Закону України «Про публічно-приватне партнерство». Ці пропозиції, оформлені у вигляді Пояснювальної записки та Порівняльної таблиці для комітетів Верховної Ради України, спрямовані на усунення термінологічних неточностей та заповнення правових прогалин. Ось основні з них:

- розширення та уточнення термінології (Стаття 1) – пропонується уточнити існуюче визначення «публічно-приватне партнерство» для більшої ясності; рекомендується доповнити закон новими важливими термінами, такими як «багаторівневе публічно-приватне партнерство», «іноземний партнер» та «авторизоване громадське об'єднання» тощо, щоб відобразити сучасні реалії та форми співпраці;

- класифікація сфер застосування публічно-приватного партнерства (Стаття 4) – пропонується чітко систематизувати та класифікувати сфери, в яких можуть застосовуватися механізми публічно-приватного партнерства, для кращого розуміння та правозастосування;

- деталізація процедурних питань (Стаття 5) – пропонується уточнити зміст статті, детально врегулювавши порядок ініціювання проєктів публічно-

приватного партнерства, процедури вибору приватного партнера та авторизованого громадського об'єднання, а також усі етапи роботи з договором — від підготовки та визначення змісту до укладення та виконання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бовсунівська І. В. Публічно-приватне партнерство: конспект лекцій з дисципліни Київ. 2019. URL: <https://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/pppleksait.pdf>.
2. Варнавский В. Г., Клименко А. В., Королев В. А. Державно-приватне партнерство: теорія і практика : навч. посібник. 2010.
3. Дубок І. П. Сутність та особливості державно-приватного партнерства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Випуск № 2. 2014. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znpnadu_2014_2_14.
4. Нестор О. В. Публічно-приватне партнерство: сутність, особливості, проблеми розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2021, № 2 (148), С. 58–63. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20212\(148\)/sep20212\(148\)_058_NestorO.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20212(148)/sep20212(148)_058_NestorO.pdf)
5. Єфіменко Т.І. Державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки: монографія. Київ. 2012. URL: https://www.uvecon.ua/images/uploaded/com_product_doc/example_099c36b1c5d4937394a0829ba8f0435c.pdf.
6. Малін О. Л. Становлення державно-приватного партнерства як системи організаційно-економічних відносин. *Ефективна економіка*. № 8. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8588>.
7. Оболенський О. Ю., Базарна О. В. Економічна складова організаційно-економічного механізму регіонального публічного управління житлово-комунального господарства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/3.pdf.

8. Єгоричева С. Б, Лахижа М. І. Публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах: монографія. Київ. 2020. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/6747/1/%D0%9F%D0%9F%D0%9F%D0%B2%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%BC.%20%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%D1%85.pdf> (дата звернення: 18.12.2023).

9. Бойко В. О. Європейський досвід державно-приватного партнерства: підходи до формування та нормативно-правові засади. *Стратегічні пріоритети*. 2019. № 1 (49). С. 28–36.

10. Брайловський І.А. Сучасний стан державно-приватного партнерства в країнах Європейського Союзу. *Ефективна економіка* № 12. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1699> .

11. Данилишин В.І., Стефанків О.М., Ціжма О.А. Зарубіжний досвід державно-приватного партнерства та пропозиції щодо його вдосконалення в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С 332-336. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/70.pdf> .

12. Зайдель М. І. Публічно-приватне партнерство: європейський досвід та українські реалії. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, серія «Питання політології»*. 2012. № 1007. С. 151-157. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/items/01ce6204-6e94-4a9a-942c-e1a0a6e2de91> .

13. Сімак С.В. Інституційний розвиток публічно-приватного партнерства: досвід країн світу. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 2 (13). 2015. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/1371?mode=full> .

14. Ющенко Н. В., Дячек В. В., Ковтун М. В.. Публічно-приватне партнерство в Україні та Європейських країнах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/82.pdf.

15. Островський І. А. , Юхнов Б. Ю., Штефан С. І. Публічно-приватне партнерство як соціальна інновація: переваги та ризики. *Ефективна*

16. Шавлак М. А.. Вектори удосконалення процедури прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства в умовах війни. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 3 (34). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.9> (дата звернення: 21.12.2023).

17. Королюк Т. О.. Публічно-приватне партнерство як механізм залучення інвестицій в економіку. *Ефективна економіка*. № 12. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/121.pdf

18. Бірюков Д.С. Державно-приватне партнерство в контексті попередження та реагування на надзвичайні ситуації: міжнародний досвід, проблеми та перспективи для України. *Аналітична записка*. URL: <http://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/derzhavno-privatne-partnerstvo-v-konteksti-poperedzhennya-ta> (дата звернення: 21.12.2023).

19. Лисяк Л. В., Качула С. В. Фінансовий механізм публічно-приватного партнерства у реалізації стратегічних цілей розвитку територій України. *Економіка та суспільство*. Випуск № 53. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2673> (дата звернення: 29.01.2024).

20. Пильтій О. Фінансові механізми Публічно-приватного партнерства. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 3. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2012/03/6.pdf> (дата звернення: 20.12.2023).

21. Карпа М. І., Місце та роль державно-приватного партнерства у виконанні функцій публічної служби: *Вісник НАДУ при Президентові України. Серія «Державне управління»*. 2017. № 2. С. 95–103.

22. Косач І. А., Кулик О. С. Реалізація механізму державно-приватного партнерства в Україні: сучасні реалії та перспективи // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2021, №1, с. 80–84. URL:

https://www.researchgate.net/publication/358603102_Realizacia_mehanizmu_derzavno-privatnogo_partnerstva_v_Ukraini_sucasni_realii_ta_perspektivi

23. Круглов В. В. Механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні. 2020. С. 52. URL: https://ipa.karazin.ua/wpcontent/themes/kbuapa/filesforpages/science/kvv_dis_20202606.pdf

24. Курбанов С., Хамурадов М. Ризики та їх роль в державно-приватному партнерстві. *Політика, економіка и соціальна сфера: проблеми взаємодії*. 2016. № 8. С. 16–22.

25. Мазалова А. О. Концепція Публічно-приватного партнерства і практика її законодавчого втілення. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 1. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/download/212/197/>.

26. Дідич О.Р., Наумко М.М. Поняття та сутність державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73). № 6. С. 69-77. https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/12.pdf

27. Маркєєва О. Д., Розвадовський Б. Л. Держава та приватний сектор на захисті національної безпеки: від взаємодії до партнерства : аналіт. доп. / Київ : НІСД, 2021. 72 с.

28. Круглов В. В. Роль державно-приватного партнерства у сфері безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 107–110.

29. Yescombe E. R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance Oxford: Butterworth Heinemann, 2007. 350 p. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780081007662000024?via%3Dihub>.

30. Yescombe, E. R., Farquharson, E. (2018). Chapter 2 – What Are PublicPrivate Partnerships? Public-Private Partnerships for Infrastructure. Second Edition. Butterworth-Heinemann. P. 7–24. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780081007662000024?via%3Dihub> .

31. Delmon J. Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers. Cambridge: Cambridge University Press, 2017. 256 p.

32. Hodge G., Greve C. The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning from International Experience. Edward Elgar Publishing, 2005.

33. Hodge, G. A., Greve, C., & Boardman, A. International handbook on publicprivate partnerships. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 2010. 656 p. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781849804691>

34. Greve C., Hodge G. Rethinking Public-Private Partnerships: Strategies for Turbulent Times. New York : Routledge, 2016. 240 p.

35. Grimsey D., and Lewis M.K. Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*. 2002. № 20(2). P. 240–252.

36. Приходченко Л. Л., Лесик О. В., Панченко Г. О. / за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Публічне управління, багаторівневе врядування: теорія, методологія та практика: навчальний посібник. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/13288/1/PU-BV%20tmp-NP-2019.pdf> (дата звернення: 18.12.2023).

37. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / ред. кол. С.В. Мочерний та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.

38. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.

39. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державне управління: підручник: у 2 т. Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNE-UPRAVLINNYA-2012.pdf>.

40. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба О. О. Кизенко та ін.; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. К.: КНЕУ, 2011. 327с.
41. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції : пер. з англ. / вид. переробл. і доповн. числен. заув. авт. К. : АртЕк, 2001. 392 с.
42. Drucker P. Management Challenges for 21st Century. New York: Harper Collins Publishers, 1999. 224 p.
43. Management [Electronic Resource] / Oxford Dictionaries. URL : <http://oxforddictionaries.com/definition/management>.
44. Філософський енциклопедичний словник. Національна академія наук України, Інститут філософії ім. Г. С. Сковороди. Київ. Видавництво: Абрис.2022.URL:https://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskiy_entsyklopedychnyi_slovnyk.pdf.
45. Файоль А. Вчення про управління. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / упоряд. І.О. Слепцов; пер. з рос. Л.І. Козій, М.І. Матрохіна, П.Л. Пироженко. К.: Либідь, 1993. 304 с.
46. Державне управління і менеджмент: навч.посіб. / за заг. ред. Г.С. Одінцової. Х.: Вид -во ХарПІ УАДУ, 2002. 492 с.
47. Коваленко О.М. Державне управління в процесі соціалізації суспільного відтворення. *Державне управління*. Випуск № 2 (42). 2013. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2013/15.pdf. Вчення про управління
48. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності. К.: Наш формат, 2016. 400 с.
49. Weber M. Wirtschaft und Gesellschaft. Tubingen. 1956. В. 1. Р. 241.
50. Янишин, Б. М. Держава і державність: до проблеми теоретико-правового та історико-правового осмислення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. №8 (129). URL: <https://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/volume-8-number-129-2021/derzhava-i-derzhavnist-do-problemy-teoretyko-pravovogo-ta>

51. Конституція України, 1996 / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
52. Гіденс Е. Соціологія. Пер. з англ. К.: Основи, 1999. С. 23-24.
53. Кремень В.Г., Ільїн В.В. Філософія: мислителі, ідеї, концепції. Підручник. К.: Книга, 2005. 528 с.
54. Keeling D. Management in Government. London : Allen & Unwin, 1972. 216 p.
55. Оболенський О.Ю. Провісники нового публічного управління. Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту: європейський контекст: матеріали науково-практичної конференції. Дніпропетровськ, 15-16 травня 2009 року / за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дн.: ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 3-8.
56. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління: підруч. К.: Знання, 2009. 582 с.
57. Михайловська О.В., Філіпова Н.В., Ладонько Л.С., Ткаленко Н.В. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності складових дефініцій публічного управління та адміністрування. *Університетські наукові записки*. 2016. №58. С. 241-253. URL: <https://old.univer.km.ua/visnyk/1549.pdf>
58. Кононенко І.А. Сутність, співвідношення, взаємозв'язок ключових категорій публічного управління. *Право та державне управління*. 2019. № 4. С. 299-305. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2019.4.46> URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2019/48.pdf.
59. Оболенський О.Ю., С. Лукін. Публічне управління: публічна сфера, публічне право, і публічна політика – співвідношення понять. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Випуск № 2. С 3-11. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=dums_2013_2_3

60. Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 53-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44(1)_8).

61. Pfiffner, J. M., Presthus R. Public administration. New York : The Ronald Press, 1960. 556 p

62. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis Oxford : University Press, 2004. 240 p.

63. Багаторівневе управління (multi-level governance) в умовах модернізації публічної влади і становлення демократичного врядування в Україні: колективна монографія / Іжа М.М., Надолішній П.І., Приходченко Л.Л., Саханенко С.Є. та ін. ; за заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 480 с.

64. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 р., № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.

65. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21 вересня 2006 р. № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>.

66. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 4510-IX, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-%D0%86%D0%A5#Text>.

67. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/23/oj/>

68. Директива 2014/24/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 26 лютого 2014 року про публічні закупівлі та про скасування Директиви 2004/18/ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_052-14#Text

69. Directive 2014/25/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on procurement by entities operating in the water, energy,

transport and postal services sectors and repealing Directive 2004/17/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj/eng>

70. Regulation (EU) 2021/695 of the European Parliament and of the Council of 28 April 2021 establishing Horizon Europe – the Framework Programme for Research and Innovation, laying down its rules for participation and dissemination, and repealing Regulations (EU) No 1290/2013 and (EU) No 1291/2013 ELI: <http://data.europa.eu/eli/reg/2021/695/2024-03-01>

71. Петрова І. П. Поняття державно-приватного партнерства: оцінка зарубіжних і вітчизняних визначень. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 88-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_3_19)

72. UN Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships URL: <https://unece.org/sites/default/files/2022-01/ppp.pdf>

73. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Харків. ХНАУ. 2018. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4925/1/NP_Public%20administration_2019.PDF

74. Базарна О.В. Визначення переліку задач управління з використанням методу декомпозиції. *Економіка та держава*. 2011. №6. С. 143-148. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=1426&i=37>

75. Проект «Партнерство для місцевого економічного розвитку та демократичного врядування» (PLEDDG). URL: <https://fcm.ca/en/programs/international-programs/partnership-local-economic-development-and-democratic-governance>

76. Ємельяненко Л.М., Радіонова І.Ф., Федірко Н. В. Макроекономічна оцінка ролі публічного сектору національної економіки та його відхилень в Україні від загальноцивілізаційних тенденцій. К. : КНЕУ, 2017. 282 с. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Economics_and_Administration/kmdu%20fetau/2018/Analit_Zap_1.pdf

77. Лаврентій Д.С. Публічно-приватне партнерство: категоріально-понятійний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 10, 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1303>

78. About Public-Private Partnerships // The Public-Private Partnership in Infrastructure Resource Center of Worldbank. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/about-public-private-partnerships>

79. Introduction to PPPs: Can public-private partnerships improve infrastructure and deliver better public services? UNECE. 2012. 42 p. URL: <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/images/ICoE/Introductionppp.pdf>

80. European Commission. Guidelines for Successful Public-Private Partnerships. 2003. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf

81. Grimsey D., and Lewis M.K. Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*. 2002. 20(2). P. 240–252.

82. Павлюк К.В., Павлюк С.М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/02.pdf.

83. Солодаренко М. Сутнісно-теоретичні підходи до розуміння категорії державно-приватне партнерство. *Науковий вісник Одеського національного економічного ун-ту*. 2015. № 3. С. 156–172

84. Дєєва Н. Е., Хмурова В. В. Публічноприватне партнерство: інтереси зацікавлених сторін. *Економіка України*. 2018. № 9(682). С. 99-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_9_10

85. Мущинська Н. Ю. Публічно-приватне партнерство як інструмент сталого регіонального розвитку. *Коммунальное хозяйство городов: науч. техн. сб.* 2010. Вип. 9. С. 162-167.

86. Надолішній П. І., Піроженко Н. В. Публічно-приватне партнерство в Україні: теоретико-методологічні засади і умови інституціоналізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*: зб. наук. пр. 2012. Вип. 10. С. 17-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2012_10_4

87. Грищенко С. Підготовка та реалізація проєктів публічно-приватного партнерства : практ. посіб. для органів місцев. влади та бізнесу. К. : ФОП Москаленко О. М., 2011. 140 с.

88. Запатріна І. В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проєктів і надання публічних послуг. *Економіка і прогнозування*. 2010. № 4. С. 62-86.

89. Система ООН. URL: <https://www.un.org/ru/about-us/un-system>

90. Партнерський портал ООН. URL: <https://www.unpartnerportal.org/landing/>

91. Непомнящий О. М. Інженер-консультант у системі господарської і професійної діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. Вип. № 9. 2018. С. 97-102. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6077&i=17>.

92. FIDIC. Міжнародна федерація інженерів-консультантів. URL: fidic.org

93. Асоціація Інженерів-Консультантів України. URL: <https://aecu.org.ua/> та http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2018/20.pdf.

94. Global Reporting Initiative. URL: <https://www.globalreporting.org/>

95. International Organization for Standardization (ISO) 26000. URL: <https://www.iso.org/home.html>

96. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/about/>

97. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності. 2015. URL: https://www.oecd.org/uk/publications/2015_9789264312906-uk.

98. Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств URL: <https://ncp.gov.ua/about-oecd-guidelines>

99. Розпорядження КМУ Про підписання Угоди (у формі обміну листами) між Урядом України та Організацією економічного співробітництва та розвитку щодо приєднання до Декларації про міжнародні інвестиції і багатонаціональні підприємства, відповідних Рекомендацій та процедурних Рішень Ради Організації економічного співробітництва та розвитку від 1 березня 2017 р. № 130-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/130-2017-%D1%80#Text>

100. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.

101. Мех Ю., Горобець Д., Головка В. Державно-приватне партнерство в секторі безпеки України: основні принципи та форми. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія ПРАВО*. 2022. Вип. 74: ч. 2 С.224-231. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.72>. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/273697/269045>

102. Перспективи розвитку державно-приватного партнерства в галузі житлово-комунального господарства : колективна монографія / І. І. Килимник, Т. А. Коляда, А. В. Домбровська, А. М. Бровдій ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 139 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/50088/1/2017%2019%D0%9C%D0%9D%20%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF%20>

103. Бондар Н. М. Державно-приватне партнерство: сутність та принципи. *Вісник Національного транспортного університету*. 2010. № 21(1). С. 232-237. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2010_21\(1\)_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2010_21(1)_57).

104. Механізм. Словник української мови в 11 томах. Інститут мовознавства ім. О.О. Потебні. // Портал української мови і культури. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?sword=%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%BC>

105. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сумрін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сумріна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

106. Механізми державного управління. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. С. 375-376.

107. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2008. Вип. 1. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf>

108. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_8.

109. Білик О. І., Лукашевська У.Т. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 177-180. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/28.pdf

110. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 5. С. 114-117. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/32.pdf.

111. Нижник Н. Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління : навчальний посібник / за загл. ред. Н.Р. Нижник. К. : УАДУ, 1998. 160 с.

112. Івашова Л. М., Антонова Л. В., Крушельницька Т. А. Комплексний механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. №2 (37). С. 31-42. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-2.4> URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/4.pdf>

113. Оболенський О. Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування: монографія. Хмельницький: Поділля, 1998. 294 с.

114. Оболенський О.Ю., Борисевич С.О., Коник С.М.. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління». К.: НАДУ, 2011. 56 с.

115. Приходченко Л. Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. Вип. 2. С. 105-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_2_14.

116. Кодекс цивільного захисту України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 34-35, ст.458. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>.

117. EU Civil Protection Mechanism: European Commission. (2013). No 1313/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism. Official Journal of the European Union, L 347, 20 December 2013. URL: https://ec.europa.eu/echo/what/civil-protection_en

118. IASC Reference Module on Humanitarian System-Wide Scale-Up Activation. URL: https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2014-12/WG16_4.pdf

119. Regulation (EC) No 1257/96 concerning humanitarian aid: European Parliament and Council. (1996). Regulation (EC) No 1257/96 of 20 June 1996 concerning humanitarian aid. Official Journal of the European Communities. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31996R1257>

120. Article 214 of the Treaty on the Functioning of the European Union: European Union. (2008). (TFEU). Official Journal of the European Union. C. 326, 26 October 2012. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12008E214> Humanitarian principles for the

European Union. URL: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/who/humanitarian-principles_en?utm_source=chatgpt.com

121. Ukraine Recovery Conference. Lugano. Switzerland. 2022, July 4-5. URL: <https://ua.urc2022.com/>

122. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>

123. Ukraine Recovery Conference. Rome. Italy. 2025, July 10-11. URL: <https://ua.urc-international.com/#urc2025>

124. Конференція з питань відновлення України 2025: концептуальна записка для міжнародних партнерів / Конференція з питань відновлення України (URC2025). URL: <https://surl.li/bdkxfs>.

125. Королюк Т. О. Публічно-приватне партнерство як механізм залучення інвестицій в економіку. *Ефективна економіка*, № 12. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/121.pdf

126. National Infrastructure Protection Plan: Partnering to enhance protection and resiliency. US Dep. Homeland Security, 2009. URL: http://www.dhs.gov/xlibrary/assets/NIPP_Plan.pdf

127. United States Code. URL: <https://uscode.house.gov/>

128. American Recovery and Reinvestment Act of 2009. URL: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ5/pdf/PLAW-111publ5.pdf>.

129. National Strategy for Critical Infrastructure – Public Safety Canada. URL: <http://www.publicsafety.gc.ca/prg/em/ci/ntnl-eng.aspx>

130. Public-private partnerships in Europe – before and during the recent financial crisis. Economic and Financial Report 2010/04. European Investment bank. URL: <https://www.eib.org/en/publications/efr-2010-v04>

131. European Investment Bank (EIB). Homepage. URL: <https://www.eib.org/en/index>

132. European PPP Expertise Centre (EPEC) URL: <https://www.eib.org/en/products/advisory-services/epec/index>

133. UN Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. URL: <https://unece.org/sites/default/files/2022-01/ppp.pdf>

134. Шимкевич К. О. Основні напрямки діяльності міжурядових та громадських організацій щодо подолання наслідків воєнних злочинів на теренах колишньої Югославії (1991–2008 pp.) // *Наукові праці історичного факультету Запорізького національного університету*. 2015. Вип. 44. Том 2. С. 136-139. URL: https://old.istznu.org/page/issues/44/27_2.pdf

135. Гумба (Іщенко) Н., Гайдай Д. Досвід євроінтеграції Західних Балкан і висновки для України. Євроінтеграція Західних Балкан. Київ. 2021. 35 с. URL: https://neweurope.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/Western-Balkans_ukr.pdf

136. Запатріна І.В., Шатковська А.О., Досвід післявоєнного відновлення міст світу: уроки для України. Дослідження у рамках Проєкту USAID «Економічна підтримка України». 2023. 86 с. URL: https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf

137. Hyogo Framework for Action 2005-2015: Building the Resilience of Nations and Communities to Disasters. UN International Strategy for Disaster Reduction. URL: <https://www.unisdr.org/2005/wcdr/intergover/official-doc/L-docs/Hyogo-framework-for-action-english.pdf>

138. Homeland Security Presidential Directive 7: Critical Infrastructure Identification, Prioritization, and Protection. December, 2003. URL: <http://www.dhs.gov/homeland-security-presidential-directive-7>

139. Protecting Europe from large scale cyber-attacks and disruptions: enhancing preparedness, security and resilience (COM/2009/149). URL: <http://eur-lex.europa.eu/>

140. Українські біженці після трьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження // Центр економічної стратегії. 2025. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/84

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

142. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління»: навчальний посібник. О.Ю. Оболенський, С.О. Борисевич, С.М. Коник. Київ : НАДУ, 2018. 76 с.

143. Приходченко Л. Л. Організаційно-правовий механізм забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади. *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 1. С. 59-65.

144. Радченко О. В. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках. *Публічне управління : теорія та практика*. Харків: Вид-во АДНДУ, 2013. № 3(15). С. 19–25.

145. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. С. 25-28.

146. Дорофєєв О., Пашнєв В. Поняття та структура механізму публічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 256-261. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-43>. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/310/318>

147. Івашова Л. М., Івашов М.Ф. Квеліашвілі І.М. Методологія наукових досліджень та системного підходу у сфері публічного управління: механізми, важелі, методи, інструменти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 11-19. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.2> URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/4.pdf>

148. Щербина О. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Вчені записки*. 2018. Вип. 10. С. 30–38.

149. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. № 44(2). С. 48–57.

150. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 5-2 (05). С. 40-45.

151. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

152. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27 лютого 2014 року № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> .

153. Положення про Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2025 р. № 903. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2025-%D0%BF#n31>

154. Положення про Міністерство фінансів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2014 р. № 375 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2014-%D0%BF>

155. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 2 червня 2016 року № 1402-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>

156. Гапотій В.Д., Письменицький А.А. Судові, правоохоронні та правозахисні структури України: навч. посібю, Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2018. 198 с. URL: <http://dcmaup.com.ua/assets/files/navchalnij-posibnik-sppu-2018-zminenij-5.pdf>

157. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

158. Земельний кодекс України, від 25 жовтня 2001 року № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>

159. Повітряний кодекс України від 19 травня 2011 року № 3393-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17#Text>

160. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

161. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

162. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

163. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

164. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

165. Про концесію: Закон України від 03.10.2019 № 155-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>

166. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 № 384 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF#Text>

167. Про затвердження Методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства: Наказ Міністерства економіки України від 14.12.2021 № 1067. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-22#Text>

168. Про концесію на будівництво та експлуатацію нової автомобільної дороги Львів-Краковець : Указ Президента України від 04.07.1998 № 739/98. URL <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/739/98>.

169. Київська обласна програма «Здоров'я Київщини» на 2021-2023 роки, затверджена рішенням Київської обласної ради від 24 грудня 2020 року № 044-01-VII. URL: https://kor.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/prohrama_Zdorovia-Kyivshchyny_2021-ostatochno-23.12.2020.pdf

170. Криклій Владислав. Підписано перший договір концесії морського порту в Україні / Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України урядовий. <https://www.kmu.gov.ua/news/pidpisano-pershij-dogovir-koncesiyi-morskogo-portu-v-ukrayini-vladislav-kriklij>

171. Криклій Владислав. Укладено договір концесії морського порту «Ольвія». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukladeno-dogovir-koncesiyi-morskogo-portu-olviya-vladislav-kriklij>

172. Нормативно-правові акти ДПП / Міністерство економіки України: веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/c5fe4de5-3213-413e-ac82-71fef98f6933?lang=uk-UA&title=OznakiDerzhavnoprivatnogoPartnerstva>

173. Практичний посібник з підготовки техніко-економічного обґрунтування та застосування методики проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства // Програма розвитку державно-приватного партнерства: Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Київ: Бізнес Центр «Горизонт», 2012. 102 с.

174. ДПП. Міністерство розвитку громад та територій України: веб-сайт. URL: <https://mindev.gov.ua/searchresult?key=%D0%94%D0%9F%D0%9F>

175. Державно-приватне партнерство в контексті управління державними інвестиціями в Україні: Оцінка // Міжнародний банк реконструкції та розвитку / Світовий банк. 2016. 77 с.

176. Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions, presented by the Commission of the European Communities, Brussels, 30.4.2004 COM(2004) 327 final .

177. Договір про заснування Європейської Спільноти (Договір про заснування Європейського економічного співтовариства) // Конституційні акти Європейського Союзу. Ч. I / упорядник Г. Друзенко, за заг. ред. Т. Качки. К.: «Юстініан», 2005, 12 с. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_017#Text

178. Directive 2006/123/EC of the European Parliament and of the Council of 12 December 2006 on services in the internal market. OJ L 376, 27.12.2006, p. 36–68. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32006L0123>

179. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts. OJ L 94, 28.3.2014, p. 1–64. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_2014.094.01.0001.01.ENG

180. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing. OJ L 94, 28/03/2014, p. 65–242.

URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32014L0024>.

181. Directive 2014/25/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on procurement by entities operating in the water, energy, transport and postal services sectors and repealing. OJ L 94, 28/03/2014, p. 243–374.

URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0025>

182. Охріменко Яна. Переговорний розділ «Свобода підприємництва і надання послуг»: що потрібно зробити, аби наблизити вступ України до ЄС?: аналітична записка // Центр економічної стратегії. 2024. 87 с. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/svoboda-pidpryyemnyctva-i-nadannya-poslug-ch.-1.pdf>

183. Статут ООН URL: https://unic.un.org/aroundworld/unics/common/documents/publications/uncharter/UN%20Charter_Ukrainian.pdf

184. UN Structure URL: <https://www.un.org/en/model-united-nations/un-structure#:~:text=The%20UN%20Charter%20establishes%20the,%2C%20and%20the%20UN%20Secretariat>

185. The UN System Chart URL: <https://www.un.org/en/delegate/page/un-system-chart>

186. Постійне Представництво України при ООН: Діяльність України в рамках ООН URL: <https://ukraineun.org/ukraine-and-un/>

187. Міністерство Закордонних справ України / Багатостороннє співробітництво / Організація Об'єднаних Націй URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/organizaciya-obyednanih-nacij>

188. ООН в Україні URL: <https://ukraine.un.org/uk/about/un-entities-in-country>

189. The UN's programmatic interventions in Ukraine URL: <https://ukraine.un.org/uk>

190. План гуманітарних потреб України та реагування на 2025 рік
URL: https://www.unhcr.org/ua/sites/ua/files/2025-01/Ukraine%20HNRP%202025%20Humanitarian%20Needs%20and%20Response%20Plan%20UA_0.pdf
191. Cluster Coordination // Reliefweb. URL: <https://reliefweb.int/topics/cluster-coordination#overview>
192. Ukraine: Coordination Hubs. Inter-cluster Coordination // RVresponse.
URL: <https://response.reliefweb.int/ukraine/inter-cluster-coordination>
193. European Court of Auditors, Special Report «Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits» (09/2018)
URL: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/en/>
194. European Union, Types of institutions and bodies URL: https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/types-institutions-and-bodies_en
195. European Parliament, Overview URL: https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-parliament_en
196. European Council, Overview URL: https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-council_en
197. Council of the European Union, Overview URL: https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/council-european-union_en
198. European Commission, Overview URL: https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-commission_en
199. Договір про заснування Європейської Спільноти 1957 року (консолідована версія станом на 1 січня 2005 року). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_017#Text

200. Єдиний європейський акт: Угода 994_028 від 17.02.86 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_028#Text
201. Договір про ЄС 1992 р (Консолідована версія Договору про Європейський Союз станом на 30.03.2010) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text
202. Лісабонська угода (договір про реформування Європейського Союзу) URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29057.pdf>
203. Представництво ЄС в Україні URL: https://www.eeas.europa.eu/ukraine/pro-nas_uk?s=232
204. EU-Ukraine relations. Ukraine's EU path. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine_en#eu-ukraine-relations
205. European Union priorities 2024-2029 URL: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/european-union-priorities-2024-2029_en
206. European Commission / Ukraine (09/2024) URL: [https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/where/europe/ukraine_en#:~:text=EU%20humanitarian%20funding%20is%20helping,household%20items%2C%20and%20\(viii\)](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/where/europe/ukraine_en#:~:text=EU%20humanitarian%20funding%20is%20helping,household%20items%2C%20and%20(viii))
207. Землетрус в Непалі: Європейська комісія виділила 16,6 млн дол. фіндопомоги // РБК Україна. 2015, 04 мая. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/zemletryasenie-nepale-evropeyskaya-komissiya-1430768531.html>
208. Italy: New agreement signed to provide additional €2 billion to back the reconstruction of areas hit by central Italian earthquake // European Investment Bank. Media centre. Newsroom. 2024, 16 July. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2024-283-eib-new-agreement-signed-to-provide-additional-eur2-billion-to-back-the-reconstruction-of-areas-hit-by-central-italian-earthquake#:~:text=Total%20EIB%20support%20for%20earthquake,to%20be%20needed%20for%20reconstruction>

209. EU mobilises further assistance for Hurricane Irma hit islands: Statement by Commissioner for Humanitarian Aid and Crisis Management, Christos Stylianides // European Commission: Press Corner. Sep 11, 2017. Brussels. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STATEMENT_17_3181

210. Earthquake: EU mobilises more than 1,180 rescuers to Türkiye via Civil Protection Mechanism // European Commission: Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations. 7 February, 2023. URL: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/news-stories/news/earthquake-eu-mobilises-more-1180-rescuers-turkiye-civil-protection-mechanism-2023-02-07_en#:~:text=In%20addition%2C%20%20medical%20teams,offered%20by%20the%20European%20countries

211. ЄБРР досяг своєї мети надати €3 млрд фінансування в Україні протягом 2022-23 р. URL: <https://www.ebrd.com/ebd-reaches-its-financing-target-for-ukraine-ukr>

212. USAID Проект Енергетичної Безпеки URL: <https://energysecurityua.org/ua/novyny/usaid-dopomozhe-ukraini-zbilshyty-masshtaby-vykorystannia-vidnovliuvanykh-dzherel-enerhii/>

213. «Grain from Ukraine» – гуманітарна продовольча програма, започаткована Президентом України URL: <https://mfa.gov.ua/protidiya-agresiyi-rf/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu>

214. Ukrainian grain donation bolsters WFP's response in northeast Nigeria amidst inflation and food price spikes URL: <https://www.wfp.org/news/ukrainian-grain-donation-bolsters-wfps-response-northeast-nigeria-amidst-inflation-and-food>

215. Держава та приватний сектор на захисті національної безпеки: від взаємодії до партнерства : аналіт. доп. / [О. Д. Маркєєва, Б. Л. Розвадовський]. Київ : НІСД, 2021. 72 с.

216. Козлов С. Державі потрібен приватний партнер. Чи розуміє це держава? / ZN, UA. 2021. 30 лип. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/derzhavi-potriben-privatnijpartner-chi-rozumije-tse-derzhava.html>

217. Public-private partnerships: managing risks and opportunities By Akintola Akintoye, Matthias Beck, Cliff Hardcastle Edition: illustrated (reprint) Published by WileyBlackwell, 2003.

218. Вілльямс Меган, Дубенський Віталій. Уроки землетрусу в Італії // DW. 2016, 1 вересня URL: <https://surli.cc/ubibaa>

219. Трупид людей і тварин у зруйнованих містах. Повінь на Балканах порівняли з війною // Корреспондент.net. 2014, 21 травня. URL: <https://ua.korrespondent.net/world/3366269-trupy-luidei-i-tvaryyn-u-zruinovanykh-mistakh-povin-na-balkanakh-porivnialy-z-viinoui>

220. Системи оповіщення в Ізраїлі // alerts.in.ua | Блог. 2023, 09 Жовтень URL: <https://blog.alerts.in.ua/p/israel-alerts>

221. Озтурк Ірина. Річниця руйнівного землетрусу у Туреччині: який вигляд має місце зараз // Главком. 2025, 6 лютого. URL: <https://glavcom.ua/world/observe/richnitsja-rujnivnoho-zemletrusu-u-turechchini-jak-vihljadaje-mistse-zaraz--1043825.html>

222. Деге Штефан, Абрамович Олена. Як у Німеччині будують житло для біженців // DW. 2016, 6 січня. URL: <https://surl.li/olzeyo>

223. Пробоїв О.А. Напрями подолання міграційної кризи в країнах ЄС і врегулювання потоків нелегальної міграції. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 89-95. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/15.pdf

224. Private financing and government support to promote long term investments in infrastructure. OECD. September 2014. P. 42-43.

225. Public-Private Partnership Reference Guide. Version 3. World Bank. 2017. P. 7-8.

226. Кагановська Тетяна Європейське врядування: правовий вимір // Європейські стандарти місцевого самоврядування та регіональна політика ЄС. Лекція № 1. 20 с. URL: <https://law.karazin.ua/resources/doks/jm4-eu-201920.pdf>.

227. Суворов В. П. Багаторівневе управління в контексті реалізації європейських політик щодо розбудови України на субнаціональному рівні. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 119–131. DOI:

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-11>.

<file:///C:/Users/pln12/Downloads/22956-Article%20Text-43591-1-10-20231227.pdf>

228. Hooghe L., Marks G. Multi-Level Governance and European Integration. Lanham : Rowman & Littlefield Publishers, 2001.

229. Marks G. Structural Policy in the European Community. Euro-politics: Institutions and Policymaking in the “New” European Community. Ed. by A.M. Sbragia. Washington, 1992. P. 191–224.

230. Marks G. P. Structural Politics and Multi-Level Governance in the EC. The State of the European Community: The Maastricht Debate and Beyond; Ed. by A.W. Cafruny, G.G. Rosenthal. Boulder, 1993. P. 402.

231. Hix S. The Study of the European Union II: The “New Governance” Agenda and Its Rival. Journal of European Public Policy. 1998. № 5 P. 38–65.

232. The Committee of the Regions' White Paper on Multilevel Governance (2009/C 211/01). URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:211:0001:0027:EN:PDF>.

233. Charter for Multilevel Governance in Europe. Publish date: 3 April 2014. URL: <https://aer.eu/charter-for-multilevel-governance-in-europe/>

234. Regionale Cluster in Europa / Kapitel 3 – Statistische Erfassung regionaler Cluster in Europa // Beobachtungsnetz der europaeischen KMU. Im Auftrag der Gemeinschaften von KPMG Special Services und EIM // *Business & Policy Research*, Niederlande im Zusammenarbeit mit ENSR und Intomart, 2002. № 3; S. 27.

235. Березовський П. П. Інтеграція ESG-підходу в управлінські рішення для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. *Ефективність державного управління*. 2024. 3(80/81), 45–50. <https://doi.org/10.36930/508006> URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/80/8.pdf>

236. Реагування на кризу в Україні від MOM (звіти, опитування, дослідження). Інститут глобальних даних. URL: <https://dtm.iom.int/responses/ukraine-response>.

237. Що робить Всесвітня Продовольча Програма у відповідь на надзвичайну ситуацію в Україні. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.wfp.org/emergencies/ukraine-emergency>.

238. Всесвітня Продовольча Програма – поширені питання. [Електронний ресурс]. URL: <https://ukr.reg.scope.wfp.org/ukr/faq>.

239. Perceptions of aid in Ukraine - quantitative findings round 1. Bulletin 1.2022.URL:https://static1.squarespace.com/static/62e895bdf6085938506cc492/t/63c6d34af8020b6d3afdaa34/1673974603638/Ukraine+Bulletin+round+1_final.pdf.

240. United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF) Ukraine Humanitarian Situation Report No. 35. URL: <https://www.unicef.org/media/151076/file/Ukraine-Humanitarian-Situation-Report-December-2023.pdf>.

241. Міністерство освіти та науки України / Перелік шкіл і організацій, які можуть допомогти дітям і сім'ям під час воєнного стану / URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/distancijni-platformi-dlya-navchannya-samorozvitku-ta-otrimannya-dopomogi-j-perevirenoyi-informaciyi>

242. Карта відновлення та руйнувань // Проєкт «Антикорупційного штабу» (Проєкт зроблений за підтримки Міжнародного фонду «Відродження»). 2025. URL: <https://reukraine.shtab.net/>

243. Запатріна І.В. та Шатковська А.О. Досвід післявоєнного Відновлення міст світу: уроки для України (в рамках проєкту від USAID «Економічна підтримки України»). 2023. 86 с. URL: https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf

244. У Верховній Раді підраховали, скільки Україна витрачає на один день війни. ZAXID.NET. 15 вересня 2025. URL: https://zaxid.net/u_verhovnij_radi_pidrahuvali_skilki_ukrayina_vitrachaye_na_od_in_den_viyi_n1619183

245. Біженці з України 2025 в Європі та світі – скільки українців виїхало за кордон і знайшли роботу, НБУ . Сайт «reNews». 4 липня 2025. URL:

<https://renews.com.ua/kultura/bijenci-z-ykrayini-2025-v-yevropi-ta-sviti-skilki-ykrayinciv-viyihalo-za-kordon-i-znaishli-roboty-nby/>

246. Україна – Звіт про внутрішнє переміщення — Загальне опитування населення – Раунд 20 (квітень 2025) URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-20-april-2025?close=true>

247. Нагорна О.В., Василюшен Ю.В., Рябий Р.А., Мураховський М. Державно-приватне партнерство у відбудові України. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11 (281). С.101-108 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Olha-Nahorna-Vasylyshen-Yurii-Riabyi-Rostyslav-Murakhovskyi-Maksym-101-108.pdf

248. Сичова В. В., Самофалова Т. О. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. Державне будівництво. 2023. № 2 (34). С. 125–141. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-10>

249. Що таке авторизація простими словами. *Роби бізнес, Укр* / Сайт для ділових людей і тих, хто робить бізнес в Україні. 2025. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/shcho-take-avtoryzatsiia-prostymy-slovamy>

250. Публічно-приватне партнерство і туризм: під час засідання Комітету з питань гуманітарної та інформаційної політики на Хмельниччині презентували два закони. *Голос України*. 26 серпня, 2025. <https://www.golos.com.ua/article/386237>

251. Про внесення змін до Закону України «Про державно-приватне партнерство» щодо запровадження соціального державно-приватного партнерства зі стимулювання облаштування об'єктів охорони здоров'я, освіти, культури та інших, коштом приватних партнерів: Проект Закону України № 12422 від 20.01.2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/55633>. Присяжна Л. Комітет схвалив до другого читання законопроект про публічно-приватне партнерство. *LIGA ZAKON Бізнес*. 2025. 6 травня. URL:

https://biz.ligazakon.net/news/236033_komtetskhvaliv-do-drugogo-chitannya-zakonoproekt-pro-publichno-privatne-partnerstvo

252. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України: Проект Закону України №7508 від 01.07.2022. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39902>.

253. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України» від 01.07.2022. URL: [blob:https://itd.rada.gov.ua/b09fed3e-0b29-4239-a69b-e89dc981eff0](https://itd.rada.gov.ua/b09fed3e-0b29-4239-a69b-e89dc981eff0)

254. Рада прийняла законопроект про публічно-приватне партнерство – Свириденко розповіла, на які зміни чекати // Судово-юридична газета в Україні. 2025, 19 червня. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/334019-rada-prinyala-zakonoproekt-o-gosudarstvenno-chastnom-partnerstve-sviridenko-rasskazala-kakie-izmeneniya-ozhidayutsya> Рада ухвалила закон про державно-приватне партнерство для залучення інвестицій у відбудову. *Укрінформ*. 2025, 23 червня. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/4005985-rada-uhvalila-zakon-pro-derzavnoprivatne-partnerstvo-dla-zalucenna-investicij-u-vidbudovu.html>

255. Шилепницький П. І., Петрова І. П. «Комбіновані» моделі публічно-приватного партнерства для відбудови України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2(68), С.154-164. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2022/02/17-Shelepnytskyi.pdf>

256. Public-private partnerships: managing risks and opportunities By Akintola Akintoye, Matthias Beck, Cliff Hardcastle Edition: illustrated (reprint) Published by WileyBlackwell, 2003 ISBN 063206465X, 9780632064656

257. Private financing and government support to promote long term investments in infrastructure. OECD. September 2014. P. 42-43.

258. Public-Private Partnership Reference Guide. Version 3. World Bank. 2017. P. 7-8.

259. Оболенський О. Ю., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. *Вчені записки*. 2023. № 33(4). С. 121–137. URL: [https://vz.kneu.ua/archive/2023/33\(4\).10](https://vz.kneu.ua/archive/2023/33(4).10)

260. Косицька В. Ю. Значення та перспективи реалізації механізму публічно-приватного партнерства в умовах кризи та у період післявоєнної розбудови. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 12(18). С. 269–282. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/8001/8045>

261. Писаренко Н. В., Кашина Г. С., Бараник З. П., Громоздова Л. О., Ткаченко Я. С., Рвач А. М., Косицька В. Ю. Економетричне моделювання як складова модернізації механізмів публічного управління та підвищення соціально-економічної ефективності транскордонного співробітництва з ЄС. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). С. 246–270. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/07e23cc2-bc9f-4c58-aadf-9cfb4d738b2b/content>

262. Оболенський О. Ю., Косицька В. Ю., Огороднік В. В. Розвиток публічно-приватного партнерства при формуванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови. *Вчені записки*. 2024. № 35(2). С. 130–142. URL: [https://vz.kneu.ua/archive/2024/35\(2\).11](https://vz.kneu.ua/archive/2024/35(2).11)

263. Косицька В. Ю. Аналіз нормативно-правового забезпечення публічно-приватного партнерства з урахуванням умов євроінтеграції та надзвичайної ситуації в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 4(43). С. 62–75. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/4/12.pdf>

264. Obolenskyi O. Yu., Kosytska V. Yu., Rvach A. M. Conceptual principles of designing public administration systems. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. № 3(46). С. 62–76. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2025/3/11.pdf>

265. Світлана Ткаленко, Жанна Дерій, Людмила Кудирко, Роксоляна Любачівська, Юлія Грицку-Андрієш, Вікторія Косицька. Довгострокові детермінанти економічного розвитку: вплив міграційних потоків на економіку України. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Том 6, № 59. С. 402–419. (Web of Science, Scopus). URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4559>

266. Косицька В. Ю. Вирішення проблем надзвичайних гуманітарних ситуацій при відновленні міст // Економіка відновлення міст: матеріали Міжнародного урбаністичного форуму, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 22–23 березня 2023 р. К.: КНЕУ, 2023. С. 92–95. URL: https://drive.google.com/file/d/1IH2N6GcXZHPFBC7o2P_QS85cqjQ8nRn_/view.

267. Косицька В. Інноваційні аспекти в публічному управлінні проектами з подолання надзвичайної ситуації // *Ukraine innovate: сучасні моделі для відновлення: збірник тез доповідей V Міжнародної мультидисциплінарної конференції (Луцьк, 25 жовтня 2023 р.)* / за ред. Н. В. Павліхи. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. С. 73–76. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23077/1/73-76.pdf>

268. Косицька В.Ю. Публічно-приватне партнерство в питаннях надання допомоги українським біженцям: досвід та виклики // *Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 23 листопада 2023 р.)*. Харків: ТОВ «Константа», 2023. С. 147–151. URL: <https://surl.lt/ybpmfm>.

269. Косицька В. Ю. Інноваційні технології та їх роль у реалізації гуманітарних проектів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних ситуацій // *Цифрове суспільство: міжнародні економічні*

відносини, управління, фінанси та соціум: матеріали Міжнародної конференції, м. Дніпро, 25 травня 2025 р. С. 165–168. URL: https://drive.google.com/file/d/1eQIdupY-JFXx9P4SggPZG7HKzQ2_DpWz/view.

270. Косицька В. Ю. Роль громадянського суспільства у розвитку системи публічного управління сферою публічно-приватного партнерства // Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Innovations in Science: From Theoretical Foundations to Practical Impact» (1–3 September 2025, Antwerp, Belgium). European Open Science Space, 2025. P. 86–88. URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/09/Antwerp_Belgium_01.09.25.pdf.

Додаток А

Визначення основних термінів та дефініції науковцями

Таблиця 1

Розкриття сутності дефініції «управління» / «менеджмент»

Автор [Джерело]	Управління /менеджмент це -
Приходченко Л.Л., Лесик О. В., Панченко Г. О. [36]	дія, спрямована на певний процес (об'єкт) з метою забезпечення бажаного перебігу (зміни), і як універсальне явище, притаманне всім системам матеріального світу: технічним, біологічним і соціальним.
Економічна енциклопедія за ред. С. Мочерного [37]	це вплив на процес, об'єкт, систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану відповідно до поставлених цілей та завдань.
Ю. Шаров, І. Чикаренко / Енциклопедія з державного управління [38, с.675-676]	це діяння, яке призводить до змін стану якогось об'єкта; вплив на об'єкт, систему, процес тощо з метою збереження їх сталості або переведення з одного стану в інший відповідно до встановленої мети
Ковбасюк Ю., Ващенко К. та Сурмін Ю. [39]	цілеспрямована взаємодія керуючої та керованої підсистем, яка здійснюється у формі прийняття та реалізації рішень, виконання основних функцій та супроводжується домінуванням відносин підпорядкування, що характеризуються залежністю керованої від керуючої підсистеми, високим рівнем централізації та в кінцевому результаті відповідальністю суб'єкта за стан всієї системи
Євдокимова Н., Батенко Л., Верба В., Кизенко О. [40]	діяльність суб'єкта у цілеспрямованому, організованому впливі на об'єкт, що здійснюється з метою приведення останнього у бажаний для суб'єкта стан
Саймон Г. [41]	процес прийняття рішень, за допомогою якого організація досягає своїх цілей через раціональне використання ресурсів та координацію діяльності де аналітичний підхід до прийняття рішень допомагає ефективно досягати організаційних цілей
Друкер П. [42]	це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, дієву і продуктивну групу.
Оксфордський словник англійської мови [43]	це спосіб, манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; уміння особливого роду й адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця; інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації й управляють ними шляхом постановки завдань і розробки способів їх досягнення;
Філософський енциклопедичний словник [44]	це елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх повної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності;
Файоль А. [45]	це передбачати, організовувати, розпоряджатися, узгоджувати, контролювати;

Джерело: складено авторкою

Визначення дефініції «державне управління»

Автор, назва праці	Визначення: державне управління – це ...
Атаманчук Г. Теорія державного управління, 1997	практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, зберігання або перетворення, що спирається на її владну силу.
Авер'янов В. Державне управління: теорія і практика. 1998	діяльність особливого роду, зміст якої полягає у виконанні правових актів шляхом різних форм організуючого впливу держави на суспільні явища та процеси.
Вебер М. Економіка і суспільство, 1956	система раціонального адміністрування, що здійснюється професійними чиновниками в межах правових норм і правил, і є технічно найдосконалішою формою влади коли бюрократія є неминучим наслідком модернізації та ускладнення суспільного життя.
Гурне Б. Державне управління, 1993	адміністративна діяльність провладних органів з виконання адміністративних функцій
Державне управління: навч. посіб (за заг. ред. А. Мельник), 2003	цілеспрямований організований та регулюючий вплив держави на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина з метою досягнення цілей та реалізації функцій держави, відображених у конституції та законодавчих актах, шляхом впровадження державної політики, виробленою політичною системою та законодавчо закріпленої, через діяльність органів державної влади, наділених необхідною компетенцією;
Курашвілі Б. Нарис теорії державного управління, 1987	діяльність усього державного апарата з регулювання суспільних відносин, з управління як суспільними, так і його власними справам
Райт Г. Державне управління, 1994	1) це спільні зусилля певної групи в контексті держави; 2) охоплює всі три гілки влади — виконавчу, законодавчу й судову, а також їхній взаємозв'язок; 3) виконує важливу роль у формуванні державної політики, а також є частиною політичного процесу; 4) істотно різниться від приватного управління; 5) тісно пов'язане з чисельними приватними групами й окремими індивідами в забезпеченні громадських послуг
Мартиненко В. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики, 2010	процес здійснення авторитарного врядування через формування та реалізацію системи державних органів виконавчої влади на всіх рівнях адміністративно-територіального поділу країни, які застосовують сукупність способів, механізмів, методів владного впливу на суспільство.
Словник-довідник «Державне управління» (уклад. В. Бакуменко), 2002	практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, зберігання, або перетворення, що спирається на її владну силу
Сквірський О. Новий погляд на зміст категорії «державне управління», 2013	форма діяльності органів виконавчої влади, яка реалізується через застосування різноманітних засобів (адміністративних актів), спрямованих на приватних осіб, а також інших суб'єктів, які не перебувають із відповідними органами виконавчої влади у стані службового підпорядкування
Цветков В. Державне управління як основний різновид соціального, 1998	соціальне явище, форми, методи, принципи, характер якого завжди зумовлюються потребами суспільного розвитку, що виявляються в інтересах певних соціальних верств і груп

Джерело: узагальнено авторкою на основі [46, 67, 68]

Визначення дефініції «публічне управління»

Автор [джерело]	Визначення – публічне управління...
А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна [56]	включає дві складові: 1) державне управління (суб'єктом є органи державної влади); 2) громадське управління (суб'єктом є громадські інституції).
О. Михайловська, Н. Філіпова, Л. Ладонько і Н. Ткаленко [57]	це така участь народу у управління державою, що забезпечує взаємодію між органами публічної влади й громадськістю та в перспективі підвищує результативність/ефективність у напрямі громадянського прогресу
О. Оболенський, С. Лукін [59]	здійснення сукупності раціональних (тобто запрограмованих і виокремлених за певними ціннісними ознаками і можливих із урахуванням стану зовнішнього середовища) впливів на функціонування та розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку і стан об'єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об'єкта управління для досягнення наперед визначеної сукупності завдань.
Н. Обушна [60]	публічне управління як об'єкт наукового пізнання є складним та багатоплановим утворенням, основою якого є концепція, що впливає із тісного взаємозв'язку політики і права, управління й влади, політичної системи та суспільства загалом, а також взаємодії суспільства з різними елементами соціальної системи.
Дж. М. Рфіфінер та Р. Пристюс [61]	це управління організацією та напрямком людських і матеріальних ресурсів для досягнення бажаної мети.
К. Поллітт, Г. Букерт [62]	може вживатися у щонайменше трьох основних значеннях: діяльність державних службовців і політиків; структури і процедури органів державної влади; системне вивчення чи то діяльності, чи то структур та процедур.

Джерело: складено авторкою на підставі [56-62]

Таблиця 4

Характеристика понять «державне управління» та «публічне управління»

Складова	Державне управління	Публічне управління
1. Цільові орієнтири		
Основна мета	Забезпечення функціонування держави та реалізація її функцій, збереження державного суверенітету та порядку.	Забезпечення суспільного добробуту, сталого розвитку суспільства та задоволення публічних потреб громадян.
Пріоритет	Державні інтереси, національна безпека, макроекономічна стабільність.	Публічні інтереси, якість життя громадян, соціальна справедливість, екологічна безпека.
Фокус	Здебільшого на процесі та дотриманні норм і процедур.	На результаті, ефективності та задоволенні потреб споживачів публічних послуг.
2. Сфера застосування		
Основна діяльність	Здійснення виконавчої влади державою, що зосереджене на реалізації державної політики та управлінні державою	Ширша діяльність, спрямована на управління справами суспільства в цілому.

Суб'єкти	Виключно органи державної влади (уряд, міністерства, державні служби, місцеві державні адміністрації).	Включає органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також інші публічні суб'єкти (державні й комунальні підприємства, заклади освіти, охорони здоров'я, громадські організації, тощо).
Масштаб	Національний, регіональний, місцевий рівень, що пов'язаний з державною вертикаллю..	Охоплює всі рівні – від національного до місцевого (громади), а також міжсекторальні взаємодії.
3. Характер відносин		
Тип відносин	Владно-підпорядковані, імперативні, що базуються на вертикальних зв'язках та ієрархії.	Партнерські, договірні, мережеві, засновані на співпраці, координації та діалозі. Можуть включати як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки.
Модель взаємодії	Монологічна, з вираженим пануванням суб'єкта управління над об'єктом.	Діалогічна, з активним залученням різних стейкхолдерів, включаючи громадянське суспільство, бізнес, міжнародні організації.
Принципи	Легітимність, законність, ієрархія, обов'язковість виконання розпоряджень.	Відкритість, прозорість, підзвітність, залученість/участь, ефективність, орієнтація на потреби громади.
4. Форми та рівень контролю		
Форми контролю	Внутрішній контроль (відомчий, інспекційний), прокурорський нагляд , парламентський контроль , судовий контроль (щодо законності актів).	Багатосторонній контроль; Внутрішній/ Зовнішній аудит; Громадський контроль (моніторинг з боку ГО, ЗМІ, експертних спільнот); Парламентський контроль; Судовий контроль; Міжнародний контроль при залученні міжнародних донорів, у проєктах ППП.
Рівень контролю	Висока ієрархічна підзвітність всередині системи державного управління. Суворі відповідності нормативним актам.	Горизонтальна підзвітність перед громадою, прозорість діяльності. Орієнтація на виконання домовленостей, показників ефективності та соціальних індикаторів. Акцент на підзвітності не лише "зверху вниз", а й "знизу вгору" та "зовні".

Джерело: Складено авторкою

Таблиця 5

Характеристика поняття «багаторівневе управління» в контексті ППП

Складова	Багаторівневе управління	Особливості
1. Цільові орієнтири		
Основна мета	відбувається формування комплексних та взаємодоповнюваних цілей, які вже не є суто національними чи місцевими, а поєднують різні рівні та інтереси (наприклад: національна стратегія декарбонізації – глобальна ціль) реалізується через місцеві проєкти з енергоефективності – місцеві цілі)	-забезпечується сталий розвиток, бо багато цілей багаторівневого управління, як правило, пов'язані з концепцією сталого розвитку, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти у сфері ППП, де цілі формуються не лише публічним, а й приватним партнером (щодо прибутку, інновацій) та громадськими організаціями (щодо соціального впливу). І саме багаторівневе управління допомагає узгодити ці різнопланові цілі
Пріоритет	превалює орієнтація на ефективність та якість, адже завдяки залученню різних компетенцій та ресурсів, багаторівневе управління прагне до підвищення ефективності реалізації політики та якості публічних послуг	
Фокус	проходить процес адаптивності до місцевих потреб, що дозволяє адаптувати глобальні чи національні політики до специфічних потреб та умов конкретних регіонів та місцевих громад, уникаючи уніфікованих рішень;	

		та забезпечити їхнє досягнення.
2. Сфера застосування		
Основна діяльність	координація та узгодження політик між різними рівнями влади — від наднаціонального (наприклад, ЄС) до національного, регіонального та місцевого задля забезпечення ефективної співпраці, спільного вирішення складних проблем (таких як економічний розвиток, екологія чи безпека) та розподілу повноважень і ресурсів таким чином, щоб рішення ухвалювалися на тому рівні, де це найбільш доцільно.	- дозволяє враховувати як загальнодержавні інтереси, так і специфічні потреби окремих громад, створюючи гнучку та взаємопов'язану систему управління; - розширюються можливості для ППП, адже
Суб'єкти	розширюється склад суб'єктів – сюди входить не тільки вертикаль державної влади, але й: органи місцевого самоврядування; наднаціональні/міжнародні інституції (міжнародні організації, Європейський Союз (для країн-членів або кандидатів), міжнародні фінансові інституції, донорські організації); недержавні актори (громадські організації, професійні асоціації, приватний сектор, експертні спільноти, наукові установи, ЗМІ, які активно впливають на формування та реалізацію політики	багаторівневе управління є органічним середовищем для ППП, оскільки воно передбачає саме ту складну взаємодію між різними рівнями публічної влади та залучення недержавних акторів, що є сутністю ППП (наприклад: ППП-проект
Масштаб	збільшується масштаб, охоплюється широкий спектр питань: від локальних проблем громади до глобальних викликів (зміна клімату, пандемії, міграція, економічні кризи, відновлення після конфлікту); від охорони здоров'я та освіти до інфраструктурних проектів та екологічної безпеки; від організації водопостачання, транспорту, соціального захисту тощо до управління ризиками й координації дій під час надзвичайних ситуацій, що вимагає залучення всіх рівнів та акторів.	може фінансуватися міжнародною організацією, реалізуватися приватною компанією під контролем місцевої громади та за підтримки національного уряду).
3. Характер відносин		
Тип відносин	спостерігається відхід від ієрархії коли на відміну від класичної «вертикалі влади», де відносини є переважно владно-підпорядкованими, багаторівневе управління характеризується розподіленням впливом, де жоден рівень чи актор не має абсолютної, односторонньої влади	- формується складна мережа відносин у межах ППП, що проявляється у взаємодії між центральним урядом (що встановлює законодавчі рамки),
Модель взаємодії	розвиваються мережеві та горизонтальні зв'язки де відносини є переважно мережевими, гнучкими, заснованими на координації, співпраці, переговорах та домовленостях	регіональною владою (що координує), місцевим самоврядуванням (що є безпосереднім публічним партнером), приватною компанією та громадськими організаціями (що представляють інтереси громади).
Принципи взаємодії	- посилюється взаємозалежність, адже рішення, прийняті на одному рівні, впливають на інші, а успіх політики чи проекту залежить від співпраці та узгодженості дій усіх залучених рівнів та акторів - розвивається переговорний процес, бо процес формування та реалізації політики часто є результатом складних переговорів та компромісів між різними групами з різними інтересами та повноваженнями - виникає спільна відповідальність за результати розподіляється між різними рівнями та акторами, а не покладається виключно на один центральний орган.	
4. Форми та рівень контролю		
Форми контролю	Багатосторонній контроль; Внутрішній/ Зовнішній аудит; Громадський контроль (моніторинг з боку ГО, ЗМІ, експертних спільнот); Парламентський контроль;	у проектах ППП, реалізованих у системі багаторівневого управління,

	Судовий контроль; Міжнародний контроль при залученні міжнародних донорів та інвесторів.	контроль є особливо складним і включає:
Рівень контролю	спостерігається розподілений багаторівневий контроль, який вже не є монополією одного центрального органу, а здійснюється на різних рівнях та різними акторами (горизонтальний контроль - взаємний контроль та моніторинг між партнерами на одному рівні; вертикальний контроль - контроль з боку вищих рівнів влади над нижчими, але з урахуванням автономії нижчих рівнів; наднаціональний/міжнародний контроль з боку міжнародних інституцій (наприклад, Європейська Комісія щодо дотримання норм ЄС, МВФ/Світовий банк щодо використання кредитів); громадський контроль - активний моніторинг та оцінка з боку громадянського суспільства, ЗМІ, незалежних експертів з використанням принципів відкритості та прозорості (відкриті дані, публічні звіти); парламентський та судовий контроль, що здійснюється на відповідних рівнях (національний парламент, місцеві ради, судові органи)	контроль держави над дотриманням законодавства; контроль органів місцевого самоврядування за якістю послуг та відповідністю місцевим потребам; внутрішній контроль приватного партнера; моніторинг з боку міжнародних донорів; і найважливіше – громадський контроль та зворотний зв'язок від кінцевих споживачів послуг, що є невід'ємною частиною багаторівневої підзвітності.

Джерело: Складено авторкою

Додаток Б

Таблиця 1

Визначення поняття «державно-приватне партнерство» у працях зарубіжних і вітчизняних авторів

Автор	Визначення ДПП це
<i>Зарубіжні вчені</i>	
<i>Х. Б. Асерете</i>	особлива форма відносин між державою і приватними особами для фінансування та управління інфраструктурою й надання публічних послуг, що вимагає особливого обліку, який відповідає їх особливостям й відображає у фінансовій звітності державних і приватних операторів створювані активи, зобов'язання, права і відповідальність
<i>Б. Вайс</i>	укладання різних угод, згідно з якими значно зростає участь приватних компаній у фінансуванні, проєктуванні, будівництві, володінні та експлуатації державних підприємств
<i>Дж. Делмон</i>	будь-які контрактні або юридичні відносини між державними і приватними структурами з метою поліпшення та/або розширення інфраструктурних послуг, виключаючи контракти за державним замовленням (державні закупівлі)
<i>Е.-Г. Кляйн, Г. Тесман</i>	тривала взаємодія державного і приватного секторів, в яких розробляються спільний продукт та / або послуги і ризики, витрати й прибутки розподіляються між партнерами
<i>Ф. Оладеінде</i>	договірна угода (партнерство) між державним і приватним секторами з чіткими погодженнями спільних цілей для реалізації проєкту чи надання послуг, які, в іншому випадку, були б отримані через традиційний механізм урядових поставок
<i>Дж. Піл</i>	спільне підприємство між державним та приватним сектором з інвестиціями, що часто приходить з приватного сектора та ризиком, розподіленим між двома секторами
<i>А. Регинато</i>	співробітництво між державним і приватним секторами, в рамках якого обидві сторони надають ресурси для реалізації і управління громадськими роботами та інфраструктурою, а також надають певні послуги, пов'язані з загальними благами, поділяючи ризики і прибуток
<i>П.В. Розенау</i>	ДПП — це юридична форма кооперації, яка може елімінувати "провали" як ринку, так і держави, і поєднати кращі якості обох сторін таким чином, щоб отримати позитивний синергетичний ефект
<i>Е. Савас</i>	будь-яка угода, в якій державний і приватний сектори об'єднуються для виробництва і надання товарів та послуг; складні, багатосторонні інфраструктурні проєкти; формальна співпраця між бізнесом, громадянським суспільством і місцевими органами влади в цілях розвитку територій та покращення умов життя населення, в рамках якого традиційні ролі держави і приватного сектора перерозподіляються
<i>Г. Ходж, К. Грив</i>	інституційна угода між державним та приватним секторами з метою співробітництва, яке реалізується через створення нової організаційної одиниці. Під ДПП розуміють фінансові моделі, які дозволяють державному сектору залучати та використовувати капітал приватного сектору для поліпшення можливостей діяльності, як регіонального уряду, так і приватних компаній, які залучені у проєкт
<i>Х. Ван Хам, Ю. Копеньян</i>	довгострокове співробітництво державного та приватного секторів, в якій вони спільно розробляють продукт або послугу, розподіляють ризики, витрати та ресурси, пов'язані з їх виробництвом.

<i>Українські вчені</i>	
Т.І. Артемова	інституційно-організаційний альянс державної влади та приватного бізнесу з метою реалізації суспільно значимих проєктів, у широкому спектрі сфер діяльності
О.М. Головінов	союз господарюючих суб'єктів (держави, приватного бізнесу) і інститутів (правових, фінансово-кредитних), взаємодіючих у процесі виробництва і використання благ, які пов'язані з умовами життєдіяльності суспільства і забезпечують реалізацію стратегічних цілей його сталого економічного розвитку. Як економічна категорія, державно-приватне партнерство — це особливий тип економічних відносин, який необхідно розглядати з позицій доцільного використання обмежених ресурсів з метою переходу до інноваційного розвитку економіки. Основу цього типу відносин утворює взаємообумовленість підприємницької функції і державного регулювання, взаємозв'язок інститутів держави і підприємницького середовища
О.М. Вінник	не будь-яка співпраця держави і приватного бізнесу, а таке, що обумовлено суспільними потребами через неспроможність держави (АРК, територіальної громади) реалізувати самостійно (без залучення приватних партнерів) складні та/або довгострокові проєкти через відсутність необхідних коштів та інших ресурсів (досвіду, кваліфікованого персоналу, новітніх технологій тощо)
Г.Л. Знаменський	нетрадиційний спосіб організації відносин між державою та бізнесом з метою реалізації проєктів у багатьох сферах економіки. Державно-приватне партнерство (публічно-приватне партнерство) доцільно розглядати як узагальнюючі поняття для різноманітних конкретних форм партнерства
І.С. Нейкова	форма співпраці, у якій держава і приватний сектор спільно реалізують суспільно значущі проєкти, ґрунтуючись на угоді про розділ завдань і ризиків, і являє собою інституційний альянс між державою і бізнесом, що створюється на певний термін для здійснення конкретного проєкту і припиняє своє існування після його реалізації
О.В. Мартякова	економіко-правовий механізм узгодження інтересів і забезпечення рівноправності держави і бізнесу в рамках реалізації соціально-економічних проєктів, спрямованих на досягнення цілей державного управління
О.Е. Сімсон	особлива організаційно-інституційну форма відносин між бізнесом і державою, закладених в Господарському кодексі України, яка може набувати характеру договору (без створення юридичної особи) або юридичної особи (у тому числі як договірної об'єднання підприємств)
П.І. Шилепницький	відносини, які виникають між державою в особі уряду, органів державної влади та самоврядування, державних установ, підприємств, організацій, з одного боку, а з другого боку - з приватним сектором в особі суб'єктів господарювання недержавної форми власності, громадськими організаціями, місцевими спільнотами з приводу перерозподілу повноважень щодо створення інфраструктури загального користування, виробництва товарів і послуг, які традиційно вважалися монополією держави, врегулюванням між сторонами в зв'язку з цим таких питань: розподіл відповідальності, ризиків, зобов'язань щодо фінансового забезпечення, проєктування, будівництва, утримання, експлуатації, права власності, участь в управлінні та розподілі прибутку, що базується на принципах рівності, відкритості, недискримінації, змагальності, підвищення ефективності та мінімізації ризиків і витрат

Джерело: Складено на основі [57]

Трактування поняття «публічно-приватне партнерство» науковцями

Автори [джерело]	Публічно-приватне партнерство – це ...
І. Бовсунівська [1, с.4]	система взаємовигідного економічного співробітництва державного (або комунального) і приватного секторів економіки (з можливістю залучення третіх осіб), що певним чином юридично оформлена, заснована на розподілі ризиків між державою (або органами місцевого самоврядування) і приватним сектором (на покладанні ризиків на того партнера, який зможе попередити, або пом'якшити їх негативні наслідки) і орієнтується на одержання максимального ефекту від реалізації проєктів ППП та на задоволення інтересів суб'єктів ППП в умовах обмеженості ресурсів окремої сторони
О. Нестор [4, с.60]	довгостроковий контракт між приватною стороною та державною організацією на надання державного активу або послуги, в якому приватна сторона несе значний ризик і відповідальність за управління
С. Єгоричева, М. Лахижа [8, с.29],	суспільна інновація, інституційне та організаційне поєднання ресурсів держави і бізнесу з метою реалізації суспільно важливих проєктів, спрямованих на розвиток об'єктів інфраструктури, що традиційно відносяться до компетенції держави, шляхом залучення ресурсів приватного сектору (коштів, знань, технологій тощо) на основі угоди та чіткого розподілу відповідальності, ризиків і вигоди.
М. Зайдель [12, с.157]	співпраця, де повною мірою враховані інтереси і держави, і приватного капіталу, передбачає вироблення єдиної платформи взаємодії зі спільними ризиками та відповідальністю за отримані результати, що є можливим лише за умови делегування приватному сектору частини повноважень держави задля вирішення суспільно важливих завдань.
Островський, Б. Юхнов, С. Штефан [15]	універсальний механізм, що дозволяє реалізувати потенціал приватнопідприємницької ініціативи, зберігаючи при цьому контрольні та регулюючі функції держави в соціально значущих секторах економіки.
Д. Лаврентій [77]	однин з ключових елементів публічного (соціального) діалогу в дискурсному просторі державної соціальної політики, що наближує Україну до Європи, сприяє формуванню соціально орієнтованої економіки та соціально відповідального врядування як визначальних елементів розбудові соціальної держави
Д. Грімсі, М. Льюїс [81, с. 248].	угода, за якою сектор публічного врядування вступає у довгострокові договірні відносини з приватним сектором задля реалізації приватним партнером будівництва об'єктів інфраструктури державного сектору та управління ними або задля надання послуги (з використанням відповідних об'єктів інфраструктури) населенню від імені організації державного сектору"
К.В. Павлюк, С.М. Павлюк [82]	— <i>суспільно-приватне партнерство</i> — конструктивне співробітництво держави, суб'єктів підприємницької діяльності та громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільної діяльності для реалізації суспільно значимих проєктів на засадах пріоритетності інтересів держави, її політичної підтримки, консолідації ресурсів сторін, ефективного розподілу ризиків між ними, рівноправності і прозорості відносин для забезпечення поступального розвитку суспільства
М. Солодаренко [83, с. 165]	юридично оформлене, добровільне та взаємовигідне співробітництво між державою, органами місцевого самоврядування та приватним бізнесом, під час якого відбувається об'єднання ресурсів та інтересів сторін, розподіл у визначених пропорціях прав, обов'язків, результатів та ризиків з метою ефективної реалізації інвестиційних проєктів та вирішення проблем соціально-економічного розвитку відповідно до інтересів громадянського суспільства

Н. Деєва та В. Хмурова [84, с. 100]	модель співробітництва бізнесу та держави, яка дозволяє реалізовувати важливі соціальні проєкти за допомогою інновацій, капіталу та ресурсів приватного бізнесу, без перевантаження бюджету.
Н. Муциньська [85, с. 164].	подає узагальнене визначення ППП як юридично оформленої системи відносин між державним партнером або органами місцевого самоврядування та приватними партнерами, для реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород між ними, для взаємовигідної співпраці з реалізації суспільно-значущих проєктів на довгостроковій основі
П. І. Надолішній, Н. В. Піроженко [86, с. 43-44]	соціальний інститут, система законодавчо врегульованих і юридично оформлених відносин між органами державної влади, органами влади АР Крим, органами місцевого самоврядування, приватним бізнесом (юридичними та фізичними особами), громадськими організаціями для вирішення суспільно значущих проблем на довготривалий період часу, заснованих на узгодженні інтересів і взаємній зацікавленості в досягненні намічених цілей, на довірі і таких, що передбачають добровільне об'єднання ресурсів, спільне ухвалення рішень, раціональний розподіл ризиків і спільну відповідальність за результати
С.Грищенко [87, с. 7]	система, що найбільш точно відтворює сутність партнерських відносин, оскільки, як публічний партнер часто виступають не лише органи державної влади, а й органи місцевого самоврядування, потужні громадські організації та благодійні фонди
І. Запатріна [88, с. 74]]	партнерство публічної влади (на центральному чи місцевому рівнях) та приватного бізнесу задля вирішення суспільно-важливих проблем (задач) в інтересах суспільства в цілому чи окремої територіальної громади

Джерело: Складено авторкою

Таблиця 3.

Суб'єктний склад учасників ППП

Суб'єкти ППП	
Публічний сектор	
Органи державної влади	- Центральні органи виконавчої влади, що відповідають за розробку державної політики, регулювання, стратегічне планування та реалізацію національних проєктів ППП. - Місцеві державні адміністрації: обласні та районні державні (та/або військові) адміністрації, що виступають партнерами у проєктах регіонального та місцевого значення, координуючи діяльність на своїй території
Органи місцевого самоврядування (ОМС)	Міські, селищні, сільські ради та їхні виконавчі органи є ключовими публічними партнерами у ППП на місцевому рівні. Це можуть бути проєкти з розвитку комунальної інфраструктури (дороги місцевого значення водо- постачання та , відведення, тепlopостачання), благоустрою, соціальної сфери (школи, лікарні, дитсадки), культурних об'єктів.
Публічні (державні та комунальні) підприємства, установи, організації	- Державні або комунальні підприємства: зокрема, водоканали, теплокомуненерго, транспортні підприємства, які можуть укладати угоди ППП для модернізації своїх активів або підвищення ефективності послуг. - Державні та комунальні заклади, зокрема освітні заклади (школи, університети), заклади охорони здоров'я (лікарні), культурні установи (театри, музеї), спортивні комплекси, які можуть бути об'єктами ППП.
Міждержавні інституції	Міждержавні організації, альянси, об'єднання, міжнародні організації (ООН та організації, що входять до її структури; Всесвітній банк; Європейський банк реконструкції; Європейський союз тощо).
Інші державні актори	Фонди, агентства розвитку, спеціалізовані установи, які виступають як ініціатори проєктів, співфінансують їх або надають гарантії
Приватний сектор	

Комерційні компанії та корпорації	- Девелоперські та будівельні компанії, що відповідають за проектування, будівництво, реконструкцію інфраструктурних та соціальних об'єктів. - Фінансові установи – банки, інвестиційні фонди, пенсійні фонди, страхові компанії, що надають капітал, кредити, гарантії та інші фінансові інструменти. - Оператори послуг – це компанії, що спеціалізуються на управлінні та експлуатації об'єктів або наданні послуг (наприклад, управління дорогами, лікарнями, освітніми закладами, водопостачання, поводження з відходами, енергетичні послуги). - Юридичні та консалтингові фірми, що надають експертну підтримку на всіх етапах підготовки та реалізації проєкту ППП. - Технологічні компанії, які розробляють та впроваджують інноваційні технологічні рішення в рамках ППП (наприклад, смарт-міста, телемедицина). - Виробничі компанії, які беруть участь у ППП для забезпечення матеріалами, обладнанням або модернізації виробничих потужностей. - Міжнародні (транснаціональні) компанії (ТНК), що залучаються до великих, складних або високотехнологічних проєктів, приносячи значний капітал, міжнародний досвід та передові технології.
Некомерційні організації	- Громадські організації (ГО) та неурядові організації (НУО), які є партнерами у соціальних ППП-проєктах, де вони здійснюють експертизу, мають довіру громади та можливість мобілізувати ресурси. Вони можуть виступати як провайдери соціальних послуг, (зокрема здійснювати управління притулками, реабілітаційними центрами), здійснюють моніторингові функції (щодо прозорості та ефективності), або виступають як представники інтересів громади. - Благодійні фонди, що співфінансують проєкти ППП або залучають додаткові кошти через грантові програми.
Соціальні підприємства	- це гібридною формою приватного сектора, що представлена бізнесами, які реінвестують більшість своїх прибутків у досягнення соціальної місії. Вони є ефективними партнерами у соціальних ППП

Джерело: складено авторкою

Додаток В

Перелік основних нормативно-правових актів з регулювання ДПП/ППП в Україні

Кодекси та закони:

Господарський кодекс України від 16.01.2003р.; - *втратив чинність у 2025 р., але свого часу мав вплив на розвиток ДПП в Україні.*

[Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р.;](#)

[Земельний кодекс України від 25.10.2001 р.](#)

[Повітряний кодекс України від 19.05.2011 р.](#)

Закон України "[Про державно-приватне партнерство](#)" від 01.07.2010 № 2404-VI; *втрачає чинність 31 жовтня 2025 р.*

Закон України «[Про концесію](#)» від 03.10.2019 № 155-IX; - *втрачає чинність 31 жовтня 2025 р.*

Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19.06.2025 4510-IX, - *набуває чинності 31 жовтня 2025 р.*

Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21 вересня 2006 р.

Закон України «Про оренду землі» від 6 жовтня 1998 р. № 161-XIV

Закон України «Про оренду державного та комунального майна» від 3 жовтня 2019 р

Закон України Про місцеве самоврядування в Україні: від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

Закон України Про місцеві державні адміністрації: від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV..

Закон України Про особливості передачі в оренду об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності: від 21 жовтня 2010 р. № 2624-VI

Закон України Про відкритість використання публічних коштів: від 11.02.2015 № 183-VIII.

Підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють здійснення ДПП:

- Постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 № 384 "[Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства](#)"

- Постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.2011 № 232 "[Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними](#)";

- Постанова Кабінету Міністрів України від 01.07.2020 № 541 "[Про затвердження Порядку заміни приватного партнера \(концесіонера\) за договором, укладеним в рамках державно-приватного партнерства \(концесійним договором\)](#)";

- Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2020 № 621 "[Про затвердження Порядку повернення концесіодавцю об'єкта концесії після припинення дії концесійного договору](#)";

- Постанова Кабінету Міністрів України від 12.08.2020 № 706 "[Про затвердження Методики розрахунку концесійних платежів](#)";

- Постанова Кабінету Міністрів України від 09.10.2020 № 950 "[Про затвердження Порядку залучення радників для підготовки проекту, що здійснюється на умовах концесії](#)";

- Постанова Кабінету Міністрів України від 20.08.2021 № 909 "[Про порядок проведення концесійного конкурсу та конкурентного діалогу в електронній торговій системі](#)";

- Постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2022 № 1241 ["Про затвердження Порядку ведення Реєстру довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства"](#);
- Постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.2023 № 117 ["Про затвердження Порядку прийняття рішення про надання державної підтримки здійснення державно-приватного партнерства"](#);
- Постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2023 № 222 ["Про затвердження Порядку спрямування коштів на підготовку проєктів державно-приватного партнерства та виконання довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної власності"](#);

Накази міністерств:

- Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 07.06.2016 № 944 ["Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними"](#);
- Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 26.05.2020 № 986 ["Про затвердження Порядку подання державними партнерами \(концесієдавцями\) щорічного звіту про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, у тому числі концесійного договору"](#) зареєстрований у Міністерстві юстиції України від 06.07.2020 № 628/34911;
- Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 22.12.2020 № 2721 ["Про затвердження Порядку конкурсного відбору незалежних експертів"](#), зареєстрований в Міністерстві юстиції України 15.02.2021 № 191/35813;
- Наказ Міністерства економіки України від 14.12.2021 № 1067 ["Про затвердження Методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства"](#), зареєстрований у Міністерстві юстиції України 31.01.2022 № 109/37445.

Джерело: [172] <https://me.gov.ua/Documents/Detail/c5fe4de5-3213-413e-ac82-71fef98f6933?lang=uk-UA&title=OznakiDerzhavnoprivatnogoPartnerstva>

**Основні механізми публічного управління та їх вплив
на розвиток ППП в ЄС**

Механізми	Інструменти	Особливості дії
Правовий	<i>Законодавство ЄС</i> , яке встановлюють загальні правила та принципи для ППП-проектів; <i>Національне законодавство</i> в якому кожна країна-член ЄС деталізує процедури, вимоги та механізми регулювання ППП.	Немає єдиного закону ЄС про ППП, проте існують директиви ЄС щодо державних закупівель та концесій, (Директива 2014/23/EU про концесії [67]) Гармонізація національного законодавства з директивами ЄС є обов'язковою.
Організаційний	<i>Спеціалізовані органи</i> : ЄК, та національні держоргани (у Франції є Mission d'appui aux partenariats public-privé (MAPPP), а в Іспанії - Oficina Nacional de Evaluación (ONE). <i>Експертні установи</i> : Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Європейський центр експертизи з питань ДПП (ЕРЕС). <i>Залучення місцевих органів влади</i> : муніципалітетів, <i>Участь зацікавлених сторін</i> : залучення ГС до обговорення та реалізації ППП.	Спеціалізовані наднаціональні й національні державні органи або агенції, що відповідають за координацію, підтримку та моніторинг ППП-проектів. Надають консультаційні послуги, розробляють типові контракти та сприяють обміну досвідом між країнами-членами Важлива роль місцевих органів влади у реалізації ППП-проектів на місцевому рівні. Консультації з громадськістю на етапах планування та реалізації проектів ППП.
Економічний	<i>Доступність фінансування та вартість капіталу</i> забезпечують: Привабливість для інвесторів <i>Фіскальні обмеження для держави</i> (наприклад, критерії Маастрихту, якщо ризику належним чином передані приватному партнеру, згідно з правилами Євростату.	Низькі ставки та доступність капіталу на фінансових ринках роблять ППП більш привабливими для приватних інвесторів, бо знижується вартість запозичень; В умовах дефіциту бюджету або обмежень щодо державного боргу, ДПП стає способом залучення інвестицій «поза балансом» держави, що дозволяє реалізовувати необхідні інфраструктурні проекти без збільшення державного боргу
	<i>Макроекономічна стабільність</i> Стабільне економічне середовище, низька інфляція та прогнозований економічний ріст знижують ризики для приватних інвесторів, роблячи довгострокові ППП-контракти більш привабливими <i>Ринковий попит</i> : Наявність чіткого попиту на послуги або інфраструктуру (користувачів дороги, пацієнтів лікарні тощо). <i>Правила Євростату щодо обліку ППП</i> , зокрема, рішення 2004 р. та наступні роз'яснення) визначають, чи активи, створені в рамках ППП, обліковуються "на балансі" (як державний борг) чи "поза балансом" уряду <i>Управління ризиками</i> : Розподіл ризиків у контрактах ППП де чітко визначають розподіл ризиків між державою та приватним партнером <i>Страховання та гарантії</i> для зменшення ризиків(наприклад, підтримка ЄІБ, ЄБРР)	Рецесії або кризи (як, наприклад, світова фінансова криза 2008-2009 років або пандемія COVID-19) можуть тимчасово сповільнювати ринок ППП через підвищення ризиків та обмеження доступу до фінансування Є важливим для ППП-моделей, де приватний партнер отримує дохід від користувачів (наприклад: платні дороги, медпослуги тощо). Залежить від того, наскільки приватному партнеру передаються основні ризики (будівництва, доступності, попиту) й має прямий вплив на рішення урядів щодо вибору ППП-моделі, щоб уникнути збільшення державного боргу Зазвичай, ризики, пов'язані з попитом, бере на себе держава, а ризики, пов'язані з будівництвом та експлуатацією, - приватний сектор.

		Використовуються інструменти державних гарантій, субсидій, страхування, або інші форми підтримки
Політичний	<i>Політична підтримка та стратегії:</i> Чітка державна політика щодо ППП, відображена у стратегіях та програмах, створює впевненість для приватного сектору. <i>Врахування громадської думки та потреб ГС:</i> Сприйняття ППП громадськістю та політиками може впливати на їхнє впровадження.	Уряди, які активно пропагують ДПП як інструмент розвитку інфраструктури, зазвичай мають більш розвинені ринки ДПП (як, наприклад, Великобританія чи Франція) Негативний досвід або відсутність прозорості можуть створювати опір політичним партіям.
Інформаційно-аналітичний	<i>Дослідження та аналіз ринку:</i> регулярний збір даних про ДПП-проекти, їхню ефективність, ризики та виклики є критично важливим. <i>Оцінку доцільності та життєздатності проекту:</i> Дозволяє приймати обґрунтовані рішення про те, чи є ПП найкращим способом реалізації конкретного проекту. <i>Обмін досвідом та найкращими практиками:</i> сприяють поширенню успішного досвіду та вдосконаленню підходів до ППП. <i>Прозорість та доступ до інформації:</i> Легкий доступ до інформації про ДПП-проекти (стадії розвитку, контракти, фінансові показники, результати моніторингу) підвищує довіру до ДПП та зменшує корупційні ризики. <i>Відкритість та конкуренцію:</i> Відкриті тендери, що забезпечують справедливий вибір приватного партнера та найкраще співвідношення ціни та якості. <i>Моніторинг та оцінка виконання:</i> Систематичний моніторинг виконання ДПП-контрактів та оцінка їхнього впливу допомагає виявляти проблеми, коригувати стратегії та вдосконалювати майбутні проекти.	ЕРЕС (Європейський центр експертизи ДПП при ЄІБ), відіграють тут ключову роль, публікуючи звіти, кращі практики та методології. Проведення ґрунтовних ТЕО, оцінок ризиків та аналізу співвідношення "ціна-якість" (Value for Money) перед укладанням ДПП-угод. Платформи для обміну знаннями між країнами-членами ЄС, конференції, семінари та тренінги. Портали, подібні до recovery.gov у США (хоча й стосується певного пакету стимулів), є прикладом такого механізму. <i>Публікація інформації:</i> про проекти ППП сприяє прозорості та підзвітності. Проекти ДПП, як правило, реалізуються через відкриті та конкурентні тендерні процедури. Контракти ДПП містять чіткі KPIs, що дозволяють відстежувати прогрес проекту та оцінювати його ефективність. Часто залучаються незалежні експерти або консультанти для моніторингу та оцінки проектів ДПП.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [8-14, 18, 134, 136]

**Основні підзаконні нормативно-правові документи
з регулювання ДПП в Україні**

Інституція	Підзаконний акт з регулювання ДПП
Кабінет Міністрів України (КМУ), Постанови та Розпоряд- ження	- Положення про реєстр концесійних договорів, Постанова від 18.01.2000 № 72; - Методика розрахунку концесійних платежів, Постанова від 12.04.2000 № 639; - Положення про проведення концесійного конкурсу та укладення концесійних договорів на об'єкти права державної і комунальної власності, які надаються у концесію, Постанова від 12.04.2000 № 642; - Концепція розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві, Розпорядження від 16.09.2009 № 1184-р; - Порядок надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, Постанова від 09.02.2011 № 81 - Методика виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними, Постанова від 16.02.2011 № 232 - Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для реалізації пілотних проєктів у сфері житлово-комунального господарства, Постанова від 28.02.2011 № 160; - Порядок надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства, Постанова від 17.03.2011 № 279; - Порядок проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної, комунальної власності та об'єктів, які належать Автономній Республіці Крим, Постанова від 11.04.2011 № 384; - Порядок проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, Постанова від 11.04.2011 № 384; - Порядок та умови надання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на виконання інвестиційних програм (проєктів), Постанова від 18.05.2011 № 520; - Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року, Розпорядження від 11.07.2013 № 548-р - Положення про Міжвідомчу комісію з організації укладення та виконання угод про розподіл продукції, Постанова від 01.08.2013 № 644; - Концепція розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013—2018 роки, Розпорядження від 14.08.2013 № 739-р; - Порядок відбору інвестиційних проєктів, для реалізації яких надається державна підтримка, Постанова від 13.11.2013 № 835; - Питання Міністерства економічного розвитку і торгівлі України Постанова від 20 серпня 2014 року № 459 про затвердження Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України - Порядок заміни приватного партнера за договором, укладеним в рамках державно-приватного партнерства, Постанова від 26.04.2017 № 298; - Порядок ведення Державного реєстру інвестиційних проєктів, Постанова від 27.12.2017 № 1062. - Про затвердження Порядку заміни приватного партнера (концесіонера) за договором, укладеним в рамках державно-приватного партнерства (концесійним договором), Постанова від 01.07.2020 № 541; - Про затвердження Порядку повернення концесієдавцю об'єкта концесії після припинення дії концесійного договору, від 22.07.2020 № 621 ";

	- Про затвердження Методики розрахунку концесійних платежів, Постанова від 12.08.2020 № 706; - Про затвердження Порядку залучення радників для підготовки проєкту, що здійснюється на умовах концесії, Постанова від 09.10.2020 № 950; - Про порядок проведення концесійного конкурсу та конкурентного діалогу в електронній торгівій системі, Постанова від 20.08.2021 № 909; - Про затвердження Порядку ведення Реєстру довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства, Постанова від 04.11.2022 № 1241; - Про затвердження Порядку прийняття рішення про надання державної підтримки здійснення державно-приватного партнерства, Постанова від 08.02.2023 № 117; - Про затвердження Порядку спрямування коштів на підготовку проєктів державно-приватного партнерства та виконання довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної власності, Постанова від 14.03.2023 № 222
Мінекономіки України, Накази	- Методика аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, наказ від 27.02.2012 № 255; - Положення про оцінку та конкурсний відбір запропонованих міністерствами, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади інвестиційних проєктів, що передбачають залучення коштів державного бюджету, та утворення комісії Мінекономрозвитку з оцінки та конкурсного відбору інвестиційних проєктів, Наказ Мінекономрозвитку від 13.06.2012 № 697; - Форма проєктної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проєкт, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Наказ Мінекономрозвитку від 19.06.2012 № 724; - Порядок розроблення інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка, Наказ Мінекономрозвитку від 19.06.2012 № 724; - Форму заяви про розгляд інвестиційного проєкту або проєктної (інвестиційної) пропозиції, наказ від 03.09.2012 № 965; - Форму експертного висновку щодо економічної ефективності проєктної (інвестиційної) пропозиції або інвестиційного проєкту, Наказ Мінекономрозвитку від 13.11.2012 № 1278; - Методичні рекомендації з розроблення інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка, Наказ Мінекономрозвитку від 13.11.2012 № 1279. - Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними, Наказ Мінекономрозвитку від 07.06.2016 № 944 - Про затвердження Порядку подання державними партнерами (концесієдавцями) щорічного звіту про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, у тому числі концесійного договору Наказ Мінекономрозвитку від 26.05.2020 № 986 - Про затвердження Порядку конкурсного відбору незалежних експертів Наказ Мінекономрозвитку торгівлі та сільського господарства від 22.12.2020 № 2721 - Про затвердження Методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства Наказ Мінекономіки від 14.12.2021 № 1067

Джерело: Складено авторкою за матеріалами [172]

Додаток Д

Таблиця 1

**Компоненти комплексного організаційно-правових механізмів PPP:
складники та форми їх прояву**

Складники	Форми їх прояву
I. Організаційна компонента	
Суб'єкти управління PPP	<i>Державні органи/Органи місцевого самоврядування (ОМС):</i> - Центральний рівень – органи (Міністерство економіки, Міністерство фінансів, Міністерство інфраструктури), що відповідають за формування державної політики PPP, методологію, моніторинг. - Регіональний/Місцевий рівень – департаменти ОДА/ОМС, що ініціюють, готують та реалізують конкретні проекти PPP. <i>Спеціалізовані інституції PPP:</i> - Центри компетенцій/Агенції з розвитку PPP – для надання експертної, консультативної та методологічної підтримки ініціаторам проектів (як державним, так і приватним). Часто відповідають за стадію попереднього техніко-економічного обґрунтування (попереднє ТЕО) та аналіз ефективності. - Міжвідомчі робочі групи/Комісії – для координації складних проектів, що стосуються багатьох секторів. <i>Приватний партнер.</i> Компанії, консорціуми, банки, інвестиційні фонди, які беруть участь у проектах.
Організаційні структури та формати взаємодії	<i>Вертикальна ієрархія та горизонтальні зв'язки.</i> Чітке визначення підпорядкованості (міністерства, департаменти, відділи, місцеві органи); внутрішньовідомча, та міжвідомча координація, міжмуніципальне співробітництво (Асоціація міст України) тощо. <i>Внутрішні структури державних органів.</i> Спеціалізовані відділи чи уповноважені особи, відповідальні за адміністрування та супровід проектів PPP <i>Національна політика та стратегія PPP.</i> Документи, що визначають пріоритети, цілі та загальні рамки для розвитку PPP у країні. <i>Моделі реалізації PPP.</i> Концесії, договори управління, експлуатації, будівництва-експлуатації-передачі (BOT, BOOT) тощо. Вибір моделі залежить від конкретного проекту. <i>Механізми координації.</i> Процедури взаємодії між державними органами, ОМС, приватним сектором та громадськістю на всіх етапах життєвого циклу проекту PPP.
Процеси та процедури (життєвий цикл PPP)	<i>Ініціація та планування.</i> Визначення потреб, попередній аналіз, формування концепції проекту. <i>Підготовка та оцінка.</i> Розробка ТЕО, фінансово-економічний аналіз, оцінка ризиків, отримання погоджень. <i>Відбір приватного партнера.</i> Проведення конкурсних процедур (тендери, конкурси). <i>Укладення та виконання договору.</i> Моніторинг, управління проектом, вирішення поточних питань.

	<i>Припинення договору та передача об'єкта.</i> Завершення проєкту, передача об'єкта публічному сектору (якщо передбачено). <i>Моніторинг та оцінка ефективності.</i> Система регулярного відстеження показників проєкту та оцінка досягнення цілей.
II. Правова Компонента	
Нормативно-правова база	<i>Конституційні основи.</i> Засади права власності, захисту інвестицій, розподілу повноважень між рівнями влади. <i>Закони України про ППП.</i> Ключовий рамковий закон, що визначає загальні принципи, форми, умови, процедури ініціювання, реалізації та припинення проєктів ППП. <i>Спеціальні закони.</i> Закони про концесії (втрачає чинність), державні закупівлі, оренду державного та комунального майна, які деталізують окремі аспекти. <i>Підзаконні акти.</i> Постанови КМУ, накази міністерств, рішення місцевих рад, що встановлюють детальні порядки, методики, типові договори, критерії оцінки. <i>Міжнародні договори.</i> Міжнародні угоди, до яких приєдналася Україна (наприклад, угоди про захист інвестицій, Угода про асоціацію з ЄС)
Юридичні інструменти та договори	<i>Договори ППП.</i> Головний юридичний документ, що визначає права, обов'язки, розподіл ризиків, фінансові зобов'язання, строки й умови проєкту та є комплексним і довгостроковим. <i>Додаткові угоди.</i> Забезпечення виконання зобов'язань (банківські гарантії, застави), угоди про прямі переговори (Direct Agreements) з кредиторами, що надають фінансування для ППП. <i>Дозвільна документація:</i> Дозволи на будівництво, експлуатацію, ліцензії, погодження.
Механізми правового захисту та вирішення спорів	<i>Судова система.</i> Національні суди (адміністративні, господарські) для вирішення спорів між учасниками ППП. <i>Арбітраж.</i> Міжнародний комерційний арбітраж як часто обраний спосіб вирішення спорів у складних міжнародних проєктах ППП. <i>Механізми медіації.</i> Альтернативні способи врегулювання спорів. <i>Антикорупційні механізми.</i> Законодавство про запобігання корупції, діяльність НАБУ, САП, НАЗК для забезпечення прозорості та доброчесності.
Регуляторна політика	<i>Процедури погодження.</i> Визначені законом послідовності кроків для отримання дозволів та погоджень. <i>Контроль та нагляд.</i> Законодавчо визначені повноваження контролюючих органів (наприклад, Державна аудиторська служба, Антимонопольний комітет) щодо проєктів ППП. <i>Правила державної допомоги та конкуренції.</i> Законодавчі рамки, що забезпечують добросовісну конкуренцію та запобігають неправомірній підтримці приватного партнера за рахунок держави

Джерело : складено автором за матеріалами [22,23, 38, 106, 107, 110, 115, 142]

Додаток Е

Приклади реалізації гуманітарних програм та проєктів з усунення наслідків НГС

• За даними Міжнародної організації Міграції ООН (МОМ), органи державної влади, волонтерська спільнота та гуманітарні організації мають доступ до поточної постійно обновлюваної інформації про переміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та кількість відтоку біженців [216], що сприяє справедливому та рівному розподілу гуманітарної допомоги по регіонах.
• Завдяки тісній співпраці Міністерства соціальної політики України та Всесвітньої Продовольчої Програми (ВПП) українцям було видано грошової допомоги протягом 2022 року на загальну суму 420 млн. дол. США [217]. Наприклад, ВПО можуть отримати грошову допомогу через ЦНАП або мобільний застосунок Дія [218]. Означене сприяє підвищенню соціального стану людей.
• Grand Truth Solutions (міжнародна неурядова організація, яка допомагає постраждалим від кризи впливати на розробку та реалізацію гуманітарної допомоги) провела соціальні дослідження в Україні та випустила перший звіт в грудні 2022 року [219] про сприйняття українцями запровадженої гуманітарної допомоги та визначила як позитивний вплив впровадження гуманітарної допомоги на постраждале населення, так і прогалини, які треба буде усунути. Відповідні дослідження сприяють визначенню основних потреб постраждалого населення, що сприяє формуванню цільової допомоги для постраждалого населення.
• В Україні, також, проводяться власні дослідження та визначаються пріоритетні напрями для відбудови міст. Вже створена онлайн мапа відновлення пошкоджених та/або зруйнованих міст. На Карті Руйнувань та Відновлення [220] накопичується інформація про всі частково пошкоджені чи зруйновані в Україні об'єкти цивільної інфраструктури, а також відомості щодо відновлювальних робіт. Так станом на середину червня 2025 року в Україні зафіксовано 20 582 об'єкти, що зруйновані та пошкоджені внаслідок війни, з них відновлені або ж у процесі відновлення – 4 423 об'єкти із зафіксованих на карті, загальна сума витрачених на це коштів складає – 23 710 542 439 грн. Наразі «відновлення триває – кількість відновлених об'єктів збільшується, але й війна триває – тому кількість зруйнованих/пошкоджених об'єктів теж збільшується. Відновленням об'єктів займаються державні установи і волонтерські ініціативи та організації. Означене сприяє як для визначення масштабів руйнації, так і для подальшої визначеності масштабів фінансування» [220].
Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) – це ще одне міжнародне представництво, яке присутнє в Україні з 1994 року, коли Агентство підтримувало репатріацію кримських татар та уклало Угоду про перебування кримських татар з урядом України в 1996 році. УВКБ ООН значно розширило свою діяльність з 2014 року та знову після ескалації 2022 року. Сьогодні воно залишається ключовим гравцем у гуманітарному реагуванні України, працюючи над захистом та підтримкою переміщених осіб та постраждалих від війни, одночасно сприяючи довгостроковим зусиллям з відновлення та розбудови миру. Згідно звітів УВКБ ООН станом на кінець 2024 року у світі зафіксовано близько 3,6 мільйона людей залишаються внутрішньо переміщеними, тоді як ще 6,8 мільйона українців шукали притулку за кордоном. Гуманітарний вплив ООН залишається значним: у 2024 році було визначено 14,6 мільйона людей, які потребують допомоги. В рамках міжвідомчого реагування УВКБ ООН та його партнери надавали життєво важливі послуги захисту, допомогу з житлом, грошову та натуральну підтримку, а також ремонт житла. Заходи також поширювалися на потреби шукачів притулку, біженців

та осіб без громадянства в країні. Незважаючи на триваючий конфлікт та нестабільність, з'являються ознаки швидкого відновлення та зацікавленості в поверненні. Опитування УВКБ ООН щодо намірів показало, що 61% біженців та 73% внутрішньо переміщених осіб (ВПО) зацікавлені в поверненні додому, а доступ до безпеки, житла, соціальних послуг та роботи є критично важливими умовами для сталого повернення [225]. На сьогодні УВКБ ООН продовжує впроваджувати підхід, орієнтований на рішення наслідків НГС в Україні, використовуючи своє лідерство в кластерах захисту, житла/непродовольчої допомоги та СССМ для сприяння локалізованим, сталим гуманітарним реагуванням. Наприкінці 2024 року УВКБ ООН об'єднало свої польові операції у п'ять регіональних офісів для посилення координації з місцевими та регіональними органами влади.

Таким чином, внесок УВКБ ООН у зусилля з відновлення, що проводяться урядом, допомагає підтримувати добровільне повернення до районів, що постраждали від бойових дій, та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, які не можуть повернутися до своїх рідних громад, а також їхнє включення до місцевих послуг та доступ до можливостей працевлаштування. За оцінками гуманітарної спільноти, в Україні проживає 17,6 мільйона людей – 40 відсотків загальна чисельність населення країни – і 4,2 мільйона в країнах, що приймають біженців, продовжує потребувати багатогалузевої гуманітарної допомоги. Зважаючи на вищевказані цифри та статистику, держава не в змозі самотійно впоратись із поставленими викликами, а регулювання ППП в надзвичайній гуманітарній ситуації, що сталась в Україні буде безумовно сприяти вирішенню як негайних термінових проблем, так і щодо планування і впровадження стратегій сталого розвитку українського суспільства.

Додаток Є

СТАНДАРТ ППП В УМОВАХ НГС (Технологічна карта) з урахуванням залучення авторизованого громадського об'єднання (АГО)

Етап 1: Ініціація та Пріоритезація

Мета: Негайна ідентифікація та затвердження проєктів для запобігання гуманітарній катастрофі.

Ключовий критерій відбору: Проєкт спрямований на відновлення життєво необхідних послуг (медицина, енергетика, вода, логістика).

Роль громадськості (АГО):

- Подають пропозиції щодо пріоритетних проєктів на основі потреб громад.
- Надають висновок, що підтверджує критичну важливість проєкту для місцевого населення.

Результат: Затверджений **Паспорт пріоритетного проєкту**, погоджений представником АГО.

Етап 2: Прискорена процедура відбору партнера

Мета: Обрати надійного приватного партнера за 5-7 днів.

Механізм: Конкурентні переговори з компаніями з **Публічного реєстру кваліфікованих партнерів з відбудови**.

Роль громадськості (АГО):

- Представники АГО входять до складу конкурсної комісії з **правом дорадчого голосу**.
- Виступають незалежними спостерігачами для забезпечення прозорості процедури.

Результат: Підписаний **спрощений договір ППП**.

Етап 3: Гнучка реалізація та оперативний моніторинг

Мета: Забезпечити безперервну реалізацію проєкту в умовах високої невизначеності.

Ключовий інструмент: Спільна моніторингова група (СМГ).

Роль громадськості (АГО):

- Представник АГО є **повноправним членом СМГ**, виступаючи «третьою стороною», що контролює як державний, так і приватний сектор.
- Допомагають у комунікації з місцевим населенням для вирішення оперативних питань.

Результат: Проєкт реалізується швидко, адаптивно та прозоро.

Етап 4: Спрощене завершення та передача

Мета: Оперативно підтвердити функціональність об'єкта та передати його в експлуатацію.

Механізм: Замість повної бюрократичної процедури — підписання **Акту функціональної готовності**.

Процедура:

1. Комісія (з представників обох партнерів) перевіряє об'єкт лише за двома **ключовими параметрами: безпека експлуатації та здатність виконувати основну життєво важливу функцію**.
2. Всі інші некритичні недоліки фіксуються в окремому протоколі та усуваються пізніше.

Роль громадськості (АГО):

3. Представник АГО **обов'язково входить до складу приймальної комісії** та підписує Акт, підтверджуючи, що відновлена послуга відповідає потребам громади.

Результат: Об'єкт починає працювати і надавати послуги населенню негайно після

Додаток Ж

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до проєкту Закону України «Про внесення змін до Кодексу Цивільного захисту України»

1. Обґрунтування необхідності прийняття законопроєкту

Цей законопроєкт розроблено з метою внесення змін до Кодексу цивільного захисту України (далі Кодекс) для його адаптації до законодавства Європейського Союзу у сфері цивільного захисту населення, запровадження єдиної термінології, зокрема щодо визначення поняття «надзвичайна гуманітарна ситуація». У контексті нормативно-правових актів Європейського Союзу, *надзвичайна ситуація (emergency situation)* — це обставини, які вимагають швидкого реагування та координації дій між країнами-членами ЄС, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків для громадян, економіки, безпеки та довкілля. Надзвичайна ситуація може охоплювати різні сфери: від природних катастроф до кризи безпеки чи надзвичайних економічних умов. При цьому, *надзвичайна гуманітарна ситуація* у контексті законодавства ЄС — це подія або серія подій, що становлять серйозну загрозу життю, здоров'ю чи добробуту великих груп населення через природні катастрофи, збройні конфлікти, епідемії, або масове переміщення населення. Головною метою ЄС у таких випадках є надання гуманітарної допомоги, яка спрямована на захист життя та задоволення базових потреб постраждалих. При цьому, в українському законодавстві, терміну надзвичайної гуманітарної ситуації допоки немає, що теж необхідно буде визначити та адаптувати до стандартів ЄС. Адже, на сьогодні в Україні сталась саме надзвичайна гуманітарна ситуація, що потребує в першу чергу спрямування зусиль на захист життя та задоволення базових потреб постраждалих, що також потребує адаптації і доопрацювання на законодавчому рівні.

2. Мета і завдання

Метою прийняття зазначеного законопроєкту є забезпечення умов для подальшого розвитку сфери цивільного захисту населення з урахуванням європейського досвіду та чинників, що спричиняють надзвичайні ситуації й призводять до масового гуманітарного страждання, що викликане загрозами для здоров'я та життя людей й потребує міжнародної допомоги, міжсекторальної координації спрямованої на забезпечення основних першочергових потреби постраждалих/страждаючих (вода, їжа, притулок, захист життя, гідності, здоров'я), а також базується на таких гуманітарних принципах як гуманність, неупередженість, нейтральність, незалежність.

3. Загальна характеристика і основні положення проєкту Закону Законопроєкт визначає термінологічні уточнення та розширення дефініцій у сфері цивільного захисту населення, а саме – внесення наступних змін до Кодексу:

Стаття 2 Визначення термінів

У ч.1.:

п.24) уточнити визначення терміну «надзвичайна ситуація», та подати його у такій редакції:

надзвичайна ситуація - обстановка на окремій території чи суб'єкті господарювання на ній або водному об'єкті, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності *та вимагає швидкого реагування*

та координації дій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків для громадян, економіки, безпеки та довкілля

додати визначення терміну «надзвичайна гуманітарна ситуація у такій редакції:

24а) надзвичайна гуманітарна ситуація – надзвичайна ситуація спричинена небезпечними подіями, збройними конфліктами, масовим переміщенням населення, епідеміями або іншими кризами, які становлять безпосередню загрозу життю, здоров'ю та безпеці великої кількості цивільного населення та потребують термінового локального або міжнародного гуманітарного втручання з метою збереження здоров'я та/або життя, забезпечення основних потреб і захисту населення, у тому числі, вразливих груп та тимчасово-переміщених осіб і біженців»

Зважаючи термінологічні зміни та для більш повного розкриття сутності змісту та наслідків надзвичайних ситуацій пропонуємо внести зміни до класифікації надзвичайних ситуацій та викласти статтю 5 у наступній редакції:

Стаття 5. Класифікація надзвичайних ситуацій

1. Надзвичайні ситуації класифікуються за характером походження, за типами наслідків, за ступенем поширення, за розміром людських втрат та матеріальних збитків.

1.1. Залежно від характеру походження подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України, визначаються такі види надзвичайних ситуацій:

- 1) техногенного характеру;
- 2) природного характеру;
- 3) військового характеру;
- 4) соціального характеру (нещасні випадки з вини людей).

1.2. Залежно від типів наслідків визначаються такі види надзвичайних ситуацій:

- 1) гуманітарного типу;
- 2) екологічного типу;
- 3) соціально-економічного типу.

1.3. Залежно від ступеня поширення, визначаються такі рівні надзвичайних ситуацій ступеня поширення:

- 1) державний;
- 2) регіональний;
- 3) місцевий;
- 4) об'єктовий.

1.4. Залежно від обсягів заподіяних надзвичайною ситуацією технічних і матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації, визначаються такі рівні надзвичайних ситуацій

- 1) локальний (первинний);
- 2) середній (розширений);
- 3) великий (комплексний) рівня;
- 4) катастрофічний (національний /глобальний);

2. Порядок класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями встановлюється Кабінетом Міністрів України.

3. Класифікаційні ознаки надзвичайних ситуацій визначаються цим Кодексом і центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері цивільного захисту.

Таке формулювання ґрунтується на тому, що необхідно чітко розрізняти рівень загроз залежно від «типу наслідків» надзвичайної ситуації, а «ступінь поширення» не завжди адекватно відображає обсяг необхідних ресурсів чи завданої шкоди, особливо коли

йдеться про суто гуманітарні аспекти, де «поширення» може бути менш критичним, ніж інтенсивність потреб на конкретній території.

Сформулювати прикінцеві положення Закону про внесення змін до Кодексу цивільного захисту України наступним чином

II. Прикінцеві положення

1. *Цей Закон набирає чинності з дня, наступного за днем його опублікування.*
2. *Кабінету Міністрів України протягом 3 місяців з дня набрання чинності цим Законом:*

*забезпечити прийняття нормативно-правових актів, необхідних для реалізації цього Закону, та привести свої нормативно-правові акти у відповідність із цим Законом;
забезпечити приведення міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади їх нормативно-правових актів у відповідність із цим Законом*

3. *Міністерству внутрішніх справ України протягом 3-х місяців з дня набрання чинності цим Законом внести зміни до Наказу «Про затвердження Класифікаційних ознак надзвичайних ситуацій» від 28 серпня 2018 року №658 відповідно до змін ст. 5 Кодексу цивільного захисту України.*

Внесення зазначених вище змін до чинного Кодексу цивільного захисту України забезпечить наближення правових норм з регулювання у цій сфері до законодавства ЄС та сприятиме зміцненню демократичного підходу до публічного управління, адже захист цивільного населення у надзвичайних ситуаціях є невід'ємною частиною гуманітарної політики держави.

4. Стан нормативно-правової бази у даній сфері правового регулювання діють Конституція України, Кодекс цивільного захисту України, інші закони України, чинні міжнародні договори України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а також акти Президента України та Кабінету Міністрів України., *а також Закон України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу».*

5. Фінансово-економічне обґрунтування Прийняття проекту Закону не потребуватиме додаткових витрат з Державного бюджету України та місцевих бюджетів. Водночас сприятиме більш релевантному розумінню сутності надзвичайних ситуацій у різних сферах суспільного життя, їх видів, типів, ступеню поширення та наслідків на різних рівнях, що забезпечить можливість швидкого та правильного реагування на них, прийняття чітких управлінських рішень щодо подолання їх наслідків.

6. Прогноз соціально-економічних та інших наслідків прийняття Закону Прийняття проекту Закону та його реалізація забезпечить подальший розвиток системи цивільного захисту населення, особливо у гуманітарній сфері, що у свою чергу може сприяти залучення в економіку України під час військових дій значних фінансових та майнових ресурсів з різних джерел, задля подолання наслідків гуманітарної кризи.

Додаток Ж (продовження)

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ

до проєкту Закону України «Про внесення змін до Кодексу Цивільного захисту України»»

Положення чинного законодавчого акту	Положення законодавчого акту з урахуванням запропонованих змін
Стаття 2. Визначення термінів 24) надзвичайна ситуація - обстановка на окремій території чи суб'єкті господарювання на ній або водному об'єкті, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності;	2) Стаття 2. Визначення термінів 24) надзвичайна ситуація - обстановка на окремій території чи суб'єкті господарювання на ній або водному об'єкті, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності <i>та вимагає швидкого реагування та координації дій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків для громадян, економіки, безпеки та довкілля.</i> та доповнити пунктом 24а) такого змісту: <i>24а) надзвичайна гуманітарна ситуація – надзвичайна ситуація спричинена небезпечними подіями, збройними конфліктами, масовим переміщенням населення, епідеміями або іншими кризами, які становлять безпосередню загрозу життю, здоров'ю та безпеці великої кількості цивільного населення та потребують термінового локального або міжнародного гуманітарного втручання з метою збереження здоров'я та/або життя, забезпечення основних потреб і захисту населення, у тому числі, вразливих груп та тимчасово-переміщених осіб і біженців</i>
Стаття 5. Класифікація надзвичайних ситуацій 1. Надзвичайні ситуації класифікуються за характером походження, ступенем поширення, розміром людських втрат та матеріальних збитків. 2. Залежно від характеру походження подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України, визначаються такі види надзвичайних ситуацій: 1) техногенного характеру; 2) природного характеру; 3) соціальні; 4) воєнні.	3) Стаття 5. Класифікація надзвичайних ситуацій 1. Надзвичайні ситуації класифікуються за характером походження, <i>за типами наслідків</i>, за ступенем поширення, за розміром людських втрат та матеріальних збитків. 1.1. Залежно від характеру походження подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України, визначаються такі види надзвичайних ситуацій: 1) техногенного характеру; 2) природного характеру; 3) <i>військового характеру;</i> 4) <i>соціального характеру (нещасні випадки з вини людей).</i> 1.2. Залежно від типів наслідків визначаються такі види надзвичайних ситуацій: 1) <i>гуманітарного типу;</i> 2) <i>екологічного типу;</i> 3) <i>соціально-економічного типу.</i>

3. Залежно від обсягів заподіяних надзвичайною ситуацією наслідків, обсягів технічних і матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації, визначаються такі рівні надзвичайних ситуацій: 1) державний; 2) регіональний; 3) місцевий; 4) об'єктовий. 4. Порядок класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями встановлюється Кабінетом Міністрів України. 5. <u>Класифікаційні ознаки надзвичайних ситуацій</u> визначаються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері цивільного захисту.	<i>1.3. Залежно від ступеня поширення, визначаються такі рівні надзвичайних ситуацій ступеня поширення:</i> <i>1) державний;</i> <i>2) регіональний;</i> <i>3) місцевий;</i> <i>4) об'єктовий.</i> <i>1.4. Залежно від обсягів заподіяних надзвичайною ситуацією технічних і матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації, визначаються такі рівні надзвичайних ситуацій</i> <i>1) локальний (первинний);</i> <i>2) середній (розширений);</i> <i>3) великий (комплексний) рівня;</i> <i>4) катастрофічний (національний /глобальний);</i> 2. Порядок класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями встановлюється Кабінетом Міністрів України. 3. Класифікаційні ознаки надзвичайних ситуацій визначаються <i>цим Кодексом</i> і центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері цивільного захисту.
	II. Прикінцеві положення 4. Цей Закон набирає чинності з дня, наступного за днем його опублікування. 5. Кабінету Міністрів України протягом 3 місяців з дня набрання чинності цим Законом: - забезпечити прийняття нормативно-правових актів, необхідних для реалізації цього Закону, та привести свої нормативно-правові акти у відповідність із цим Законом; - забезпечити приведення міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади їх нормативно-правових актів у відповідність із цим Законом.. 6. Міністерству внутрішніх справ України протягом 3-х місяців з дня набрання чинності цим Законом внести зміни до Наказу «Про затвердження Класифікаційних ознак надзвичайних ситуацій» від 28 серпня 2018 року №658 відповідно до змін ст. 5 Кодексу цивільного захисту України

Додаток Ж

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ

до проєкту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про публічно-приватне партнерство»»

Положення чинного законодавчого акту	Положення законодавчого акту з урахуванням запропонованих змін
Закон України "Про публічно-приватне партнерство "	
Стаття 1. Визначення термінів	Стаття 1 Визначення, види та ознаки публічно-приватного партнерства
1. У цьому Законі наведені нижче терміни вживаються в такому значенні:	1. У цьому Законі наведені нижче терміни вживаються в такому значенні:
<u>25)</u> приватний партнер - юридична особа - резидент України або держави - члена Європейського Союзу, створена з урахуванням вимог конкурсної документації та цього Закону, яка є стороною договору ППП та спеціально створена виключно для реалізації проєкту ППП;	... 25) приватний партнер – це юридична особа, яка на підставі договору про державно-приватне або публічно-приватне партнерство здійснює інвестиції, бере на себе частину ризиків, забезпечує створення, управління та/або надання послуг, що є предметом партнерства.
.. 31) публічний партнер - суб'єкт, який є публічним партнером відповідно до <u>частини другої</u> статті 10, <u>частини другої</u> статті 52 цього Закону;	31) публічний партнер (у контексті ППП, включаючи потенційну участь громадських об'єднань) – це держава Україна, Автономна Республіка Крим, територіальні громади в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування, а також авторизовані відповідно до законодавства громадські об'єднання, які вступають у договірні відносини з приватним партнером для реалізації проєкту публічно-приватного партнерства. Їхня роль полягає у представленні публічних інтересів, володінні об'єктом партнерства або забезпеченні надання публічних послуг;
32) публічно-приватне партнерство (далі - ППП) - співробітництво між	32) публічно-приватне партнерство – це вид співробітництва між органами публічної влади, Національною академією наук України, національними галузевими академіями наук, державними підприємствами, організаціями та установами, що діють від імені відповідних органів державної

публічним та приватним партнерами, що здійснюється на основі договору та відповідає ознакам публічно-приватного партнерства, визначеним статтею 3 цього Закону;... ..	влади або місцевого самоврядування та в межах наданих їм повноважень, а також авторизованими громадськими об'єднаннями (публічних партнерів) та юридичними особами суб'єктами підприємницької діяльності (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору, який передбачає об'єднання ресурсів, розподіл ризиків та відповідальності для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів або надання публічних послуг в інтересах і під контролем суспільства в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам публічно-приватного партнерства, що визначені цим Законом; 43) багаторівневе публічно-приватне партнерство – це різновид співробітництва на внутрішньодержавному чи/та міждержавному щаблях взаємодії між публічними партнерами різного рівня та приватними партнерами на засадах багаторівневого управління, яке здійснюється на основі угоди, що передбачає об'єднання ресурсів, розподіл ризиків та відповідальності для реалізації масштабних, стратегічних інфраструктурних проєктів або надання публічних послуг в інтересах і під контролем суспільства в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам багаторівневого публічно-приватного партнерства, що визначені цим Законом; 44) авторизоване громадське об'єднання (в контексті публічно-приватного партнерства) – це не підприємницьке добровільне об'єднання фізичних та/або юридичних осіб, яке пройшло встановлену законом процедуру визнання його спроможності виступати публічним партнером у проєктах публічно-приватного партнерства, що мають суспільно значущий характер та відповідають цілям діяльності такого об'єднання; 45) іноземний партнер (у контексті публічно-приватного партнерства) – це юридична особа, зареєстрована за законодавством іншої держави, яка відповідно до законодавства України та умов договору проєктах публічно-приватного партнерства виступає приватним партнером, здійснюючи інвестиції, беручи на себе частину ризиків та забезпечуючи створення, управління та/або надання послуг, що є предметом партнерства на території України; 46) суб'єктами публічно-приватного партнерства є публічний партнер та приватний партнер (резиденти та нерезиденти України), які на основі відповідного договору спільно реалізують проєкт з метою задоволення суспільних потреб; 47) суб'єктами багаторівневого публічно-приватного партнерства є два або більше публічних партнерів (які можуть представляти різні рівні влади – державний, регіональний, муніципальний, а в перспективі – авторизовані громадські об'єднання) та один або кілька приватних партнерів (резиденти та нерезиденти України), які на основі відповідного договору спільно реалізують проєкт публічно-приватного партнерства, що має значення для кількох адміністративно-територіальних одиниць, у тому числі різних держав, та/ або охоплює різні сфери відповідальності публічної влади.
--	--

Стаття 4. Сфери застосування державно-приватного партнерства 1. ППП може застосовуватися в усіх сферах, зокрема, але не виключно: 1) виробництва, транспортування і постачання тепла, розподілу і постачання природного газу; 2) транспорту, транспортної інфраструктури (залізничної, морської, річкової, автомобільної, трубопровідної, авіаційної, інфраструктури аеродромів та злітно-посадкових майданчиків, міського електротранспорту, метрополітену тощо) та інфраструктури електронних комунікаційних мереж; 3) водопостачання та водовідведення; 4) охорони здоров'я, громадського здоров'я; 5) туризму, рекреації, культури (у тому числі управління та/або експлуатації пам'яток архітектури та об'єктів культурної спадщини) та спорту; 6) забезпечення функціонування та експлуатації меліоративних систем; 7) управління відходами;	Стаття 4. Сфери застосування публічно-приватного партнерства 1. ППП застосовується в сферах соціальної, енергетичної, транспортної, комунікаційної та екологічної інфраструктури, включаючи зони транскордонного співробітництва та прикордонної інфраструктури спільного призначення, зокрема: а) у соціальній сфері: охорона здоров'я (лікарні, поліклініки, діагностичні центри, реабілітаційні установи (у тому числі транскордонні медичні центри); донорство крові та/або компонентів крові, заготівля, переробка, тестування, зберігання, розподіл і реалізація донорської крові та/або компонентів крові; освіта і наука (школи, дитячі садки, університети, професійно-технічні училища, науково-дослідні центри (у т. ч. за державними цільовими чи міждержавними освітніми й науковими програмами); культура та спорт (музеї, театри, концертні зали, культурний спадина, об'єкти архітектури, спортивні комплекси, басейни (у т. ч. в частині транскордонного співробітництва, міжнародного культурного обміну та спортивних заходів); соціальне забезпечення та соціальний захист (будинки для літніх людей, центри соціальної допомоги, притулки (можуть бути частиною міжнародних програм допомоги); гуманітарна та /або благодійна діяльність (отримання та розподіл гуманітарної допомоги, участь у міжнародних гуманітарних місіях спрямованих на надання соціальних послуг постраждалому внаслідок надзвичайних гуманітарних ситуації населенню, участь у благодійних акціях тощо); туризм та відпочинок (готелі, курортні комплекси, рекреаційні зони, екотуризм тощо (у т. ч. розвиток транскордонних туристичних маршрутів). надання соціальних послуг (послуг у сфері охорони здоров'я, освітніх послуг, послуг вразливим верствам населення й жертвам надзвичайних гуманітарних ситуацій) управління закладами та установами охорони здоров'я, освіти і науки, культури і спорту, з надання соціальних послуг, іншою соціальною інфраструктурою тощо) будівництво та капітальний ремонт житлових будинків, повністю чи частково зруйнованих внаслідок бойових дій на території проведення антитерористичної операції; встановлення модульних будинків та будівництво тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб; б) у сфері транспорту та логістики машинобудування та приладобудування;
--	--

8) виробництва, розподілу, постачання, зберігання, накопичення електричної енергії; 9) надання соціальних послуг, управління соціальною установою, закладом; 10) надання послуг поштового зв'язку; 11) виробництва та впровадження енергозберігаючих технологій; 12) житлової нерухомості, у тому числі модульних будинків та тимчасового житла та/або соціальної інфраструктури (для забезпечення суспільно значущими послугами фізичних осіб - вигодонабувачів та інших власників об'єктів житлової нерухомості); 13) забезпечення діяльності установ виконання покарань, слідчих ізоляторів, пунктів пропуску через державний кордон, безпеки та оборони; 14) освіти, наукової і науково-технічної діяльності; 15) електронних комунікацій, цифрової інфраструктури, інформаційних технологій та кібербезпеки.	будівництво та/або експлуатація внутрішніх автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури, у тому числі у транскордонних зонах; будівництво та/або експлуатація у частині міжнародного сполучення: автомобільних доріг, мостів, тунелів, що з'єднують сусідні країни; залізничних колій та вокзалів; аеропортів з міжнародними терміналами; морських та річкових портів, включаючи прикордонну інфраструктуру; трубопроводів для транспортування енергоносіїв; в) у сфері енергетики: виробництво, розподілення та постачання електричної енергії; виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл до об'єктів споживання; видобуток, розподілення і постачання природного газу; спільне будівництво і експлуатація міждержавних ліній електропередач між країнами, газопроводів та нафтопроводів; спільні проекти з використання відновлювальних джерел енергії (наприклад, вітрові чи сонячні електростанції на кордоні). г) у сфері виробництва та впровадження енерго- та ресурсо- зберігаючих технологій за всіма напрямками життєдіяльності суспільства: енергетика (підвищення ефективності електростанцій та мереж; використання відновлюваних джерел енергії (сонце, вітер, вода, біомаса), що є енергозберігаючими; розробка та впровадження енергоефективного обладнання для промисловості та побуту; системи обліку та контролю енергоспоживання); промисловість (впровадження енергоефективних технологій у виробничих процесах, модернізація обладнання, утилізація вторинних ресурсів); будівництво та житлово-комунальне господарство (утеплення будівель та використання енергоефективних будівельних матеріалів; встановлення енергозберігаючих вікон та дверей; застосування сучасних систем опалення; вентиляція та кондиціонування, впровадження енергоефективного освітлення, встановлення розумних систем управління будинком), транспорт (розробка та виробництво економічних двигунів, гібридних та електричних транспортних засобів); інформаційні технології (розробка програмного забезпечення для моніторингу та управління енергоспоживанням, хмарні технології для оптимізації використання обчислювальних ресурсів, створення та експлуатація енергоефективних серверів та центрів обробки даних);
---	--

	агропромисловий комплекс (енергоефективне обладнання для обробки ґрунту, посіву та збору врожаю, використання відновлюваних джерел енергії для опалення теплиць, ферм, інших виробничих приміщень та потреб, оптимізація систем поливу, забезпечення функціонування зрошувальних і осушувальних систем тощо); д) у сфері комунікацій: внутрішні та транскордонні лінії зв'язку та телекомунікаційні мережі; проекти з розвитку широкосмугового доступу до Інтернету в важкодоступних та прикордонних регіонах; створення та експлуатація засобів електронної комунікації е) у сфері спільної прикордонної діяльності: спільні пункти пропуску через державний кордон; спільні системи прикордонного контролю та безпеки; спільні логістичні центри в прикордонних зонах; є) у сфері захисту довкілля: збір, очищення й розподілення води та водовідведення (спільні очисні споруди, системи водопостачання та водовідведення для регіонів чи транскордонних територій). управління відходами, крім збирання та перевезення (регіональні полігони твердих побутових відходів, сміттєпереробні заводи (у т.ч. міжмуніципальні або міждержавні проєкти). захист від повеней та інших стихійних лих (гідротехнічні споруди, системи моніторингу та попередження катастроф). збереження біорізноманіття (створення та управління біосферними парками, заповідними зонами, екосистемами, транскордонними природоохоронними територіями, екокоридорами тощо). моніторинг стану довкілля (системи спостереження за станом повітря, води та ґрунтів). проекти з енергоефективності та відновлюваної енергетики в частині збереження довкілля (спільні ініціативи, спрямовані на зменшення викидів та використання чистих джерел енергії).
Стаття 5. Форми здійснення публічно-приватного партнерства 1. У рамках здійснення державно-приватного партнерства відповідно до цього Закону та інших законодавчих актів України можуть укладатися: концесійний договір;	Стаття 5. Форми здійснення публічно-приватного партнерства 1. У рамках здійснення публічно-приватного партнерства відповідно до цього Закону та інших законодавчих актів України можуть укладатися: концесійний договір; договір управління майном (виключно за умови передбачення у договорі, укладеному в рамках публічно-приватного партнерства, інвестиційних зобов'язань приватного партнера); договір про спільну діяльність; міжнародна угода про партнерство;

договір ППП ...	інші договори. Договір, укладений у рамках публічно-приватного партнерства, може містити елементи різних договорів (змішаний договір), умови яких визначаються відповідно до цивільного законодавства України. ...Додати п. 5. Відносини, пов'язані з ініціюванням публічно-приватного партнерства, вибором приватного партнера та авторизованого громадського об'єднання, підготовкою до укладення, визначенням змісту договору, укладенням та виконанням договорів, укладених у рамках здійснення публічно-приватного партнерства відповідно до частини першої цієї статті, регулюються нормами цього Закону, якщо інший порядок вибору приватного партнера та авторизованого громадського об'єднання, підготовки до укладення, визначення змісту договору, укладення та виконання таких договорів не визначений законом, що регулює відповідну форму здійснення публічно-приватного партнерства. У разі якщо договір, що має укладатися в рамках публічно-приватного партнерства, є змішаним договором, відносини щодо ініціювання публічно-приватного партнерства, підготовки до укладення договору та вибору приватного партнера та авторизованого громадського об'єднання регулюються нормами цього Закону
----------------------------	--

Додаток 3

Організаційна структура управління в ЄС

Назва інституції	Загальні компетенції / Функції	Функції з розвитку ППП
7 керівних інституцій ЄС [194]		
Європейський парламент	Складається з громадян країн ЄС, обирається ними безпосередньо. Він має 3 функції: законодавчу, наглядову (в т.ч. розгляд звернень громадян), бюджетну [195]. Він керує мережею офісів зв'язку в столицях ЄС, Лондоні, Единбурзі та Вашингтоні.	• Ухвалює законодавство. Затверджує директиви та регламенти, що встановлюють правила проведення тендерів, укладання концесій та інших форм ППП. • Здійснює бюджетний контроль. Впливає на фінансування проєктів, що реалізуються через ППП, через затвердження бюджету ЄС.
Європейська рада	Вирішує загальний напрямок і політичні пріоритети ЄС, але не ухвалює закони займається складними або чутливими питаннями, які не можуть бути вирішені на нижчих рівнях міжурядової співпраці визначає спільну зовнішню політику та політику безпеки ЄС, враховуючи стратегічні інтереси ЄС та оборонні наслідки висуває та призначає кандидатів на певні високопоставлені посади на рівні ЄС, такі як ЄЦБ та Комісія. З кожного питання Європейська Рада може: попросити Європейську комісію внести пропозицію щодо її вирішення передати його Раді ЄС для розгляду. [196] Європейську раду очолює президент, який обирається на 2,5-річний термін з можливістю переобрання один раз. Він не приймає законів, за винятком можливих поправок до Договору ЄС.	• Визначає стратегічний напрям. Задає довгострокові політичні пріоритети ЄС (наприклад, "Зелений курс", розвиток транс'європейських мереж), для реалізації яких часто залучаються механізми ППП.
Рада Європейського Союзу	Представляє уряди країн ЄС, не має постійних членів, є місцем зустрічі національних міністрів від кожного уряду для ухвалення законів і координації політики. Міністри зустрічаються в різних конфігураціях залежно від теми, яка буде обговорюватися. Рада ЄС (не плутати з Європейською радою) приймає рішення щодо європейських законів спільно з Європейським парламентом. Функції: веде переговори та	• Приймає закони. Разом з Парламентом офіційно ухвалює все законодавство, що регулює ринок ППП в ЄС. • Формує політику. Узгоджує позиції національних урядів щодо політики у сфері інфраструктури та інвестицій.

	приймає закони ЄС разом з Європейським парламентом на основі пропозицій Європейської комісії; координує політику країн ЄС; розробляє зовнішню політику та політику безпеки ЄС на основі керівних принципів Європейської Ради; укладає угоди між ЄС та іншими країнами [197].	
Європейська Комісія	Європейська комісія представляє спільні інтереси ЄС і є головним виконавчим органом ЄС. Вона пропонує нові закони, керує політикою ЄС (за винятком Спільної зовнішньої політики та політики безпеки, яка проводиться Верховним представником з питань CFSP, віце-президентом Європейської Комісії) і розподіляє фінансування ЄС, забезпечує виконання законодавства ЄС, представляє ЄС на міжнародному рівні [198]. Представництва є голосом Комісії в ЄС. Вони відслідковують і аналізують громадську думку в приймаючій країні, надають інформацію про політику ЄС і спосіб роботи ЄС, а також сприяють співпраці Комісії з приймаючою країною-членом.	• Ініціює політику. Розробляє стратегії, керівництва та "зелені книги" щодо ППП, формуючи загальноєвропейський підхід. • Забезпечує відповідність. Слідкує за тим, щоб національні правила ППП відповідали законодавству ЄС про державні закупівлі та конкуренцію. • Сприяє розвитку. Підтримує створення експертних центрів, як-от Європейський експертний центр з питань ППП (ЕРЕС).
Суд Європейського Союзу	Суд забезпечує дотримання законодавства ЄС, а також правильне тлумачення та застосування Договорів: він перевіряє законність актів інституцій ЄС, забезпечує дотримання країнами ЄС своїх зобов'язань за Договорами та тлумачить право ЄС на запит національних судів. [194]	• Тлумачить законодавство. Його рішення у справах щодо державних закупівель та концесій є обов'язковими та формують єдину практику застосування правил ППП у всьому ЄС. • Вирішує спори. Забезпечує правовий захист та справедливе вирішення спорів між державами-членами, інституціями ЄС та приватними компаніями.
Європейський центральний банк (ЄЦБ)	ЄЦБ і Європейська система центральних банків відповідають за стабільність цін у Єврозоні. Вони також відповідають за монетарну політику та політику валютного курсу в Єврозоні та підтримують економічну політику ЄС. [194]	• Забезпечує стабільність. Хоча прямої функції у ППП не має, його монетарна політика створює стабільне економічне середовище та впливає на вартість запозичень, що є критично важливим для довгострокового фінансування проєктів ППП.
Європейський суд аудиторів (ЕСА)	ЕСА сприяє покращенню фінансового менеджменту ЄС, просуванню підзвітності та прозорості, а також діє як	• Проводить аудит. Перевіряє ефективність, доцільність та економічну обґрунтованість

	незалежний охоронець фінансових інтересів громадян ЄС. Він перевіряє, чи належним чином обліковуються кошти ЄС, чи збираються та витрачаються вони згідно з відповідними правилами та положеннями, а також чи ефективність їх використання. [194]	проектів ППП, які фінансуються з бюджету ЄС. Її звіти впливають на вдосконалення політики та правил у цій сфері.
9 органів ЄС , які виконують спеціалізовані функції, допомагаючи ЄС виконувати свої завдання. Деякі органи мають завдання консультувати установи (Європейський економічний і соціальний комітет, Європейський комітет регіонів); інші забезпечують дотримання інституціями правил і процедур ЄС (Європейський омбудсмен, Європейський інспектор із захисту даних). Європейська служба зовнішніх дій є органом зовнішньої політики, який підтримує ЄС у питаннях закордонних справ [194]		
Назва інституції	Загальні компетенції / Функції	
Європейська служба зовнішніх дій	ЄСЗД є дипломатичною службою Європейського Союзу та допомагає Верховному представнику із закордонних справ і політики безпеки/віце-президенту Європейської Комісії здійснювати спільну зовнішню політику та політику безпеки ЄС, а також забезпечує послідовність і координацію зовнішньої діяльності ЄС. Вона має мережу представництв ЄС по всьому світу.	
Європейський економічний і соціальний комітет (EESC)	EESC представляє різноманітні зацікавлені сторони громадянського суспільства з усієї Європи, включаючи роботодавців, працівників та представників інших соціальних, професійних, економічних і культурних організацій. Європейський Парламент, Рада Європейського Союзу та Європейська Комісія консультуються з EESC, коли приймають рішення з політичних питань, що входять до його компетенції.	
Європейський комітет регіонів (КР)	Представляє регіональні та місцеві органи влади. Європейський Парламент, Рада Європейського Союзу та Європейська Комісія консультуються з КР з питань, що стосуються місцевих та регіональних органів влади.	
Європейський інвестиційний банк (ЄІБ)	ЄІБ є кредитним підрозділом Європейського Союзу і зосереджує свою діяльність на кліматі та навколишньому середовищі, розвитку, інноваціях та кваліфікації, малому та середньому бізнесі, інфраструктурі та згуртованості.	
Європейський омбудсмен	Європейський омбудсмен є незалежним і неупередженим органом, який притягує до відповідальності інституції та агентства ЄС і сприяє належному управлінню. Омбудсмен допомагає людям, підприємствам і організаціям, які стикаються з проблемами з ЄС, розслідуючи скарги на неналежне управління, а також активно розглядаючи ширші системні проблеми.	
Європейський інспектор із захисту даних (EDPS)	EDPS гарантує, що установи та органи ЄС поважають право людей на конфіденційність під час обробки їхніх особистих даних.	
Європейська рада із захисту даних (EDPB)	EDPB є незалежним органом, який забезпечує послідовне застосування правил захисту даних у всьому ЄС та сприяє співпраці між національними органами захисту даних у ЄС.	

Європейська прокуратура (EPPO)	EPPO є незалежною прокуратурою Європейського Союзу. Вона відповідає за розслідування, судові переслідування та притягнення до суду за злочини проти фінансових інтересів ЄС.
Європейський центр компетенцій з кібербезпеки (ECCC)	разом з Мережею національних координаційних центрів підтримує інновації та промислову політику в галузі кібербезпеки. Він також розробляє та впроваджує разом з країнами ЄС технологічні розробки у сферах, що становлять суспільний інтерес, та в бізнесі. Робота ECCC зміцнює стратегічну автономію ЄС та сприяє підвищенню глобальної конкурентоспроможності індустрії кібербезпеки ЄС.
4 міжвідомчі/міжінституційні служби для обслуговування та підтримки роботи інституцій ЄС, а також його агентств та органів [194].	
Назва інституції	Загальні компетенції / Функції
Команда реагування на комп'ютерні надзвичайні ситуації (CERT-EU)	CERT-EU керує загрозами комп'ютерним системам установ ЄС, підтримуючи групи IT-безпеки в кожній установі ЄС і підтримуючи зв'язок із партнерами CERT у державному секторі в країнах ЄС.
Європейська школа адміністрування	Європейська школа адміністрування забезпечує навчання в окремих сферах для персоналу ЄС і тісно співпрацює з навчальними відділами всіх установ, щоб уникнути будь-якого дублювання зусиль.
Європейське бюро з відбору персоналу (EPSO)	EPSO є відбірковим офісом ЄС. Воно організовує конкурси для набору кандидатів на роботу в установах та агенціях ЄС.
Офіс публікацій/Публікаційне бюро	Офіс публікацій Європейського Союзу є офіційним постачальником видавничих послуг для всіх установ, органів і агентств ЄС. Таким чином, це центральний пункт доступу до законодавства ЄС, публікацій, відкритих даних, результатів досліджень, повідомлень про закупівлі та іншої офіційної інформації.
30 Децентралізованих агентства, які виконують спеціальні юридичні функції [194], мають власну правосуб'єктність, створені на невизначений термін та відокремлені від інституцій ЄС.	
Назва інституції	Загальні компетенції / Функції
Агентство підтримки Органу європейських регуляторів електронних комунікацій (BEREC Office)	Агентство допомагає підтримувати послідовне застосування правил електронного зв'язку в ЄС.
Агентство зі співробітництва регуляторів енергетики (ACER)	Агентство Європейського Союзу зі співробітництва регуляторів енергетики працює над більш конкурентним, ефективним і безпечним енергетичним ринком.

Офіс спільноти з сортів рослин (CPVO)	Управління спільноти з сортів рослин надає права інтелектуальної власності на нові сорти рослин у ЄС.
Орган ЄС з питань боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму	Орган ЄС з питань боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму координує діяльність національних органів влади для забезпечення правильного та послідовного застосування правил ЄС щодо боротьби з відмиванням грошей.
Єврофонд	Працює над покращенням умов працевлаштування та соціальної політики в ЄС.
Євроюст	Євроюст підтримує судову співпрацю в ЄС у низці транскордонних злочинів, таких як тероризм, торгівля наркотиками та кіберзлочинність.
Європейське агентство з безпеки та гігієни праці (EU-OSHA)	Допомагає зробити робочі місця безпечнішими, здоровішими та продуктивнішими.
Європейське банківське управління (ЕБА)	Працює над впровадженням стандартних правил банківського регулювання та нагляду в усіх країнах ЄС.
Європейський центр профілактики та контролю захворювань (ECDC)	Європейський центр профілактики та контролю захворювань допомагає підготувати уряди ЄС до припинення поширення інфекційних захворювань.
Європейський центр розвитку професійної підготовки (Cedefop)	Допомагає інституціям та організаціям ЄС розвивати та задовольняти потреби в професійній підготовці.
Європейське хімічне агентство (ECHA)	Європейське хімічне агентство виконує законодавство ЄС щодо хімікатів.
Європейське агентство з охорони навколишнього середовища (EEA)	Європейське агентство з охорони навколишнього середовища надає незалежну інформацію країнам ЄС щодо розробки, впровадження та оцінки екологічної політики.
Європейське агентство з контролю за рибальством (EFCA)	Сприяє встановленню спільних стандартів контролю, інспектування та нагляду в рамках спільної рибальської політики ЄС.
Європейське агентство з безпеки харчових продуктів (EFSA)	Надає незалежні наукові дані та консультації щодо можливих ризиків у харчовому ланцюгу.

Європейський інститут гендерної рівності (EIGE)	Європейський інститут гендерної рівності підтримує зусилля щодо досягнення гендерної рівності в ЄС.
Європейське управління зі страхування та професійних пенсій (EIOPA)	Європейське управління страхування та професійних пенсій консультує установи ЄС щодо того, як підтримувати ефективну та стабільну фінансову систему.
Європейське управління праці (ELA)	Європейське управління праці стежить за тим, щоб правила транскордонної праці та соціального забезпечення належним чином застосовувалися в ЄС.
Європейське агентство з безпеки на морі (EMSA)	Європейське агентство з безпеки на морі надає знання та досвід для підвищення безпеки та охорони на морі та зменшення забруднення.
Європейське агентство з лікарських засобів (EMA)	Європейське агентство з лікарських засобів захищає та зміцнює здоров'я людей і тварин шляхом оцінки та моніторингу ліків у ЄС.
Європейський фонд навчання (ETF)	Підтримує країни-партнери ЄС у реформуванні їхніх систем освіти та навчання.
Агентство Європейського Союзу з питань притулку (EUAA)	Надає оперативну та технічну підтримку країнам ЄС, щоб допомогти їм ефективно впроваджувати законодавство ЄС про надання притулку.
Агентство Європейського Союзу з кібербезпеки (ENISA)	Прагне досягти високого загального рівня кібербезпеки в Європі.
Агентство Європейського Союзу з основоположних прав (FRA)	Агентство ЄС з основоположних прав надає незалежні консультації особам, які приймають рішення в ЄС та національних країнах, щодо основних прав.
Агентство Європейського Союзу з навчання правоохоронних органів (CEPOL)	Розробляє та організовує навчальні програми для поліцейських служб та інших правоохоронних органів в ЄС.
Агентство залізниць Європейського Союзу (ERA)	Залізничне агентство Європейського Союзу має на меті покращити залізничну систему ЄС шляхом розробки спільних технічних стандартів і стандартів безпеки в усьому ЄС.
Агентство Європейського Союзу з оперативного управління великомасштабними ІТ-	eu-Lisa підтримує політику правосуддя ЄС, керуючи великомасштабними ІТ-системами.

системами у сфері свободи, безпеки та правосуддя (eu-LISA)	
Агентство Європейського Союзу з космічної програми (EUSPA)	Агентство Європейського Союзу з космічної програми підтримує інвестиції ЄС у супутникові та глобальні навігаційні технології.
Агентство Європейського Союзу з авіаційної безпеки (EASA)	Європейське агентство з авіаційної безпеки просуває загальні стандарти безпеки та охорони навколишнього середовища для цивільної авіації в ЄС.
Агентство Європейського Союзу з лікарських засобів (EUDA)	Надає ЄС незалежну інформацію про наркотики та наркозалежність, щоб законодавці могли розробити ефективну політику щодо наркотиків.
Офіс інтелектуальної власності Європейського Союзу (EUIPO)	Офіс інтелектуальної власності ЄС керує правами на товарні знаки та дизайн ЄС.
Європол	Європол підтримує правоохоронні органи ЄС у боротьбі з широкомасштабною злочинною діяльністю, такою як тероризм, шахрайство та торгівля наркотиками.
Фронтекс	Допомагає країнам ЄС керувати своїми зовнішніми кордонами та гармонізувати прикордонний контроль, надаючи технічну підтримку та досвід.
Єдина рада з врегулювання проблем (SRB)	Єдина рада з врегулювання проблемних питань створює стандартні правила, процедури та практичні заходи для врегулювання банків у ЄС.
Європейське управління цінних паперів і ринків (ESMA)	Європейське управління цінних паперів і ринків є незалежним органом ЄС, який захищає стабільність фінансової системи ЄС.
Центр перекладів для органів Європейського Союзу (CdT)	Центр перекладів надає послуги з перекладу для агенцій і органів ЄС по всій Європі та працює разом з іншими службами перекладу ЄС.
3 агентства спільної зовнішньої політики та політики безпеки [194]	
Назва інституції	Загальні компетенції / Функції
Європейське оборонне агентство	Оборонне агентство підтримує розвиток обороноздатності та військову співпрацю між країнами ЄС. Він стимулює оборонні дослідження та технології, зміцнює європейську оборонну промисловість і діє як військовий посередник у політиці ЄС.

Інститут досліджень безпеки Європейського Союзу	Інститут аналізує питання зовнішньої політики, політики безпеки та оборони. Він проводить аналіз, організовує дискусійні форуми, щоб допомогти сформулювати політику ЄС, і сприяє обговоренню стратегії безпеки в Європі та за її межами.
Супутниковий центр Європейського Союзу	Супутниковий центр надає продукти та послуги геопросторової розвідки, переважно шляхом аналізу даних із супутників спостереження Землі. Він надає особам, які приймають рішення, раннє попередження про можливі кризи, що дозволяє вчасно вжити дипломатичних, економічних і гуманітарних заходів.
6 Виконавчих агентств [194], які створені Європейською Комісією на обмежений період часу для управління конкретними завданнями, пов'язаними з програмами ЄС	
Назва інституції	Загальні компетенції / Функції
Європейське виконавче агентство з клімату, інфраструктури та навколишнього середовища (CINEA)	Керує програмами Європейської комісії, які сприяють декарбонізації та сталому зростанню.
Виконавче агентство з питань освіти та культури (EACEA)	Керує фінансуванням освіти, культури, аудіовізуальних засобів, спорту, громадянства та волонтерства.
Європейське виконавче агентство з охорони здоров'я та цифрових технологій (HADEA)	Звертається до амбіцій Європейської комісії допомогти відновити Європу після COVID-19 у своєму центрі, яка буде більш екологічною, більш цифровою, більш стійкою та краще відповідатиме поточним і майбутнім викликам.
Європейська рада з інновацій та Виконавче агентство малих і середніх підприємств (EISMEA)	Від ідей до глобальних ринків: інновації, створені в Європі
Виконавче агентство Європейської дослідницької ради (ERCEA)	Виконавче агентство Європейської дослідницької ради керує дослідницькими програмами ЄС.
Європейське дослідницьке виконавче агентство (REA)	Європейське дослідницьке виконавче агентство є органом, що фінансує дослідження та інновації. Він керує грантами ЄС на дослідження.
2 Агентства та органи Євроатома [194]	

<i>Назва інституції</i>	<i>Загальні компетенції / Функції</i>
Агентство з постачання Євратома	Агентство забезпечує регулярне та справедливе постачання ядерного палива користувачам ЄС. Це підвищує безпеку постачання споживачам у Європейському Союзі. Співробітники агентства є офіційними особами Європейської Комісії, а штатний розклад агентства включено до загальної чисельності персоналу Європейської Комісії. На даний час кількість авторизованих посад становить 17. Відповідно до Договору про Євратом, Агентство діє незалежно, але під наглядом Європейської Комісії. При цьому, відповідно до статуту агентства, Консультативний комітет допомагає йому у виконанні його завдань, надаючи висновки та надаючи аналізи та інформацію. Консультативний комітет також діє як сполучна ланка між агентством, виробниками та користувачами в ядерній промисловості та урядами держав-членів.
Спільне підприємство «Типний синтез для енергії»	Спільне підприємство керує внеском ЄС у проект ІТЕР (спочатку Міжнародний термоядерний експериментальний реактор), розроблений для демонстрації наукової та технологічної здійсненності термоядерного синтезу, і співпрацює з Японією у дослідницьких проектах термоядерного синтезу.

Джерело: [194-198].

Додаток І

Таблиця 1

Організаційна структура управління в ООН

<i>Інституція</i>	<i>Компетенції / Функції</i>
Програми та фонди (фінансуються за рахунок добровільних, а не встановлених внесків)	
Програма розвитку ООН (ПРООН/UNDP)	Штаб-квартира: Нью-Йорк, США Працює майже в 170 країнах і територіях для подолання бідності та зменшення нерівності через сталий розвиток, щоб країни могли підтримувати прогрес. Як агентство розвитку ООН, ПРООН відіграє вирішальну роль у допомозі країнам у досягненні Цілей сталого розвитку.
Місія Програми ООН з населених пунктів (ООН-ХАБІТАТ)	Штаб-квартира: Найробі, Кенія Полягає у сприянні соціально та екологічно стійкому розвитку населених пунктів і забезпеченні належного житла для всіх.
Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП/UNEP)	Штаб-квартира: Найробі, Кенія Заснована в 1972 році, є голосом захисту навколишнього середовища в системі ООН. Координує екологічну діяльність ООН та надає допомогу країнам у розробці екологічно чистих політик.
Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ/UNICEF)	Штаб-квартира: Нью-Йорк, США Працює в 190 країнах і територіях, щоб рятувати життя дітей, захищати їхні права та допомагати їм реалізувати свій потенціал, починаючи з раннього дитинства і закінчуючи підлітковим віком.
Фонд народонаселення ООН (ЮНФПА/UNFPA)	Штаб-квартира: Нью-Йорк, США Є провідною агенцією ООН зі створення світу, де кожна вагітність бажана, кожен полог безпечний, а потенціал кожної молодої людини реалізований.
Всесвітня продовольча програма (ВПП/WFP)	Штаб-квартира: Рим, Італія Спрямована на викорінення голоду та недоїдання. Надає продовольчу допомогу в надзвичайних ситуаціях та сприяє поліпшенню харчування. Найбільша у світі гуманітарна агенція, ВПП, щороку надає допомогу майже 100 мільйонам людей у приблизно 88 країнах, роздаючи продовольство, готівку тощо. У 2020 році ВПП отримала Нобелівську премію миру.

Спеціалізовані агентства (є незалежними міжнародними організаціями, що фінансуються як за рахунок добровільних, так і за рахунок розрахункових внесків)	
Продовольча та сільськогосподарська організація (ФАО/FAO)	Штаб-квартира: Рим, Італія Очолує міжнародні зусилля по боротьбі з голодом. Це як форум для переговорів про угоди між країнами, що розвиваються, так і розвинені країни, а також джерело технічних знань та інформації для допомоги розвитку.
Організація промислового розвитку ООН (ЮНІДО/UNIDO)	Штаб-квартира: Відень, Австрія Є спеціалізованою агенцією ООН, яка сприяє промислового розвитку для зменшення бідності, інклюзивної глобалізації та екологічної стійкості.
Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО/ICAO)	Штаб-квартира: Монреаль, Канада Розробляє стандарти для глобального повітряного транспорту та допомагає своїм 192 державам-членам спільно використовувати небо світу для їхньої соціально-економічної вигоди.
Всесвітня туристична організація (UN Tourism)	Штаб-квартира: Мадрид, Іспанія Є агенцією ООН, яка відповідає за сприяння відповідальному, стійкому та загальнодоступному туризму.
Міжнародний фонд сільськогосподарського розвитку (IFAD/IFAD)	Штаб-квартира: Рим, Італія З моменту свого створення в 1977 році зосереджувався виключно на зменшенні бідності в сільській місцевості, працюючи з бідним сільським населенням у країнах, що розвиваються, для усунення бідності, голоду та недоїдання; підвищити свою продуктивність і доходи; і покращити якість свого життя.
Всесвітній поштовий союз (ВПС/UPU)	Штаб-квартира: Берн, Швейцарія Є основним форумом для співпраці між гравцями поштового сектора. Це допомагає створити справді універсальну мережу найсучасніших продуктів і послуг.
Міжнародна організація праці (МОП/ILO)	Штаб-квартира: Женева, Швейцарія Розробляє міжнародні трудові стандарти та сприяє правам працівників.
Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ/WHO)	Штаб-квартира: Женева, Швейцарія Є керівним і координуючим органом у сфері охорони здоров'я в системі ООН. Метою ВООЗ є досягнення всіма людьми максимально можливого рівня здоров'я. Здоров'я, як визначено в Статуті ВООЗ, — це стан повного фізичного, психічного та соціального благополуччя, а не лише відсутність хвороб чи фізичних вад.

Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ/WIPO)	Штаб-квартира: Женева, Швейцарія захищає інтелектуальну власність у всьому світі за допомогою 23 міжнародних договорів.
Міжнародний валютний фонд (МВФ/IMF)	Штаб-квартира: Вашингтон, округ Колумбія, США Сприяє економічному зростанню та зайнятості, надаючи тимчасову фінансову допомогу країнам, щоб полегшити коригування платіжного балансу та технічну допомогу. Зараз МВФ має 28 мільярдів доларів непогашених позик 74 країнам.
Всесвітня метеорологічна організація (ВМО/WMO)	Штаб-квартира: Женева, Швейцарія Сприяє вільному міжнародному обміну метеорологічними даними та інформацією, а також сприяє їх використанню в авіації, судноплавстві, безпеці та сільському господарстві, серед іншого.
Міжнародна морська організація (ІМО/IMO)	Штаб-квартира: Лондон, Велика Британія Створила комплексну нормативно-правову базу для судноплавства, яка стосується питань безпеки та навколишнього середовища, правових питань, технічної співпраці, безпеки та ефективності.
Міжнародний союз електрозв'язку (ІТУ)	Штаб-квартира: Женева, Швейцарія Є спеціалізованою установою ООН з інформаційних і комунікаційних технологій. Він прагне об'єднати всіх людей у світі – де б вони не жили та які б вони не були. Завдяки своїй роботі ми захищаємо та підтримуємо фундаментальне право кожного на спілкування.
Світовий банк (World Bank)	Штаб-квартира: Вашингтон, округ Колумбія, США Зосереджується на зменшенні бідності та покращенні рівня життя в усьому світі, надаючи позики під низькі відсотки, безвідсоткові кредити та гранти країнам, що розвиваються, на освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру та зв'язок, серед іншого. Світовий банк працює в понад 100 країнах. • Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР) • Міжнародний центр з вирішення інвестиційних суперечок (ICSID)* • Міжнародна асоціація розвитку (ІДА) • Міжнародна фінансова корпорація (ІФК) • Багатостороннє агентство гарантій інвестицій (МІГА)* * Міжнародний центр з врегулювання інвестиційних суперечок (ICSID) і Багатостороннє агентство з гарантій інвестицій (МІГА) не є спеціалізованими установами відповідно до статей 57 і 63 Хартії, а є частиною Групи Світового банку.

Організація Об'єднаних Націй з питань освіти (ЮНЕСКО/UNESCO)	Штаб-квартира: Париж, Франція Науки та культури зосереджується на всьому, починаючи від навчання вчителів і допомагаючи покращити освіту в усьому світі, закінчуючи захистом важливих історичних і культурних пам'яток у всьому світі.
Інші суб'єкти та органи	
Об'єднана програма ООН з ВІЛ/СНІДу (ЮНЕЙДС/UNAIDS)	Штаб-квартира: Женева, Швейцарія Веде та надихає світ на досягнення спільного бачення нуля нових ВІЛ-інфекцій, нульової дискримінації та нульової смертності, пов'язаної зі СНІДом. ЮНЕЙДС об'єднує зусилля 11 організацій ООН — УВКБ ООН, ЮНІСЕФ, ВПП, ПРООН, ЮНФПА, ЮНОДК, ООН-Жінки, МОП, ЮНЕСКО, ВООЗ і Світового банку — і тісно співпрацює з глобальними та національними партнерами, щоб покласти край епідемії СНІДу до 2030 року як частина Цілей сталого розвитку .
Агентство ООН для допомоги палестинським біженцям і організації робіт на Близькому Сході (БАПОР/UNRWA)	Штаб-квартира: Амман, Йорданія Зробило внесок у добробут і людський розвиток чотирьох поколінь палестинських біженців . Його послуги охоплюють освіту, охорону здоров'я, допомогу та соціальні послуги, інфраструктуру та благоустрій табору, мікрофінансування та екстрену допомогу, зокрема під час збройних конфліктів. Він звітує лише перед Генеральною Асамблеєю ООН.
Верховний комісар ООН у справах біженців (УВКБ ООН/UNHCR)	Штаб-квартира: Женева, Швейцарія захищає біженців у всьому світі та сприяє їх поверненню додому або переселенню.
Коледж персоналу системи ООН (UNSSC)	Штаб-квартира: Турин, Італія Є навчальною організацією системи ООН. Він розробляє та проводить навчальні програми для персоналу системи ООН та її партнерів. Це допомагає Організації Об'єднаних Націй стати більш ефективною, сприяючи спільному лідерству та управлінській культурі в усій системі.
Інститут ООН з дослідження проблем роззброєння є добровільно фінансованим автономним	Штаб-квартира: Женева, Швейцарія Як неупереджений актор, Інститут генерує ідеї та сприяє діям у сфері роззброєння та безпеки. ЮНІДІР об'єднує держави, міжнародні організації, громадянське суспільство, приватний сектор і наукові кола для спільної роботи — на міжнародному, регіональному та місцевому рівнях — для розробки та реалізації творчих рішень, які принесуть користь усім державам і народам.

інститутом в рамках ООН (ЮНІДІР/UNIDIR)	
Університет ООН (УНУ/UNU)	Штаб-квартира: Токіо, Японія Був заснований Генеральною Асамблеєю ООН з дорученням проводити «дослідження нагальних глобальних проблем виживання, розвитку та добробуту людини». Сьогодні університет складається з 14 науково-дослідних і навчальних інститутів у 12 країнах. Будучи мозковим центром системи ООН, UNU надає політикам високоякісні дослідження, що ґрунтуються на фактах, і прагматичні поради.
Навчальний і дослідницький інститут Організації Об'єднаних Націй (UNITAR/UNITAR)	Штаб-квартира: Женева, Швейцарія Автономний орган ООН, заснований у 1963 році, є навчальним підрозділом системи ООН і має повноваження підвищувати ефективність ООН шляхом дипломатичного навчання та посилювати вплив національних дій через підвищення обізнаності громадськості, освіта та навчання посадових осіб, які займаються публічною політикою.
ООН-Жінки (UN Women)	Штаб-квартира: Нью-Йорк, США Об'єднує та розвиває важливу роботу чотирьох раніше різних частин системи ООН, які зосереджуються виключно на гендерній рівності та розширенні прав і можливостей жінок.
Місія Управління ООН з обслуговування проєктів (UNOPS)	Штаб-квартира: Копенгаген, Данія Полягає в тому, щоб допомогти людям побудувати краще життя та допомогти країнам досягти миру та сталого розвитку. ЮНОПС допомагає ООН, урядам та іншим партнерам керувати проєктами та ефективно створювати стійку інфраструктуру та здійснювати закупівлі.
Пов'язані організації	
Підготовча комісія Організації Договору про всеосяжну заборону ядерних випробувань (СТВТО/СТВТО)	Штаб-квартира: Відень, Австрія Підтримує Договір про всеосяжну заборону ядерних випробувань (який ще не набув чинності) і розбудову режиму перевірки, щоб він почав діяти, коли Договір набуде чинності.
Організація із заборони хімічної зброї (ОЗХЗ/OPCW)	Штаб-квартира: Гаага, Нідерланди Є виконавчим органом Конвенції про хімічну зброю (КХЗ), яка набула чинності в 1997 році. Держави-члени ОЗХЗ працюють разом, щоб створити світ, вільний від хімічної зброї.

Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ/ІАЕА)	Штаб-квартира: Відень, Австрія Є світовим центром співпраці в ядерній галузі. Агентство співпрацює зі своїми державами-членами та багатьма партнерами по всьому світу, щоб сприяти безпечному, надійному та мирному використанню ядерних технологій.
Секретаріат РКЗК ООН (Зміна клімату ООН/UNFCCC)	Штаб-квартира: Бонн, Німеччина Був створений у 1992 році, коли країни прийняли Рамкову конвенцію ООН про зміну клімату (РКЗК ООН). З подальшим прийняттям Кіотського протоколу в 1997 році та Паризької угоди в 2015 році Сторони цих трьох угод поступово підтвердили роль Секретаріату як Організації Об'єднаних Націй, на яку покладено підтримку глобальної реакції на загрозу зміни клімату.
Міжнародний кримінальний суд (ІСС)	Штаб-квартира: Гаага, Нідерланди Проводить розслідування та, якщо це виправдано, судить осіб, звинувачених у найтяжчих злочинах, що викликають занепокоєння міжнародної спільноти: геноцид, військові злочини, злочини проти людяності та злочин агресії. Як суд останньої інстанції він прагне доповнити, а не замінити національні суди.
Світова організація торгівлі (СОТ/ВТО)	Штаб-квартира: Женева, Швейцарія Є форумом, на якому уряди ведуть переговори щодо укладення торговельних угод, і місцем, де уряди-члени намагаються вирішити торгові проблеми, з якими вони стикаються один з одним.
Міжнародна організація з міграції (МОМ/ІОМ)	Штаб-квартира: Женева, Швейцарія Працює, щоб допомогти забезпечити впорядковане та гуманне управління міграцією, сприяти міжнародній співпраці з питань міграції, допомагати в пошуку практичних рішень проблем міграції та надавати гуманітарну допомогу потребуючим мігрантам, включаючи біженців та внутрішніх переміщених осіб.
Центр міжнародної торгівлі (ІТС)	Штаб-квартира: Женева, Швейцарія Єдина агенція розвитку, яка повністю присвячена підтримці інтернаціоналізації малих і середніх підприємств (МСП). Створена у 1964 році ІТС є спільним агентством Світової організації торгівлі та ООН.

Джерело: UN System [187].

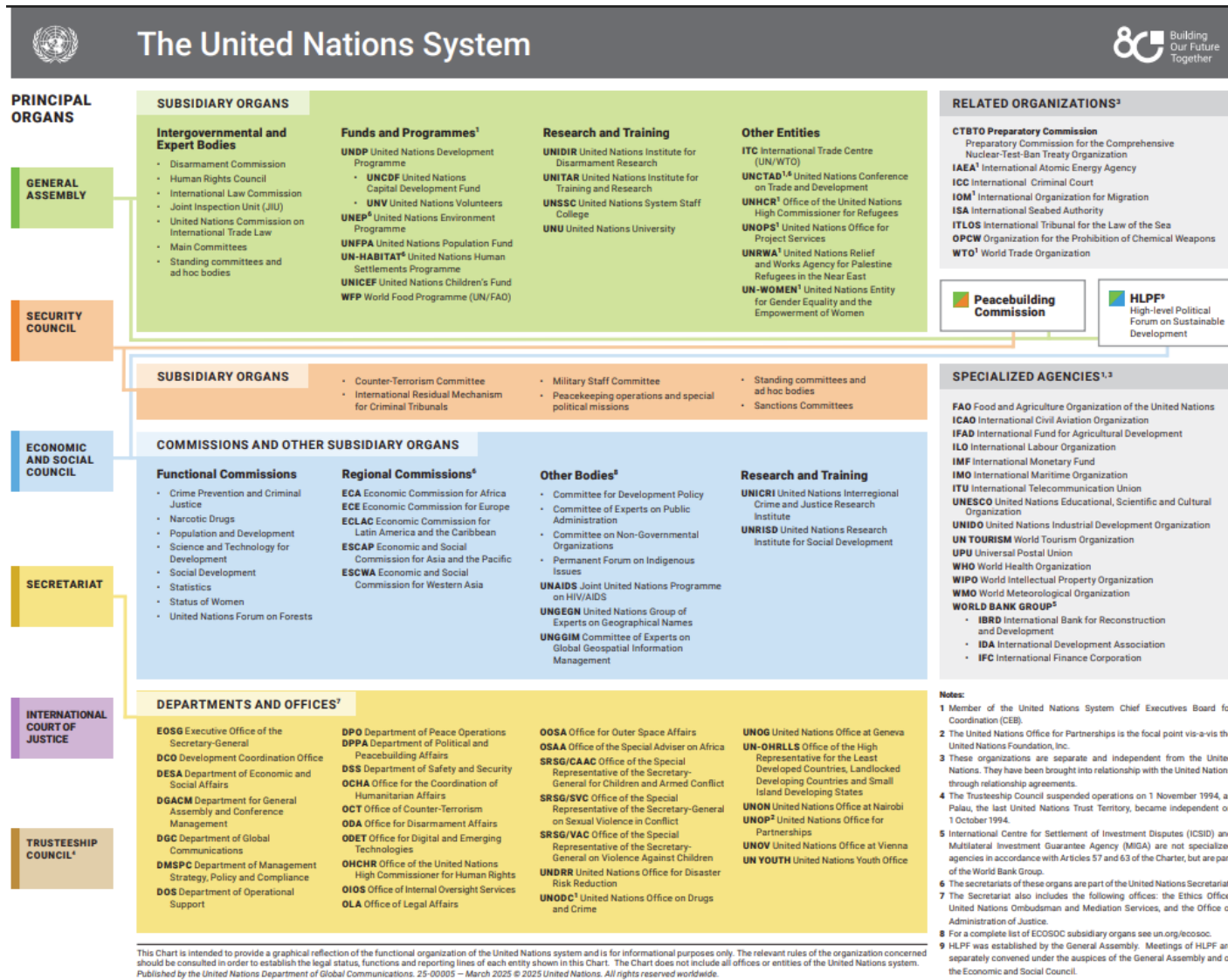
Організаційна структура представництва ООН в Україні

<i>Назва</i>	<i>Компетенції / Функції</i>	<i>Вебсайт</i>
Продовольча та сільськогосподарська організація (FAO)	Веде міжнародні зусилля для подолання голоду та досягнення продовольчої безпеки.	www.fao.org
Міжнародне агентство з атомної енергії (IAEA)	Центральний форум для наукового та технічного співробітництва в ядерній сфері.	www.iaea.org
Міжнародна організація праці (ILO)	Сприяє соціальній справедливості та захисту прав людини та працівників.	www.ilo.org
Міжнародна організація з міграції (IOM)	Займається питаннями міграції, співпрацюючи з урядовими та неурядовими партнерами.	ukraine.iom.int
Управління ООН з координації гуманітарних питань (OCHA)	Координує ефективне реагування на гуманітарні ситуації.	www.humanitarianresponse.info
Управління Верховного комісара з прав людини (UN Human Rights Monitoring Mission)	Працює для захисту всіх прав людини для всіх людей.	ukraine.ohchr.org
Департамент з політичних та миробудівних питань (DPPA)	Відіграє центральну роль у запобіганні та вирішенні конфліктів.	dppa.un.org
Програма ООН з навколишнього середовища (UNEP)	Визначає глобальний екологічний порядок денний та сприяє сталому розвитку.	www.unep.org
Програма ООН з населених пунктів (UN-Habitat)	Сприяє соціально та екологічно сталим поселенням.	unhabitat.org
ООН Жінки (UN Women)	Присвячена рівності статей та розширенню прав жінок.	eca.unwomen.org
Спільна програма ООН з ВІЛ/СНІДу (UNAIDS)	Надихає світ на досягнення універсального доступу до профілактики та лікування ВІЛ.	www.unaids.org
Програма розвитку ООН (UNDP)	Працює для подолання бідності та захисту планети.	www.undp.org
Організація ООН з питань освіти, науки та культури (UNESCO)	Сприяє миру через освіту, науку, культуру та комунікації.	www.unesco.org

Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA)	Прагне забезпечити, щоб кожна вагітність була бажаною, а кожні пологи — безпечними.	www.unfpa.org
Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR)	Захищає та підтримує біженців та переміщені громади.	www.unhcr.org
Інформаційний центр ООН (UNIC)	Сприяє кращому розумінню цілей і діяльності ООН серед громадськості.	unic.un.org
Дитячий фонд ООН (UNICEF)	Працює для захисту прав дітей і збереження їхнього життя.	www.unicef.org
Організація ООН з промислового розвитку (UNIDO)	Сприяє промислового розвитку для скорочення бідності та сталого розвитку.	www.unido.org
Управління ООН з наркотиків і злочинності (UNODC)	Очолює боротьбу з незаконними наркотиками та міжнародною злочинністю.	www.unodc.org
Управління ООН з обслуговування проєктів (UNOPS)	Допомагає людям будувати кращі життя та сприяє сталому розвитку країн.	www.unops.org
Програма ООН для волонтерів (UNV)	Сприяє миру та розвитку через волонтерство у всьому світі.	www.unv.org
Всесвітня продовольча програма (WFP)	Найбільша гуманітарна організація, що бореться з голодом та сприяє продовольчій безпеці.	www.wfp.org
Всесвітня організація охорони здоров'я (WHO)	Очолює глобальні зусилля у сфері охорони здоров'я для координації відповіді на надзвичайні ситуації.	www.who.int

Джерело: UN Entities in Ukraine [188].

Додаток К



Джерело: UN Entities in Ukraine [185].

Додаток Л

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Оболенський О. Ю., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. *Вчені записки*. 2023. № 33(4). С. 121–137.
(0,7 – д.а.; особисто автору належить 0,2 д.а. – щодо обґрунтування можливостей і проблем застосування ШІ в публічному управлінні).
DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074
URL: [https://vz.kneu.ua/archive/2023/33\(4\).10](https://vz.kneu.ua/archive/2023/33(4).10)
2. Косицька В. Ю. Значення та перспективи реалізації механізму публічно-приватного партнерства в умовах кризи та у період післявоєнної розбудови. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 12(18). С. 269–282. (0,5 д.а.).
DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12\(18\)-269-282](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-269-282)
URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/8001/8045>
3. Писаренко Н. В., Кашина Г. С., Бараник З. П., Громоздова Л. О., Ткаченко Я. С., Рвач А. М., Косицька В. Ю. Економетричне моделювання як складова модернізації механізмів публічного управління та підвищення соціально-економічної ефективності транскордонного співробітництва з ЄС. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). С. 246–270. (1,0 д.а.; особисто автору належить 0,1 д.а. – з питань ролі громадянського суспільства у підвищенні соціально-економічного розвитку співробітництва з ЄС).
DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-246-270](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-246-270)
URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/07e23cc2-bc9f-4c58-aadf-9cfb4d738b2b/content>
4. Оболенський О. Ю., Косицька В. Ю., Огороднік В. В. Розвиток публічно-приватного партнерства при формуванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови. *Вчені записки*. 2024. № 35(2). С. 130–142. (0,5 д.а.; особисто автору належить 0,2 д.а. – щодо посилення ролі публічно-приватного партнерства у повоєнній відбудові України).
DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.11.075.081
URL: [https://vz.kneu.ua/archive/2024/35\(2\).11](https://vz.kneu.ua/archive/2024/35(2).11)
5. Косицька В. Ю. Аналіз нормативно-правового забезпечення публічно-приватного партнерства з урахуванням умов євроінтеграції та надзвичайної ситуації в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 4(43). С. 62–75. (0,5 д.а.).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-4.10>

URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/4/12.pdf>

6. Obolenskyi O. Yu., Kosytska V. Yu., Rvach A. M. Conceptual principles of designing public administration systems. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. № 3(46). С. 62–76. (1,0 д.а.; особисто автору належить 0,6 д.а. – розробка принципів підходів з використання методів проектного менеджменту в публічному управлінні).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.9>

URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2025/3/11.pdf>

Статті наукових фахових виданнях, що індексуються в міжнародній наукометричній базі Scopus

7. Світлана Ткаленко, Жанна Дерій, Людмила Кудирко, Роксоляна Любачівська, Юлія Грицьку-Андрієш, Вікторія Косицька. Довгострокові детермінанти економічного розвитку: вплив міграційних потоків на економіку України. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Том 6, № 59. С. 402–419. (Web of Science, Scopus). (1,1 д.а.; особисто автору належить 0,1 д.а. – з питань впливу міграційних процесів на розвиток економіки та ролі громадянського суспільства у цьому процесі).

DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4559>

URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4559>

Опубліковані праці у виданнях апробаційного характеру:

8. Косицька В. Ю. Вирішення проблем надзвичайних гуманітарних ситуацій при відновленні міст. *Економіка відновлення міст*: матеріали Міжнародного урбаністичного форуму, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 22–23 березня 2023 р. К.: КНЕУ, 2023. С. 92–95.

URL:

https://drive.google.com/file/d/1IH2N6GcXZHPFBC7o2P_QS85cqjQ8nRn_/view

(0,16 д.а.; онлайн).

9. Косицька В. Інноваційні аспекти в публічному управлінні проектами з подолання надзвичайної ситуації. *Ukraine innovate: сучасні моделі для відновлення*: збірник тез доповідей V Міжнародної мультидисциплінарної конференції (Луцьк, 25 жовтня 2023 р.) / за ред. Н. В. Павліхи. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. С. 73–76. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23077/1/73-76.pdf> (0,16 д.а., онлайн).

10. Косицька В.Ю. Публічно-приватне партнерство в питаннях надання допомоги українським біженцям: досвід та виклики. *Публічне управління: проблеми та перспективи*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-

конференції (м. Харків, 23 листопада 2023 р.). Харків: ТОВ «Константа», 2023. С. 147–151. URL: <https://surl.lt/ybpmfm> (0,2 д.а., онлайн).

11. Косицька В. Ю. Інноваційні технології та їх роль у реалізації гуманітарних проєктів публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних ситуацій. *Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум*: матеріали Міжнародної конференції, м. Дніпро, 25 травня 2025 р. С. 165–168. URL: https://drive.google.com/file/d/1eQIdupY-JFXx9P4SggPZG7HKzQ2_DpWz/view (0,16 д.а., онлайн).

12. Косицька В. Ю. Роль громадянського суспільства у розвитку системи публічного управління сферою публічно-приватного партнерства. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Innovations in Science: From Theoretical Foundations to Practical Impact»* (1–3 September 2025, Antwerp, Belgium). European Open Science Space, 2025. Р. 86–88. URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/09/Antwerp_Belgium_01.09.25.pdf (0,12 д.а., онлайн).

Довідки про впровадження


КОМІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
з питань економічного розвитку

вул. М. Грушевського, 5, м. Київ, 01008, www.rada.gov.ua

**Ректору Київського
національного економічного
університету імені Вадима
Гетьмана**

Лук'яненко Д. Г.

*просп. Берестейський, 54/1,
м. Київ, 03057*

Шановний Дмитре Григоровичу!

За результатами розгляду у Комітеті з питань економічного розвитку Вашого звернення щодо внесення змін до Закону України "Про державно-приватне партнерство" та до інших законодавчих актів висловлюємо вдячність за дані матеріали та повідомляємо, що 19 червня 2025 року Верховною Радою України прийнято Закон України "Про публічно-приватне партнерство" (законопроект реєстр. № 7508 від 01.07.2022), який наразі направлено на підпис Президенту України. З набранням чинності зазначеного Закону втрачає чинність Закон України "Про державно-приватне партнерство".

Надані Вами напрацювання, за нагоди, будуть взяті до уваги у подальшій законопроектній діяльності Комітету.

З повагою

Голова Комітету

Дмитро НАТАЛУХА



САС ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
Підписувач: Наталуха Дмитро Андрійович
Сертифікат: 3FAA9288358EC00304000000EA333100733CCD00
Дійсний до: 16.01.2026 0:00:00

Апарат Верховної Ради України
04-16/14-2025/152267 від 02.07.2025
1928145



КОМІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
з питань екологічної політики та
природокористування

вул. М. Грушевського, 5, м. Київ, 01008, www.rada.gov.ua

**Ректору Київського національного
економічного університету імені
Вадима Гетьмана**

д.е.н., професору ЛУК'ЯНЕНКУ Д.Г.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспірантки Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана
КОСИЦЬКОЇ Вікторії Юрївни
з питань удосконалення організаційно-правового механізму
публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних
гуманітарних ситуацій**

Комітетом отримані та прийняті до уваги пропозиції аспірантки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Косицької В.Ю. щодо удосконалення законодавства у сфері цивільного захисту населення. Заслужують на подальший розгляд та впровадження авторські пропозиції щодо внесення змін до Кодексу цивільного захисту України, зокрема, до ст. 2 з визначення терміну «надзвичайна гуманітарна ситуація» та до ст. 5 стосовно удосконалення класифікації надзвичайних ситуацій.

Запропоновані авторкою розробки є доцільними та обґрунтованими, базуються на комплексному підході і в подальшому можуть бути використані для формування законотворчих ініціатив Комітетом.

У цілому відповідні науково-прикладні галузеві ініціативи сприятимуть більш якійсній підготовці та реалізації законопроектів, що свідчить про практичну значимість пропозицій та доцільність їх впровадження.

Голова Комітету

О.В. БОНДАРЕНКО



ЕАС ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
Підписувач: Бондаренко Олег Володимирович
Сертифікат: 3FAA928K338EC00304000000450C310027B1D200
Дійсний до: 18.03.2026 0:00:00

Апарат Верховної Ради України
04-15/18-2025/193560 від 21.08.2025
1981133



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

проспект Берестейський, 54/1, м. Київ, 03057, e-mail: office@kneu.edu.ua
Тел.: +38 (044) 456-50-55, +38 (044) 371-61-19. Код згідно з ЄДРПОУ: 02070884

09.12.25 № 01/13-1129

На № _____

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідній роботі

Довідка видана аспірантці кафедри національної економіки та публічного управління КОСІЦЬКІЙ Вікторії Юріївні на підтвердження того, що вона дійсно брала участь у виконанні ініціативної науково-дослідної роботи «Формування та реалізація державної політики реінжинірингу національної економіки» (державний реєстраційний номер 0123U104290) у період з вересня 2025 року по грудень 2025 року, яка виконується в Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана.

У межах науково-дослідної роботи КОСІЦЬКОЮ Вікторією Юріївною розроблено пропозиції щодо вдосконалення організаційно-правових механізмів публічно-приватного партнерства в умовах активізації громадянського суспільства, а також обґрунтовано заходи з їх упровадження для подолання надзвичайних гуманітарних ситуацій.

Перший проректор



Андрій ОМЕЛЬЧЕНКО

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ЛАБОРАТОРІЯ НАУКОВИХ ІНІЦІАТИВ»
49000, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Старокозацька, буд. 35,
т. +380973808685, kru.taisiya@gmail.com

06.03.2025 № 01/03-2025

ДОВІДКА **про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Косицької Вікторії Юрївни, аспірантки кафедри регіоналістики і туризму Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана за темою «Організаційно-правовий механізм публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій»

Громадська організація «ЛАБОРАТОРІЯ НАУКОВИХ ІНІЦІАТИВ» (ГО «ЛАБОРАТОРІЯ НАУКОВИХ ІНІЦІАТИВ») розглянула результати дисертаційного дослідження Вікторії Косицької, що спрямовані на удосконалення організаційно-правового механізму публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій та визнала такими, що заслуговують на впровадження окремі пропозиції автора. Зокрема, схвалено рекомендації авторки щодо створення інституційних передумов для активного залучення представників громадянського суспільства до прийняття рішень про публічно-приватне партнерство, посилення ролі а впливу громадських об'єднань через їх авторизацію на процеси реалізації договорів публічно-приватного партнерства як суб'єкта у складі «публічного партнера», в частині моніторингу та контролю реалізації публічно-приватного партнерства. Цікавою й такою, що потребує реалізації є пропозиція авторки про запровадження інституту «авторизованих громадських об'єднань» через процедури відбору серед громадських організацій та інших зацікавлених сил претендентів за встановленими критеріями.

Матеріали дисертаційного дослідження частково використані при розробці та впровадженні просвітницьких заходів з представниками громадянського суспільства у частині опанування ними методів та механізмів ефективної взаємодії з органами державної влади та бізнесу з питань публічно-приватного партнерства, потенційних можливостей впливу на процеси та результати такого партнерства у контексті захисту суспільних інтересів. Розроблені та представлені автором результати дослідження у вигляді конкретних пропозицій та рекомендацій допомогли покращити систему взаємодії ГО «ЛАБОРАТОРІЯ НАУКОВИХ ІНІЦІАТИВ» з іншими інституціями громадянського суспільства, державними інституціями різного рівня та представниками приватного сектору.

За результатами вивчення основних положень роботи прийняте рішення враховувати пропозиції авторки у напрямі активізації діяльності ГО «ЛАБОРАТОРІЯ НАУКОВИХ ІНІЦІАТИВ» для отримання в подальшому статусу

«авторизованого громадського об'єднання» для включення до відповідного реєстру з метою подальшої участі в проєктах публічно-приватного партнерства.

У цілому представлені в роботі Косицької Вікторії Юріївни висновки та пропозиції заслуговують на увагу та можуть бути використані при розробці та реалізації інвестиційних проєктів в межах публічно-приватного партнерства, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії публічних інституцій різного рівня з громадськими організаціями в частині забезпечення активного впливу громадянського суспільства на сталий розвиток регіонів та територій, посилення соціальної відповідальності партнерів та на дотримання екологічних стандартів при здійсненні публічно-приватного партнерства.

Голова правління громадської організації
«ЛАБОРАТОРІЯ НАУКОВИХ ІНІЦІАТИВ»

Таїсія .Крушельницька



Centre of Law Enforcement Activities Research
«CLEAR»
Громадська організація
«Центр досліджень правоохоронної діяльності»
Ідентифікаційний код юридичної особи
39260893
e-mail: cclearua@gmail.com



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження з питань удосконалення організаційно-правового механізму публічно-приватного партнерства в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій, що здійснене **Косицькою Вікторією Юріївною**, аспіранткою Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Громадська організація «Центр досліджень правоохоронної діяльності» розглянула результати дисертаційного дослідження Вікторії Косицької, що спрямовані на удосконалення організаційно-правового механізму публічно-приватного партнерства (ППП) в умовах надзвичайних гуманітарних ситуацій та визнала такими, що заслуговують на впровадження окремі пропозиції автора.

Запропонована авторкою методика базується на комплексному підході, враховує вимоги міжнародного права, та передбачає застосування єдиного алгоритму створення та реалізації таких галузевих стандартів передбачає певну етапність: ініціювання та обґрунтування доцільності розробки проєкту стандарту, аналіз та експертна оцінка передумов для розробки галузевого стандарту ППП, розробка проєкту галузевого стандарту, публічне обговорення та доопрацювання проєкту, затвердження та впровадження галузевого стандарту.

Заслуговує на увагу рекомендований авторський підхід, що базується на уніфікації процесу створення галузевих стандартів ППП, алгоритм і структура яких корелюється з розробкою та реалізацією проєктів ППП з деталізацією дій за кожним з означених етапів.

Матеріали дисертаційного дослідження частково використані при розробці та впровадженні просвітницьких заходів з представниками громадянського суспільства у частині опанування ними методів та механізмів ефективної взаємодії з органами державної влади та бізнесу з питань ППП, потенційних можливостей впливу на процеси та результати такого партнерства у контексті захисту суспільних інтересів.

У цілому представлені в роботі Косицької Вікторії Юріївни висновки та пропозиції заслуговують на увагу та можуть бути використані при розробці та реалізації інвестиційних проектів в межах ППП, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії публічних інституцій різного рівня з громадськими організаціями в частині забезпечення активного впливу громадянського суспільства на сталий розвиток регіонів та територій, посилення соціальної відповідальності партнерів та на дотримання екологічних стандартів при здійсненні ППП.

Директорка



Юлія Богдан
Юлія БОГДАН

15 травня 2025 року