***Тесля Софія Миколаївна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту;*
***Гоменюк Катерина Вікторівна,***
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Фінанси, банківська справа,*
*страхування та фондовий ринок»;*
*Львівський національний університет імені Івана Франка*

# ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ТА РИЗИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

В умовах обмежених бюджетних ресурсів, посилених воєнними та глобальними кризами, для реалізації соціально-економічних програм в Україні зростає потреба в залученні додаткових фінансових джерел. Ефективним інструментом стає державно-приватне партнерство, що поєднує ресурси й управлінські можливості держави та бізнесу задля реалізації суспільно важливих проєктів. Така модель дозволяє державі зосередитись на стратегічному плануванні, регулюванні та контролі, а приватному сектору – на операційному управлінні й практичній реалізації, забезпечуючи баланс інтересів, зниження бюджетного навантаження та підвищення ефективності розвитку.

Правовими засадами функціонування державно-приватного партнерства є Конституція України, Цивільний кодекс України, Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI, ЗУ «Про угоди про розподіл продукції», ЗУ «Про концесії», ЗУ «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг», ЗУ «Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності» та інші законодавчі акти України, а також міжнародні договори України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Метою партнерства є поєднання найкращих аспектів державного і приватного секторів для спільної вигоди, а різноманіття видів, форм і сфер застосування державно-приватного партнерства роблять його універсальним механізмом для рішення низки довгострокових задач – від створення і розвитку інфраструктури до розробки та адаптації нових перспективних технологій.

У 2024 році ринок державно-приватного партнерства в Європі демонструє чітку концентрацію проєктів у ключових секторах, згідно з аналізом європейського ринку державно-приватного партнерства. За кількістю проєктів домінуючою країною є Франція, що має 49 активних проєктів, 26 з них належать до сектору охорони навколишнього середовища, а 13 – до транспортного сектору. Із 26 екологічних проєктів 16 стосуються централізованого

теплопостачання та 10 – водопостачання. Із 13 транспортних проєктів п'ять – це автомобільні дороги та міський транспорт, два – повітряний транспорт і шість – водний транспорт. За нею йдуть Італія з 41 проєктом, де основним сектором – є охорона здоров'я, що включає 10 проєктів, у тому числі сім нових лікарень і три заклади для літніх людей. Іншими помітними секторами є транспорт, житлово-комунальні послуги та відпочинок і культура, по шість проєктів у кожному. Далі йдуть Греція з 35, що включає 10 проєктів у секторі охорони навколишнього середовища, всі з яких зосереджені на управлінні відходами, а також він включає дев'ять освітніх проєктів, що охоплюють шкільні заклади та студентське житло, та Велика Британія з 33 проєктами. Це підкреслює їхні лідерські позиції в залученні приватних інвестицій для реалізації державних ініціатив (рис.1) [9, С.5].

Видатки на державно-приватне партнерство в Європі станом на 2024 рік зосереджені в кількох ключових секторах, що відображає спільні пріоритети та довгострокову стратегію інвесторів і уряду. Найбільша частка інвестицій, а саме 30%, спрямовується на транспорт, який є основою для економічного зростання і вимагає значних капіталовкладень. На другому місці знаходиться охорона навколишнього середовища, що становить 20%, і підкреслює зростаючу важливість екологічних проблем та потреби у впровадженні інноваційних рішень. Значні інвестиції також ідуть в освіту (12%) та житлово-комунальні послуги (9%), що свідчить про зацікавленість у розвитку соціальної інфраструктури. Така структура інвестицій дозволяє ефективно реалізовувати капіталоємні проєкти, знижувати боргове навантаження на уряд та залучати приватний капітал до критично важливих секторів економіки [9, С.6].

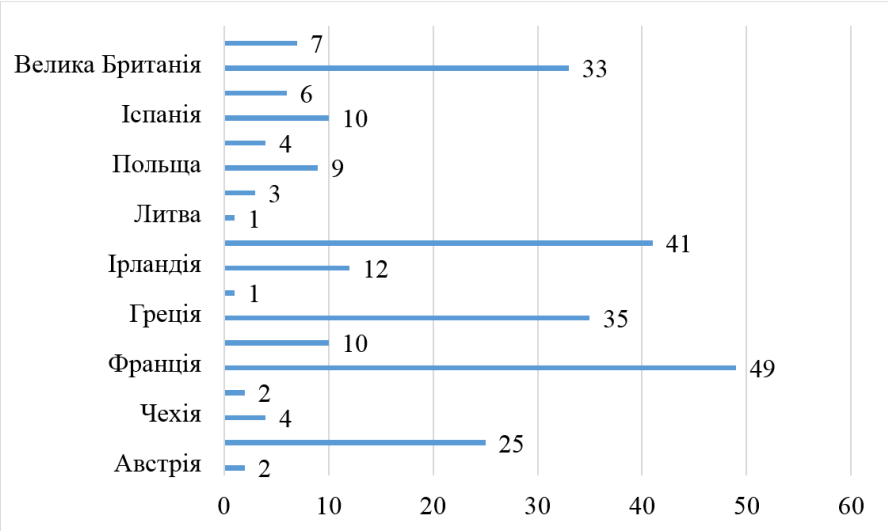



**Рис 1. Кількість проєктів державно-приватного партнерства в розробці (за країнами) у 2024 році**

*Джерело: побудовано автором на основі [9]*

Вітчизняний досвід впровадження проєктів ДПП за умов військового часу свідчить про наступне. Станом на 01.01.2023 р. на партнерських умовах було укладено 193 договори, проте реально реалізованими було лише 18 договорів ДПП, з них 9 – на основі концесії, 5 договорів про спільну діяльність. Усі інші або були призупинені внаслідок військової агресії та закінчення терміну дії, або не виконувались унаслідок нестачі фінансових коштів [4].

Однією з реальних історій успішного застосування державно-приватного партнерства (ДПП) в Україні є будівництво другої колії перегону Чорноморська-Берегова. У 2015 році за участі приватних інвесторів – компаній "ТІС" і "Бориваж" – була споруджена ділянка довжиною близько 5 км (між 12 та 18-м км перегону), з вкладанням приблизно 11 мільйонів доларів США. Важливо, що після завершення будівництва потужності були передані на баланс «Укрзалізниці», що підкреслює довгостроковий характер партнерства і невтручання бізнесу в управління державним активом [2].

Іншим важливим прикладом є партнерство в сфері створення регіональних діагностичних центрів. Так, у Полтавській області в рамках пілотного проєкту ДПП було відкрито сучасний діагностичний центр, що дозволив підвищити доступність медичних послуг для населення. Приватні інвестори надали фінансування для закупівлі обладнання, а держава забезпечила нормативну підтримку проєкту. У 2020 році в Україні було розпочато проєкт ДПП із залучення приватного сектору до надання послуг у сфері гемодіалізу. Зокрема, у Київській області було створено спеціалізовані центри гемодіалізу, де приватні компанії інвестували у закупівлю обладнання та організацію процесу лікування пацієнтів, а держава забезпечила фінансову компенсацію за лікування пацієнтів із державного бюджету [3].

Попри певний довоєнний досвід України у сфері державно-приватного партнерства, повномасштабна війна призупинила його розвиток, однак у період відновлення ДПП може стати ключовим механізмом відбудови через поєднання масштабних потреб у реконструкції інфраструктури та дефіциту бюджетних ресурсів, що зумовлює необхідність залучення приватного капіталу. У цьому контексті доцільним є впровадження передових міжнародних практик управління ДПП на основі аналізу досвіду країн із розвиненими моделями партнерства (зокрема Великої Британії та Чилі), а також держав, які після воєн успішно відновили інфраструктуру завдяки ДПП (наприклад, країн Балканського регіону).

Сполучене Королівство, засновник сучасної моделі державно-приватного партнерства (PFI), сформувало міжнародні стандарти управління ДПП, базовані на чіткому розподілі ролей, прозорості та ефективному проєктному менеджменті, хоча досвід цієї країни виявив і типові проблеми – складність контрактів, високу вартість приватного капіталу та недостатню гнучкість довгострокових угод, що зумовило перехід до нових інструментів (RAB, CfD, UK Guarantee Scheme) [6]. Для України цей досвід підкреслює важливість

створення професійної та прозорої інституційної системи, забезпечення стратегічної гнучкості через використання різних моделей для окремих секторів та орієнтації не лише на зниження витрат, а й на досягнення довгострокової соціально-економічної цінності, що є ключовим для повоєнної відбудови.

Боснія і Герцеговина демонструє приклад проблемної моделі ДПП у постконфліктних умовах. Головні виклики – фрагментація правового поля (12 різних законів), відсутність єдиного органу з питань ДПП, непрозорі процедури та високий рівень корупції. Наслідком є низька якість контрактів, неправильний розподіл ризиків і повна залежність від міжнародних фінансових інституцій. Позитивні проєкти існували (діалізні центри, енергетичні об'єкти), але масштабні інфраструктурні ініціативи, як коридор Vc, виявилися провальними [6].

Найбільша загроза – інституційна фрагментація. Україні слід створити єдиний закон про ДПП і центральний орган, що матиме мандат і компетенції для управління всіма проєктами. Також варто розвивати диверсифікований портфель інструментів (не лише концесії), забезпечити якісну контрактну документацію та прозоре управління ризиками. БіГ показує: без сильної централізації та прозорих правил ДПП ризикує перетворитися на хаотичний набір дрібних і неефективних проєктів.

У міжнародній практиці одним із яскравих кейсів вважається розвиток аеропорту «Чангі» в Сінгапурі. Тут ефективна комбінація державного управління та приватних інвестицій дозволила створити один із найкращих аеропортів світу, який став глобальним транспортним хабом. Держава забезпечила інституційну стабільність і стратегічне планування, тоді як приватні компанії залучаються до розвитку комерційних площ, логістичних сервісів і обслуговування пасажирів. Особливістю цієї моделі є диверсифікованість джерел доходу: аеропорт отримує прибутки не лише від тарифів на авіаперевезення, а й від розвиненої мережі торгових і сервісних площ. Це знижує ризики залежності від одного напряму діяльності та забезпечує стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [2].

Разом із тим, практика ДПП демонструє і приклади невдалих проєктів. Так, у США одним із найвідоміших проблемних кейсів став інфраструктурний проєкт «Big Dig» у Бостоні. Початкові оцінки вартості та строків реалізації виявилися суттєво заниженими, що згодом призвело до багаторазового перевищення бюджету і тривалих затримок. Серед причин невдачі дослідники виділяють недостатню підготовку техніко-економічного обґрунтування, приховування фактичних витрат, надмірну складність проєкту та проблеми з управлінням численними підрядниками. У результаті «Big Dig» став прикладом того, як відсутність прозорості та системного підходу до управління ризиками може призвести до значних фінансових та соціальних втрат [1].

Досвід Німеччини засвідчує, що основними проблемами у сфері державно-приватного партнерства є надмірна складність і закритість контрактів, які

нерідко супроводжуються конфіденційністю, що створює інформаційну асиметрію та підвищує ризики для держави. Високі витрати на зовнішніх консультантів збільшують загальну вартість проєктів, а фінансовий тягар часто перекладається на державний сектор, перетворюючи ДПП на приховану форму боргу [5]. Для України важливо забезпечити прозорість і відкритість умов договорів, посилити роль державних експертів та незалежного аудиту, а також чітко розподіляти ризики між сторонами, щоб запобігти їх односторонньому покладанню на державу.

*Якщо йдеться про інфраструктурні проєкти, то існуючі ризики пропонується класифікувати таким чином [7]:*

- технічний ризик – пов'язаний із можливою технічною несправністю, недовантаженням або перевантаженням виробничих потужностей;
- операційний ризик – передбачає можливість додаткових прямих та непрямих витрат, які можуть бути спричинені помилками в процесі реалізації проєкту, форс-мажорними обставинами, недосконалістю бізнес-процесів;
- управлінський ризик – пов'язаний із неефективним використанням наявних ресурсів, помилками в обранні стратегії управління проєктом;
- стратегічний ризик – обумовлений складністю врахування змін та умов інституційного середовища в довгостроковій перспективі;
- ціновий ризик – пов'язаний із зміною ринкових цін внаслідок нестабільності ринкового середовища, недобросовісної поведінки учасників ринку, процесами волатильності;
- модельний ризик – виникає внаслідок неправильно обраної моделі управління ризиками та несвоєчасністю її коригування.

Отже, для активізації роботи механізмів ДПП в Україні нормативно-правове забезпечення потребує узгодження та конкретизації деяких положень, зокрема відповідальності сторін в умовах ризику, розподілом ризиків між учасниками та оцінки ефективності реалізації проєктів.

У нашій державі механізми державно-приватного партнерства (ДПП) поки що перебувають на етапі становлення, а кількість успішно реалізованих інвестиційних проєктів на засадах ДПП залишається незначною. *Для активізації та ефективного розвитку цього інструменту в Україні, з урахуванням напрацьованого міжнародного досвіду, доцільним є впровадження таких заходів:*

- формування національної стратегії або дорожньої карти розвитку ДПП, яка враховуватиме потенційні ризики та бар’єри реалізації таких проєктів шляхом аналізу чинної нормативно-правової, політичної та правової бази;
- створення спеціалізованого органу з управління та моніторингу ДПП на національному рівні;
- прийняття законодавчих актів, що гарантуватимуть прозорі й конкурентні умови для реалізації ДПП;

- впровадження типових форм договорів щодо спільної діяльності, концесії, оренди та інших форматів партнерства, які б чітко визначали обов'язки сторін, розподіл ризиків і вигод між державним та приватним партнерами;
- запровадження механізму обліку проєктів ДПП у реєстрах об'єктів капітальних інвестицій та державних контрактів для здійснення ефективного контролю бюджетних витрат;
- забезпечення відкритості фінансової інформації у бюджетних документах і звітах, зокрема щодо майбутніх зобов'язань держави за проєктами ДПП, умов їх фінансування, наданих державних гарантій, а також оцінки впливу кожного проєкту на бюджетне сальдо та державний борг;
- налагодження сталого комунікаційного процесу між усіма зацікавленими сторонами ДПП на принципах прозорості та відкритості.

Масове запровадження проєктів ДПП в Україні в процесі відновлення її економіки потребує створення багатьох умов, до яких потрібно віднести перш за все наявність якісної законодавчо-нормативної бази, забезпечення верховенства права, надання певних гарантій інвесторам для мінімізація ризиків, що пов'язані з війною. Також, оскільки державно-приватне партнерство передбачає залучення не лише приватних інвесторів, а й урядових органів, то існує необхідність у державних інвестиціях у підготовку відповідних кадрів. Тобто потрібні компетентні люди, які будуть супроводжувати проєкти ДПП [8].

Державно-приватне партнерство сьогодні виступає важливим інструментом модернізації інфраструктури та залучення інвестицій, поєднуючи ресурси держави й бізнесу, знижуючи бюджетне навантаження та сприяючи впровадженню інновацій. Міжнародний досвід доводить, що ефективність ДПП залежить від зрілої інституційної бази, прозорості процедур і справедливого розподілу ризиків, тоді як українська практика демонструє як успіхи, так і проблеми, зумовлені правовими недоліками та ризиками воєнного часу. У період післявоєнної відбудови цей механізм може стати ключовим для відновлення інфраструктури, покращення якості суспільних послуг і формування позитивного інвестиційного іміджу України, що потребує створення прозорого та передбачуваного інституційного середовища для залучення приватного капіталу й забезпечення довгострокової ефективності партнерств.

**Список використаних джерел**

1. Ferdinand P. Boston's 'Big Dig' Buried in Cost Overruns. URL: https://salo.li/9A4FFaF (дата звернення: 20.09.2025)
2. Sayson Ian. Singapore's Mega Airport Project Pushes Forward With $3.7 Billion Contracts Awarded. *Forbes.* 06.05.2025. URL: https://salo.li/C675356 (дата звернення: 20.09.2025)
3. Вашев О.Є., Хижняк С.В. Державно-приватне партнерство: концептуальні засади та особливості впровадження в Україні. *Державне*

*будівництво*. № 2 (36)/2024. С.68-82. URL: file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/25911-Article%20Text-50947-2-10-20250325.pdf (дата звернення: 18.09.2025).

4. Офіційний сайт Європейського Союзу. URL: https://ec.europa.eu/eurostat (дата звернення: 19.09.2025).

5. Павлюк К.В., Олієвська М.Г., Камінська О.С. Фінансово-організаційні проблеми розвитку державно-приватного партнерства. *Фінанси України*. № 2. 2023. С. 114–128. URL:https://finukr.org.ua/docs/FU_23_02_114_uk.pdf (дата звернення: 19.09.2025).

6. Пивоварський А. 11 млн. доларів інвестицій в українську залізницю – вдалий приклад співпраці держави і бізнесу. 06.11.2015. URL: https://salo.li/da5DB3F (дата звернення: 20.09.2025)

7. Роговий А.В., Забаштанська Т.В., Півень Я.В. Фінансові аспекти реалізації проєктів державно-приватного партнерства. *Проблеми і перспективи економіки та управління. Фінансові ресурси: проблеми формування та використання.* №1(41), 2025. С.313-322. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/329978/319723 (дата звернення: 18.09.2025).

8. Як співпраця держави та бізнесу допоможе відбудувати Україну. *Економічна правда.* 02.11.2023. URL: https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2023/spivpratsia_derzhavy_ta_biznesu_dopomozhe/ (дата звернення:19.09.2025)

9. Market update. Review of the european public-private partnership market in 2024. URL: Market Update – Review of the European public-private partnership market in 2024 (дата звернення: 24.09.2025)