

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**БАТАТІН ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ**

УДК 35:351:502(477)

**ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В УПРАВЛІННІ  
ТРАНСПОРТНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ**

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі  
знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

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

\_\_\_\_\_ О. Ю. Бататін

Науковий керівник - Л. І. Даниленко, доктор педагогічних наук, професор,  
DrHb, професор кафедри парламентаризму.

КИЇВ – 2025

## АНОТАЦІЯ

Бататін О. Ю. Публічно-приватне партнерство в управлінні інфраструктурою. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». – Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, Київ, 2025.

У дисертації обґрунтовано теоретичні засади та практичні рекомендації з удосконалення публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою України.

У першому розділі роботи *«Теоретичні засади публічно-приватного партнерства в публічному управлінні інфраструктурою»* визначено сутність, передумови, зміст і форми публічно-приватного партнерства в теорії публічного управління; охарактеризовано організаційно-правові засади публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою.

Уточнено сутність понять: *«публічно-приватне партнерство»* - як інтегрована форма співпраці державного і приватного секторів, у результаті якої ресурси та ризики розподіляються між ними, частина державних функцій на етапах проектування, будівництва, управління, обслуговування суспільно значимих робіт або послуг передається приватному сектору; *«механізм публічного управління транспортною інфраструктурою»* - як сукупність процесів і норм взаємодії різних інституцій, які забезпечують суб'єкти ринку організаційно-правовими (повноваження), фінансово-економічними (засоби), інноваційно-інформаційними (технології) інструментами регулювання та досягнення конкретних суспільних цілей.

До організаційно-правових інструментів механізму публічного управління транспортною інфраструктурою віднесено ключову роль держави у формуванні сприятливого середовища для її розвитку; до фінансово-

економічних - методи стабільності та фінансової підтримки розвитку інфраструктури для інтеграції у міжнародний ринок, зокрема, такі як митні платежі та експорт-імпорт послуг; до інноваційно-інформаційних – засоби сприяння технологічному розвитку й ефективному публічному управлінню.

Розмежовано поняття «публічно-приватне партнерство» та «державно-приватне партнерство» за ознакою рівня залучення недержавних організацій до партнерства з державними інституціями.

Розроблено концептуальну модель еволюції наукових підходів до публічного управління транспортною інфраструктурою від надмірного рівня державного регулювання до: автономії окремих адміністративних підрозділів, спрощення законодавства, делегування державних функцій у приватний сектор, дебіюкратизації, впровадження ІКТ, компліментарності до суспільних потреб, підзвітності та ефективності; використання сучасних теорій цільового, мережевого, цифрового управління, управління системою «розумної мобільності»; досягнення соціально значимих цілей декарбонізації, підвищення якості послуг, сталого розвитку.

Класифіковано базові угоди публічно-приватного партнерства на такі, що спрямовані на: обслуговування об'єктів, які перебувають у державній власності; передачу функцій управління об'єктам, які перебувають у державній власності; оренду об'єктів, які перебувають у державній власності; будівництво пріоритетних інфраструктурних об'єктів; подальше розмежування прав власності; концесійні угоди.

У другому розділі дисертації *«Аналіз стану публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою України»* виявлено ключові проблеми публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою в сучасній Україні, зокрема, в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну.

Проаналізована вітчизняна нормативно-правова база у сфері транспортної інфраструктури, головною метою якої є створення ефективної,

конкурентоспроможної, стійкої системи, що відповідає європейським стандартам та сприяє економічному зростанню держави.

Встановлено, що в Україні на засадах публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури найпоширенішою формою співпраці залишається договір, яка включає концесійний договір, договір оренди державного або комунального майна, договір купівлі-продажу об'єкта приватизації з інвестиційними зобов'язаннями покупця.

Визначено органи виконавчої влади, які забезпечують розвиток організаційного механізму публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури та встановлено недостатній рівень їх координаційної діяльності.

Сформовано матрицю ризиків для приватного сектору, органів державної влади, територіальних громад, державних підприємств, яка включила політичні, військові, екологічні, соціальні ризики та ризики економічні на етапі підготовки техніко-економічного обґрунтування проєкту, дозвільної та конкурсної документації; на етапі експлуатації – інфляційні ризики та ризики недостатності власних коштів, недостатньо якісної інфраструктури; на етапі будівництва – ризики перевиконання бюджету та зриву термінів виконання проєктів.

У третьому розділі дисертації *«Напрями вдосконалення публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою України»* узагальнено досвід держав ЄС щодо формування механізму публічно-приватного партнерства, на основі якого обґрунтовано базові засади Концепції розвитку публічно-приватного партнерства в Україні в управлінні транспортною інфраструктурою, який включив мету, завдання, принципи, форми публічно-приватної взаємодії, заходи стимулювання в післявоєнний період, напрями вдосконалення нормативно-правового та організаційного забезпечення; обґрунтовано і запропоновано нові форми публічно-приватної взаємодії в управлінні транспортною інфраструктурою України, такі як повторні переговори та контракти зі змінним терміном, та нові заходи їх

стимулювання в повоєнний період, такі як створення фонду розвитку проекту, гарантійних фондів, надання прямих і непрямих типів державної підтримки. Запропоновано альтернативні підходи, що ґрунтуються на застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій, такі як «інноваційне партнерство» та «розумна транспортна інфраструктура».

*Ключові слова:* публічне управління, механізми публічного управління, публічно-приватне партнерство, інфраструктура, транспортна інфраструктура, публічне управління інфраструктурою, співпраця, кооперація, концесія, органи державної влади, органи місцевого самоврядування.

## ABSTRACT

**Batatin O. Y.** Public-private partnership in infrastructure management. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 28 'Public Administration and Management' - Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The thesis substantiates the theoretical foundations and practical recommendations for improving the mechanisms of public-private partnership in the management of transport infrastructure in Ukraine.

In the first chapter, "*Theoretical Foundations of Public-Private Partnership in Public Infrastructure Management*," the essence, prerequisites, content, and forms of public-private partnership within the theory of public administration are defined; the organizational and legal foundations of public-private partnership in the management of transport infrastructure are characterized.

The essence of the following concepts is clarified: "public-private partnership" as an integrated form of cooperation between the public and private sectors, in which resources and risks are distributed between them, and part of public functions at the stages of design, construction, management, and maintenance of

socially significant projects or services is transferred to the private sector; “mechanism of public administration in transport infrastructure” as a set of processes and norms governing the interaction of various institutions that provide market actors with organizational-legal (powers), financial-economic (resources), and innovation-information (technologies) regulatory tools for achieving specific public goals.

The organizational-legal instruments include the key role of the state in creating a favorable environment for the development of transport infrastructure; the financial-economic instruments include mechanisms ensuring economic stability and financial support for infrastructure development for integration into the international market, in particular, such as customs payments and export-import services; the innovation-information instruments include tools that promote technological development and efficient public administration.

A distinction is made between the concepts of “public-private partnership” and “state-private partnership” based on the level of involvement of non-governmental organizations in partnerships with public institutions.

A conceptual model of the evolution of scientific approaches to public administration in transport infrastructure is developed, highlighting the shift away from excessive state regulation in this area and indicating the transition to the autonomy of individual administrative units, systematic simplification of legislation, delegation of public functions to the private sector, debureaucratization, implementation of IT technologies, responsiveness to public needs, accountability, and efficiency, which is based on modern theories of goal-oriented, network, and digital governance, as well as the “smart mobility” system, contributing to the achievement of socially significant goals of decarbonization, improving service quality, and sustainable development.

The basic public-private partnership agreements are classified as follows:

- Service agreements for the maintenance of state-owned facilities;
- Transfer of management functions for state-owned facilities;
- Lease agreements for state-owned facilities;

- Construction of priority infrastructure facilities and subsequent allocation of property rights;
- Concession agreements.

In the second chapter, “*Analysis of the State of Public-Private Partnership in the Management of Transport Infrastructure in Ukraine,*” key issues of public-private partnership in the management of transport infrastructure in modern Ukraine are identified, particularly in the context of the Russo-Ukrainian war.

The domestic regulatory framework in the field of transport infrastructure is analyzed, with the primary goal of creating an efficient, competitive, and sustainable system that meets European standards and promotes economic growth.

It is established that in Ukraine, under the principles of public-private partnership in the transport infrastructure sector, the most common form of cooperation remains contractual, which includes concession agreements, lease agreements for state or municipal property, and privatization agreements with investment obligations for the buyer.

The executive authorities responsible for developing the organizational mechanism of public-private partnership in the transport infrastructure sector are identified, and an insufficient level of their coordination activities is established. A risk matrix is developed for the private sector, public authorities, territorial communities, and state enterprises, which includes:

- Political, military, environmental, and social risks at the stage of preparing the feasibility study, permitting, and tender documentation;
- Inflation risks, insufficient own funds, and low-quality infrastructure risks at the operation stage;
- Budget overruns and project delays at the construction stage.

In the third chapter, “*Directions for Improving Public-Private Partnership in the Management of Transport Infrastructure in Ukraine,*” the experience of EU countries in forming mechanisms of public-private partnership is summarized, based on which the basic principles of the Concept for the Development of Public-Private Partnership in Ukraine in the Management of Transport Infrastructure are

substantiated. These include the goal, objectives, principles, forms of public-private interaction, post-war recovery incentives, and directions for improving regulatory and organizational support.

New forms of public-private interaction in the management of transport infrastructure in Ukraine are substantiated and proposed, such as renegotiations and contracts with variable terms, as well as new incentives for their development in the post-war period, such as the creation of a project development fund, guarantee funds, and direct and indirect types of state support.

Alternative approaches based on the use of information and communication technologies are proposed, such as “innovation partnership” and “smart transport infrastructure”.

*Keywords:* public administration, public administration mechanisms, public-private partnership, infrastructure, transport infrastructure, public infrastructure management, cooperation, collaboration, concession, government authorities, local self-government bodies.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Праці, які відображають основні наукові результати дисертації*

1. **Бататін О. Ю.** Нормативно-правові засади публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою. *Наукові перспективи*. 2022. № 7(25). С. 33-42. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2095/2096>

2. **Бататін О. Ю.** Взаємодія суб'єктів публічно-приватного партнерства в проектах транспортної інфраструктури: проблеми та перспективи. *Наукові перспективи: серія Державне управління. Журнал*. Випуск № 2(44) 2024. С. 87-99. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-87-99](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-87-99)

3. **Бататін О. Ю.** Оцінка соціального та економічного впливу державної політики на партнерство у сфері транспортної інфраструктури. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2024. №2. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-2-9675>

*Статті в іноземних виданнях:*

1. **Бататін О. Ю.** Сучасні форми публічно-приватного партнерства та їх застосування. *Věda a perspektivy*. 2022. № 7(14). С. 42-50. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2030/2030>

*Публікації, що засвідчують апробацію результатів дослідження:*

1. **Бататін О. Ю.** Передумови та особливості формування механізмів публічного управління розвитком транспортної інфраструктури. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: міжнародна науково-практична конференція (7-8 червня 2022 р.), м. Київ*. С. 13-14. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/316/files/dbca2488-6b24-4608-9db6-0931798c158b.pdf>

2. **Бататін О. Ю.** Нові можливості для трансформації транспортної системи через ефективну взаємодію держави та бізнесу. Світ наукових досліджень. Випуск 27: *матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції* (м. Тернопіль, Україна, м. Ополь, Польща, 22-23 лютого 2024 р.) / за ред. : О. Патряк та ін. ГО "Наукова спільнота", WSZIA

w Opolu. Тернопіль: ФО- П Шпак В.Б. 2024. С. 176-179. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5349>

3. **Бататін О. Ю.** Особливості регулювання та стимулювання партнерства між державою та приватними компаніями в транспортній галузі. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів І-ї Науково-практичної конференції з міжнародною участю / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка.* Хмельницький: ХНТУ, 2024. С. 150-154. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/65226/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88\\_22\\_02\\_24.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/65226/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88_22_02_24.pdf)

4. **Бататін Олександр.** Досвід застосування публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою у країнах ЄС : матеріали V-го Конгресу парламентаристів до Дня Конституції України (Київ, 28 червня 2024 р.) / Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету ім. Тараса Шевченка; за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ, 2024. С.17-18. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2122/files/52fa2d39-6238-4d25-bd7c-1649a963abb2.pdf>

5. **Бататін Олександр.** Ключові проблеми публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою в Україні. *Гідність і свобода: від мети до реальної перемоги: матеріали щорічного Всеукраїнського круглого столу до Дня Гідності та Свободи України* (Київ, 21 лист. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ: ННІПУДС КНУ ім. Тараса Шевченка, 2024. С. 189-20. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2140/files/0f72c51e-6859-4187-95f6-d6cfca88eb49.pdf>

## ЗМІСТ

<b>АНОТАЦІЯ .....</b>	<b>1</b>
<b>СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ.....</b>	<b>8</b>
<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....</b>	<b>12</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>14</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ІНФРАСТРУКТУРОЮ.....</b>	<b>22</b>
1.1. Сутність, передумови та публічне управління розвитком інфраструктури.....	22
1.2. Зміст, форми та особливості публічно-приватного партнерства в сучасних умовах.....	37
1.3. Організаційно-правові засади публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою.....	55
Висновки до розділу 1.....	69
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ТРАНСПОРТНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ УКРАЇНИ .....</b>	<b>72</b>
2.1. Державна політика публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою.....	72
2.2. Аналіз ефективності механізмів публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою в Україні.....	83
2.3. Ключові проблеми публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою в Україні.....	97
Висновки до розділу 2.....	112
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСАД ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ТРАНСПОРТНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ УКРАЇНИ.....</b>	<b>115</b>

3.1. Досвід держав Європейського Союзу щодо формування механізмів публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою.....	115
3.2. Удосконалення нормативно-правового та організаційного забезпечення публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою.....	129
3.3. Запровадження сучасних форм публічно-приватної взаємодії в управлінні транспортною інфраструктурою.....	144
3.4. Стимулювання розвитку публічно-приватного партнерства в повоєнний період.....	157
Висновки до розділу 3.....	172
ВИСНОВКИ.....	175
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	179
ДОДАТКИ.....	208

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АПК - агро-промисловий комплекс

АТ - акціонерне товариство

ВВО - «Buy–Build–Operate»

ВВП - валовий внутрішній продукт

ВОО - «Built–Own–Operate»

ВООТ - «Built–Own–Operate–Transfer»

ВРУ - Верховна Рада України

ВТО - «Build–Transfer–Operate»

ДП - державне підприємство

ДПП - державно-приватне партнерство

ДУ - державне управління

ЄБРР - Європейський банк реконструкції і розвитку

ЄІБ - Європейський інвестиційний банк

ЄС - Європейський Союз

ЗУ - закон України

КДПВ - Конвенція про договір міжнародного перевезення вантажів по  
дорогах

КМУ - Кабінет Міністрів України

КП - комунальне підприємство

МОВВ – місцеві органи виконавчої влади

МФО - міжнародна фінансова організація

НДДКР - науково-дослідні та конструкторські роботи

НДР - науково-дослідна робота

НТСУ - Національна транспортна стратегія України

ОДВ - органи державної влади

ОМС - органи місцевого самоврядування

ООН - Організація об'єднаних націй

ОТГ - об'єднана територіальна громада

ПДВ - податок на додану вартість

ППП – публічно-приватне партнерство

ППЦП - публічно-приватно цивільне партнерство

ПУ - публічне управління

США - Сполучені Штати Америки

ТЕО - техніко-економічне обґрунтування

ТзОВ - товариство з обмеженою відповідальністю

ТІ - транспортна інфраструктура

ФРН - Федеральна Республіка Німеччина

ЦОВВ- центральні органи виконавчої влади

ВОТ - «Build–Operate–Transfer»

CEF - Connecting Europe Facility

CINEA - Європейське агентство з питань клімату, інфраструктури та навколишнього середовища

DBFOM - «Design–Build–Finance–Operate–Maintain»

OECD - організація економічного співробітництва

## ВСТУП

**Актуальність теми дисертації.** Інфраструктурні інвестиції є одним із фундаментальних чинників економічного зростання, а вкладення у транспортний сектор відіграють ключову роль у підвищенні добробуту населення та розширенні перспектив для підприємницької діяльності. Розширення залучення приватного капіталу є важливим аспектом розвитку інфраструктурної мережі, особливо в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Проте нарощення фінансових надходжень з приватного сектора вимагає удосконалення механізмів співпраці держави та бізнесу, а також розвитку нормативно-правової бази для оптимізації процедур публічно-приватного партнерства, що є основою для створення ефективних управлінських моделей реалізації інфраструктурних проєктів, привабливих для потенційних інвесторів.

Світова практика демонструє у сфері публічного управління ряд глобальних мегатрендів, таких як підвищення ролі неурядових організацій, сучасні глобальні зміни клімату, політика декарбонізації, швидкий технологічний прогрес тощо. Тому, все частіше застосовується такий підхід, як публічно-приватне партнерство, який успішно використовується, зокрема, для проєктування, фінансування, будівництва та експлуатації транспортної інфраструктури. Проте, в Україні він залишається обмеженим через низку таких проблем, як недосконале законодавство, відсутність правових гарантій для інвесторів, фінансові бар'єри, бюрократія та адміністративні перешкоди, недостатній досвід, соціально-політичні та інші фактори.

Значна увага до цієї проблематики зумовлена необхідністю післявоєнного відновлення України, оскільки значна частина транспортної інфраструктури зазнала руйнувань або пошкоджень. Її реконструкція є одним із ключових завдань державної політики, що закріплено в основних стратегічних документах, зокрема в Національній транспортній стратегії,

розрахованій до 2030 року [112], а також у Концепції сталого розвитку України на цей період [128] та низці інших нормативно-правових актів.

Проблемні питання впровадження і розвитку механізмів публічно-приватного партнерства у сфері публічного управління та адміністрування досліджували такі вітчизняні науковці: О. Бобровська [13], І. Бовсунівська [14], М. Бурик [17], О. Васильєва [20; 195], О. Гальцова [147], В. Гошовська [148], Л. Даниленко [27], О. Дегтяр [33], О. Дмитрієва [35; 150], І. Дробот [37], С. Дяченко [38-39; 124; 176], С. Єгоричева [42], О. Кравченко [171], В. Круглов [205; 172; 58], І. Калугаряну [144], І. Рейтерович [123], Н. Ющенко [137] та ін.

Серед іноземних науковців цій проблемі приділяють увагу, зокрема, Babatunde S.O. [140], Bel, G. [141] та ін.

Водночас, питання адаптації публічно-приватного партнерства в умовах війни та післявоєнної відбудови, а також його ефективного впровадження в реаліях сучасної України залишаються недостатньо дослідженими, що й обумовлює актуальність обраної проблематики.

**Аспекти зв'язку дослідження з науковими програмами, проектами та тематичними напрямками.** Дисертаційне дослідження здійснено в межах наукових розвідок, що проводяться на кафедрі парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка за тематикою «Участь інститутів представницької влади у процесах повоєнного відновлення України» (державна реєстрація № 0116U002770), у межах якого визначена роль публічно-приватного партнерства у системі публічного управління.

**Мета та завдання дослідження.** Основною метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державно-приватної взаємодії в управлінні транспортною інфраструктурою України.

Відповідно до поставленої мети визначено такі наукові завдання:

- визначити сутність, передумови, зміст і форми публічно-приватного партнерства в теорії публічного управління;
- охарактеризувати організаційно-правові засади публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою;
- визначити ключові проблеми публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою України в умовах війни;
- узагальнити досвід держав Європейського Союзу щодо формування механізмів публічно-приватного партнерства;
- запропонувати та обґрунтувати базові засади Концепції розвитку публічно-приватного партнерства і напрями вдосконалення його нормативно-правового та організаційного забезпечення в управлінні транспортною інфраструктурою України;
- обґрунтувати і запропонувати нові форми публічно-приватної взаємодії в управлінні транспортною інфраструктурою України та заходи її стимулювання в повоєнний період.

**Об'єкт дослідження** – публічно-приватне партнерство в управлінні інфраструктурою.

**Предмет дослідження** – публічно-приватне партнерство в управлінні транспортною інфраструктурою України.

**Методи дослідження.** У дисертаційній роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, які дозволяють провести комплексний аналіз проблематики публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою України, зокрема в умовах післявоєнного відновлення: а) загальнонаукові методи: аналіз та синтез – застосовані для деталізації об'єкта дослідження та виявлення тенденцій розвитку публічно-приватного партнерства у транспортній інфраструктурі України (практичне застосування: використано у розділі 1 при характеристиці теоретичних засад ППП та у розділі 2 при аналізі нормативно-правового забезпечення); метод узагальнення – використано для формулювання висновків щодо механізмів державного регулювання ППП, а також для аналізу

передового європейського досвіду (практичне застосування: використано у Розділі 3 для розробки рекомендацій щодо вдосконалення ППП в Україні); порівняльний метод – дозволив оцінити різні моделі публічно-приватного партнерства у країнах ЄС та їхню можливу імплементацію в Україні (практичне застосування: застосовано у розділі 2 для оцінки міжнародного досвіду та його релевантності для України); б) спеціальні методи дослідження: системний підхід – дозволив розглянути публічно-приватне партнерство як комплексну систему з політичними, правовими, економічними та соціальними компонентами (практичне застосування: використано при розробці Концепції розвитку ППП (Розділ 3); метод SWOT- аналізу – застосовано для виявлення ключових проблем ППП у сфері транспортної інфраструктури в умовах війни та післявоєнного відновлення (практичне застосування: результати SWOT-аналізу наведені у п.2.2.); аналітичний метод та статистичний аналіз – використані для оцінки ефективності реалізації проєктів ППП у транспортній сфері, аналізу інвестиційних потоків та оцінки економічних ризиків (практичне застосування: застосовано у п. 2.3 при аналізі ефективності державно-приватного партнерства); метод моделювання – використано для розроблення концептуальної моделі еволюції наукових підходів до публічного управління транспортною інфраструктурою (практичне застосування: використано у розділі 1), моделі організаційно-економічного механізму публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою (практичне застосування: використано у розділі 2), нових форм публічно-приватної взаємодії в управлінні транспортною інфраструктурою, зокрема в умовах післявоєнного відновлення (практичне застосування: використано у Розділі 3 для побудови концептуальної моделі розвитку ППП).

**Наукова новизна одержаних автором результатів** визначається розв’язанням актуальної наукової проблеми, що передбачає теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення

публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою України.

У дисертації:

*вперше:*

- обґрунтовано та розроблено базові засади Концепції розвитку публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою України, які сприяють досягненню соціально значимих цілей декарбонізації, підвищенню якості послуг і сталого розвитку держави та включають мету, завдання, принципи, форми публічно-приватної взаємодії, заходи стимулювання в післявоєнний період, напрями вдосконалення нормативно-правового та організаційного забезпечення, що ґрунтуються на сучасних теоріях (цільового, мережевого, цифрового) управління та управління системою «розумної мобільності», принципах прозорості, фінансової, фіскальної та екологічної стійкості, справедливості і сприяння конкуренції, юридичної узгодженості;

*удосконалено:*

- структуру механізму публічного управління транспортною інфраструктурою у сфері публічно-приватного партнерства, що включає три складові інструменти: організаційно-правовий, спрямований на вдосконалення законодавчої бази, створення спеціалізованих державних агентств для управління відновленням транспортної інфраструктури, гармонізацію правових норм із європейськими стандартами у сфері інфраструктурного управління, забезпечення прозорості у залученні приватних інвесторів; фінансово-економічний – на розширення можливостей залучення інвестицій через заходи міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ), запровадження пільгових кредитних програм і податкових стимулів для інвесторів, які вкладають кошти у реконструкцію інфраструктури; інноваційно-інформаційний – на впровадження цифрових платформ для моніторингу й управління інфраструктурними проектами, застосування технологій штучного інтелекту для оптимізації транспортних

потоків, розвиток концепції «розумного» транспорту, що дозволяє підвищити ефективність роботи логістичних мереж;

*набули подальшого розвитку:*

- обґрунтування сутності понять «інфраструктура», «транспортна інфраструктура», «публічно-приватне партнерство», «механізм публічного управління транспортною інфраструктурою»; розмежовано категорії державно-приватного та публічно-приватного партнерства;

- уточнення структури організаційно-правового механізму публічного управління транспортною інфраструктурою, яка включає організаційно-правові, фінансово-економічні, інноваційно-інформаційні інструменти;

- концептуальна модель еволюції підходів до публічного управління транспортною інфраструктурою з урахуванням сучасних вимог та викликів сьогодення - від питань приватизації та поширення публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою до автономізації окремих адміністративних підрозділів, системного спрощення законодавства, делегування державних функцій у приватний сектор, дебіюрократизації, широкого впровадження ІКТ;

- структуризація проблем та перешкод розвитку ППП у сфері транспортної інфраструктури шляхом розроблення матриці ризиків для приватного сектору, ОДВ, ОМС, яка включила політичні, військові, екологічні, соціальні, економічні ризики на етапах ініціації, підготовки, експлуатації та будівництва.

**Практичне цінність отриманих результатів** полягає у можливості застосування теоретичних положень, висновків та рекомендацій, запропонованих автором у дисертаційному дослідженні, для удосконалення механізмів державного управління транспортною інфраструктурою, оптимізації організаційних зв'язків та підвищення ефективності

управлінських процесів у цій сфері. Комплексний характер рекомендацій, розроблених у межах дослідження, сприяє їх практичному використанню органами виконавчої влади задля покращення функціонування системи управління, а також для активізації та ефективного впровадження механізмів державно-приватного співробітництва.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним і завершеним науковим дослідженням, спрямованим на розв'язання актуальної наукової проблеми, що стосується обґрунтування теоретичних підходів та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення партнерської взаємодії держави та приватного сектору у сфері управління транспортною інфраструктурою України. Усі отримані результати, висновки та рекомендації є особистим напрацюванням автора.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та висновки дисертаційної роботи пройшли апробацію під час виступів здобувача на наукових і науково-практичних заходах, зокрема на міжнародній науково-практичній конференції «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» (7-8 червня 2022 р., м. Київ), міжнародній мультидисциплінарній науковій інтернет-конференції «Світ наукових досліджень» (22-23 лютого 2024 р., м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща), першій Науково-практичній конференції з міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (2024 р., м. Хмельницький), а також під час щорічних Всеукраїнських круглих столів, присвячених Дню Гідності та Свободи України (21 листопада 2024 р., м. Київ) та Дню Соборності України (29 січня 2025 р., м. Київ).

**Публікації.** Основні результати дисертаційного дослідження відображені у 9 наукових публікаціях, серед яких 3 статті у фахових українських наукових журналах з публічного управління, 1 стаття у зарубіжному рецензованому виданні та 5 тез доповідей у матеріалах наукових конференцій.

**Структура дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Повний обсяг дисертації становить 230 сторінок, обсяг основного тексту - 176 сторінок. Робота містить 10 таблиць, 20 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел включає 219 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ІНФРАСТРУКТУРОЮ

#### 1.1. Сутність, передумови та публічне управління розвитком інфраструктури

Розвиток інфраструктури є ключовим чинником економічної стабільності будь-якої держави, оскільки вона впливає не лише на економічну динаміку, а й на якість життя населення, соціальну інтеграцію та екологічну рівновагу. Саме тому належне управління транспортною інфраструктурою відіграє вирішальну роль як у забезпеченні загальнодержавного розвитку, так і в задоволенні потреб громадян.

Незважаючи на те, що поняття управління інфраструктурою може сприйматися як дещо абстрактне, існує достатня кількість наукових праць, спрямованих на визначення термінології, аналізу розвитку, кількісну оцінку на глобальному, регіональному та національному рівнях.

У структурі публічного управління питання розвитку транспортної інфраструктури набуває дедалі більшої уваги з боку наукової спільноти. Дослідницький інтерес до цієї сфери зумовлений її значною різноманітністю, що охоплює як окремі види транспорту (морський, портовий, міський, внутрішньоводний, автомобільний), так і комплексні мультимодальні системи, включаючи міжнародні транспортні коридори. Вивчення цих аспектів пов'язане із загальними стратегіями розвитку та викликами, що виникають у процесі інтеграційної політики.

Останні тенденції у сфері публічного управління транспортною інфраструктурою відзначаються підвищеною складністю процесів ухвалення рішень, що обумовлено впливом глобальних факторів, які визначають ключові напрями її розвитку. Серед основних аспектів, що сприяють трансформації цієї галузі, можна виділити такі:

- розширення впливу неурядових організацій та поступове зниження рівня централізованого державного управління [200];
- зростання значущості глобальних викликів, таких як зміни клімату, проблеми кібербезпеки тощо [183];
- необхідність подолання бар'єрів міжгалузевої взаємодії та забезпечення ефективної політичної інтеграції [210];
- стрімкий технологічний розвиток і пов'язана з ним невизначеність щодо адаптації до нових соціально-технологічних умов [151; 181];
- посилення ролі міжнародних організацій, серед яких важливе місце займає Європейський Союз [168].

Публічне управління транспортною інфраструктурою є відносно новим інструментом реалізації владних повноважень для українських реалій, у якому гармонійно поєднується державне управління з місцевим самоврядуванням та співпрацею державних органів влади з неурядовими організаціями, професійними спілками, представниками бізнесу і громадянського суспільства.

На етапі реформування державної системи влади в Україні та впровадження реформи децентралізації владних повноважень із використанням новітніх механізмів публічного управління важливо враховувати ціннісні орієнтири та вимоги, які задає сучасне вітчизняне суспільство.

У табл. 1.1 нами представлено основні передумови необхідності публічного управління транспортною інфраструктурою (див.: табл.1.1).

Як видно з табл. 1.1, передумовами необхідності застосування публічного управління транспортною інфраструктурою стали:

- трансформація політики – від державної до ринкової та інвестиційної;
- розширення повноважень та відповідальності органів державної влади (далі – ОДВ), ключовими завданнями яких стали підвищення ефективності прийняття рішень, що відповідають потребам населення [29];

- вимога суспільства щодо необхідності покращення якості державних послуг [26; 24].

Таблиця 1.1

**Основні передумови необхідності публічного управління транспортною інфраструктурою\***

Сфера державного впливу	Передумови
<i>Державна політика</i>	
Розробка загального вектору державної політики	Підвищення ролі транспорту у підтримці економічного зростання, соціального прогресу та здоров'я громадян
Екологічні, економічні та соціальні зовнішні фактори	Зміни клімату, якості повітря, затори на дорогах, соціальна несправедливість не підвладні ринковим механізмам
Узгодження транспортних, земельних та економічних цілей	Необхідність задоволення потреб зростаючих міст в утриманні інфраструктури на належному рівні та забезпеченні її доступності
Встановлення стандартів та комунікація з громадськістю стосовно функціонування транспортної системи	Встановлення системи якості обслуговування та звітування про те, як воно досягається, обґрунтування ефективного використання податкових надходжень, управління катастрофічними явищами
Збалансування потреб різних транспортних систем і користувачів	Необхідність прийняття рішень стосовно витрат та утримання інфраструктури, виділення земельних ділянок та нормативно-правові механізми
<i>Ринкова політика</i>	
Монопольний ринок	Необхідність управління монопольними постачальниками інфраструктури та обмеженою конкуренцією на ринку транспортних послуг для запобігання зловживань
Забезпечення надання соціальної підтримки на транспорті	Забезпечення базового рівня обслуговування деяких громад, надання послуг у вечірній час та вихідні дні, або індивідуальних послуг, таких як шкільний чи лікарняний транспорт
Координація транспортних режимів	Збалансування конкурентного середовища між операторами громадського транспорту всередині та між видами транспорту.
Стандартизація роботи та правил пересування	Взаємодія між системами, даними, стандартизація законів та правозастосування
<i>Інвестиційна політика</i>	
Фінансування будівництва та експлуатації транспортної інфраструктури	Встановлення загальних ставок податків та зборів, пов'язаних з мобільністю на різних рівнях управління для забезпечення фінансування обслуговування транспортної інфраструктури та субсидування деяких послуг.
Підтримка впровадження транспортних інновацій	Впровадження інновацій на ранній стадії розробки є доволі дорогавартісними, або можуть потребувати створення додаткової інфраструктури, що вимагає державної підтримки за рахунок субсидування та інвестицій, або нового законодавчого регулюванням
Державне агрегування ризиків	Держава в кінцевому підсумку залишається гарантом надання якісних та доступних послуг, у ситуаціях, коли надання державних послуг приватними структурами є неможливим

\*Джерело: сформовано автором.

Таким чином, реформування інститутів влади в Україні ми розглядаємо, як глобальне явище, що стосується, як економічно розвинених

держав, так і тих, що тільки починають шлях самостійного державного розвитку [11].

З цією метою, нами розглянуто еволюційні особливості розвитку механізмів публічного управління.

Зазначаємо, зокрема, що науковці встановили прямий вплив інституційних умов на ефективність реалізації цілей державної політики на місцевому рівні [182]. В основу дослідження ними було покладено *теорію інституціоналізму*, в якій публічне управління розглядається, як концепція, що забезпечує загальний контекст і пов'язана, наприклад, із:

- фінансово-кредитними умовами та інституційною гнучкістю [187 - 188];
- аналізом інституційних структур та агенцій [211] тощо.

Важливим є той факт, що публічне управління розвитком транспортної інфраструктури не лежить у площині національного рівня управління, яке не є обов'язковим. Це:

- сприяло відмові від соціально-технологічної моделі управління транспортною системою відповідно до новітніх тенденцій та політик щодо зміни клімату в європейському контексті [183];
- створило додаткові ризики при виконанні зобов'язань, що розглядались у багаторівневій системі, покладеній в основу іншої теорії - *теорії багаторівневого управління*, яка передбачала певну фрагментацією влади на місцевому, національному та глобальному рівнях і не обмежувалась державними суб'єктами влади (т. зв. установами I типу), оскільки багато інститутів II типу у іноземній практиці були віднесені до не державної форми власності (або державних міжурядових організацій) [168; 180].

Серед теорій публічного управління розвитком ТІ також відзначаємо теорію *мережевого управління*, яку часто застосовують в управлінні громадським і міським транспортом з метою підвищення рівня довіри, взаємодії та ефективного обміну інформацією серед зацікавлених сторін, зокрема:

- під час упровадження систем швидкісного автобусного сполучення [192];
- для формування інтегрованої політики землекористування у сфері транспорту [174];
- для опису стабільних моделей взаємодії між незалежними суб'єктами влади, бізнесу та громадянського суспільства в процесах міського планування, формування політики, реалізації державної політики та програм [186].

Великий інтерес представляє концепція *цільового управління* розвитком транспортної інфраструктури, як невід'ємна здатність для досягнення суспільного блага та суспільних цінностей. Прикладами такого підходу є дослідження публічного управління у сфері *розумних мобільних систем (Smart Mobility)* – [151], кліматичних змін [183], національних політик сталого розвитку громадського транспорту [198].

У наведених дослідженнях зарубіжні автори розглядають публічне управління розвитком ТІ, як управління складними системами із кількома можливими сценаріями розвитку подій. Таке бачення дає можливість зрозуміти, які можливості та виклики стоять перед ОДВ, які, незважаючи на зниження своєї ролі як інвестора та джерела знань і навичок, виконують завдання щодо спрямовування суспільства до соціально узгоджених цілей розвитку та добробуту громадян.

У цьому плані концепція розумної мобільності є перспективною й інноваційною. В ній державні учасники управлінського процесу не проти поставляють себе недержавним, а навпаки, досягають ефективних результатів у спільній діяльності.

Деякі зарубіжні вчені розглядають публічне управління розвитком транспортної інфраструктури з точки зору *концепції некерованості*. Це стосується, зокрема, керування транспортними системами у великих мегаполісах, у яких функціонують складні економічні, соціальні та просторові системи [189].

Із концепцією *цільового управління* тісно пов'язані дослідження еволюції змін стратегій та механізми управління у часі для досягнення більш відчутних результатів.

Наприклад, у дослідженні, що стосуються публічного управління громадським транспортом у Нідерландах, виокремлено такі етапи управління та механізми взаємодії, як: впровадження зміни моделі управління із застосуванням тендерних процедур; оцінка тендерних процедур за відповідними критеріями; регулювання механізмів вирішення виявлених проблем; удосконалення технологій, моделей попиту, ринкової кон'юнктури для забезпечення балансу між наданням якісних послуг та змінами системи управління [214].

Інший приклад - розроблення кумулятивної системи оцінки мережевого управління на різних рівнях влади та виокремлення таких особливостей, як: складність процесів (процес формування та реалізації політики включає в себе багато зацікавлених сторін), стратегічна невизначеність (учасники мережі поводяться рефлексивно, передбачаючи стратегії різних сторін, реагуючи на зміни в навколишньому середовищі та приймаючи рішення) та інституційна недосконалість (відсутність адекватних та чітких правил в мережі, що провокує конфліктні ситуації, а механізми координації та взаємодії для прийняття колективних рішень відсутні) [186].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що дослідження питань публічного управління транспортною інфраструктурою є багатовимірним і динамічним процесом, який постійно розширює свої межі.

Відповідно до розглянутих концепцій розвитку публічного управління у сфері транспортної інфраструктури нами сформовано *концептуальну модель еволюції публічного управління транспортною інфраструктурою* (див. : рис. 1.1.) відповідно до вимог сучасного суспільства.

Як бачимо з рис. 1.1, концептуальна модель еволюції публічного управління транспортною інфраструктурою вказує на зміну традиційної системи державного управління, яка ґрунтується на принципі правотворчості

і характеризується високим рівнем прогнозованості, на новітню модель, яка базується на законах ринку і є достатньо гнучкою та змінюваною.

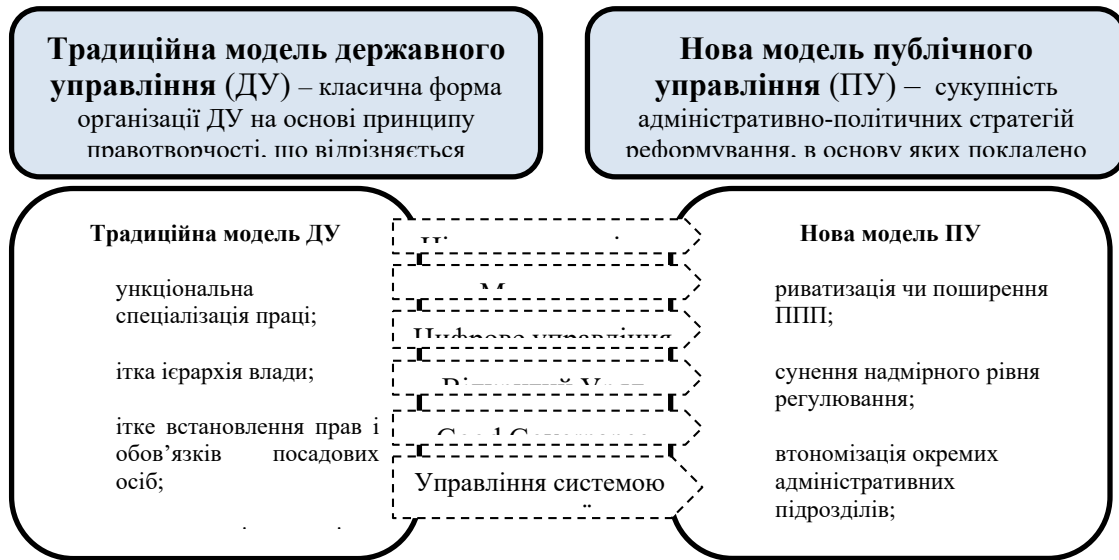


Рис. 1.1. Концептуальна модель еволюції публічного управління транспортною інфраструктурою\*, \*Джерело: сформовано автором на основі [15; 57; 84].

Традиційна модель публічного управління, запропонована ще М. Вебером і Г. Файоном, довгий час вважалася базовою й ефективною. Але виклики ХХІ століття, вимагають кардинальних змін у формуванні підходів до публічного управління транспортною інфраструктурою.

Залучення широкого кола зацікавлених сторін – ОДВ, приватного сектору, міжнародних фінансових інституцій – вимагає нових адаптивних моделей управління транспортною інфраструктурою, пов'язаних із механізми публічно-приватного партнерства (далі – ППП), цифровізації процесів, інтеграції до європейських транспортних коридорів (TEN-T), кризового управління тощо.

Таким чином, сучасні підходи до публічного управління сприяли врахуванню не лише загальносвітових трендів, а й специфічних викликів, спричинених різними зовнішніми і внутрішніми аспектами.

Тому модель державно-приватного партнерства (ДПП), в якій залучаються приватні інвестиції, розподіляються ризики, але зберігається регуляторна функція держави для запобігання монополізації, трансформується у модель публічно-приватного партнерства (ППП), в якій розвиваються процеси приватизації і формується сектор інфраструктури, який потребує високого рівня координації та самоорганізації в управлінні. Значна увага в науковій літературі приділяється різним механізмам публічного управління транспортною інфраструктурою. Учені трактують їх по-різному, зокрема як:

- «сукупність державних органів, об'єднаних у систему для реалізації завдань публічного управління відповідно до їх правового статусу, а також норм права, що регламентують організаційні принципи та процес виконання цими органами своїх функцій. До основних складових такого механізму відносять систему виконавчих органів влади та нормативну базу, яка визначає як структуру цих органів, так і їхню діяльність» [1, с. 43];

- «взаємодію керівних і підпорядкованих систем, що відображає особливості функціонування соціальних систем, де відбувається органічне переплетення ролей суб'єктів і об'єктів управління, їхня взаємозалежність та обмін управлінськими функціями» [1, с. 59];

- «комплекс практичних інструментів, важелів та стимулів, що використовуються органами влади для впливу на суспільні процеси з метою досягнення стратегічних цілей. Ці механізми можуть мати політичний, адміністративний, економічний або соціальний характер, а найчастіше застосовується інтегрований підхід, що включає адміністративні, економічні, правові, гуманітарні та організаційні важелі» [4, с. 12];

- «поєднання економічних, організаційних, правових та мотиваційних інструментів, спрямованих на узгодження інтересів усіх учасників процесу

державного управління. Оскільки вплив держави може мати економічну, соціальну, організаційну та політичну природу, механізм управління повинен бути комплексним та включати відповідні методи впливу» [21, с. 8];

- штучно створену систему засобів впливу та взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління [16];

- процедури ухвалення державних рішень, що формують єдину управлінську систему, яка складається з конкретних управлінських механізмів [9];

- сукупність методів, правових, організаційних, адміністративних та мотиваційних заходів, спрямованих на забезпечення динамічного розвитку суспільства [56];

- правові механізми, що забезпечують нормативно-правове регулювання [2, с. 166-167].

«Комплексний механізм державного управління може складатися із таких видів механізмів: економічного (механізми державного управління банківською, грошово-валютною, інвестиційною, інноваційною, кредитною, податковою, страховою діяльністю тощо); мотиваційного (сукупність командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів); організаційного (об'єкти, суб'єкти державного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури); політичного (механізми формування економічної, соціальної, фінансової, промислової політики тощо); правового (нормативно-правове забезпечення)» [2, с. 166-167].

Узагальнюючи розуміння сутності поняття механізм публічного управління, зазначимо, що для транспортної інфраструктури – це може бути сукупність процесів, інструментів та норм взаємодії різних інституцій, які забезпечують суб'єктів ринку організаційно-правовими (повноваження діяти) та фінансово-економічними (засоби діяти) інструментами, регулюючи їхні дії у системі транспортної інфраструктури, з очікуваним результатом для

досягнення конкретних суспільних цінностей (інноваційно-інформаційна складова – мета діяльності).

При цьому, під поняттям інфраструктура ми розглядаємо сукупність об'єктів, що забезпечують життєдіяльність економіки та забезпечення життєдіяльності суспільства; під поняттям транспортна інфраструктура – систему транспортних шляхів різного типу, що допомагають забезпечити сполучення та включає автодорожню, залізничну, мостову та іншу інфраструктуру.

Таке розуміння сутності поняття механізму публічного управління транспортною інфраструктурою сприяло розробленню нами його структури, яка включила компоненти державного, фінансового, організаційно-економічного, технологічного, військового регулювання та визначення критеріїв сталого розвитку ТІ.

Розглянемо кожен з них окремо, наведемо приклади застосування зарубіжними державами та пропозиції для повоєнного відновлення України.

#### 1. Державне регулювання потребує:

- оновлення законодавчої бази шляхом прийняття нових законів та нормативних актів, що спрощують процедури будівництва та реконструкції інфраструктурних об'єктів, а також стимулюють інвестиції у транспортний сектор;

- гармонізації з європейськими стандартами – шляхом адаптації національних нормативів до вимог ЄС, що сприятиме інтеграції України до європейської транспортної мережі та полегшить доступ до міжнародних фондів фінансування;

- державної підтримки стратегічних інвесторів шляхом запровадження механізмів державних гарантій та страхування ризиків для інвесторів, які беруть участь у відновленні критичної інфраструктури.

Як приклад зазначимо, що після Другої світової війни, Німеччина впровадила масштабні реформи, відомі як “Економічне диво” (Wirtschaftswunder). Для цього, Уряд ухвалив нові закони, що стимулювали

приватні інвестиції та спростили регуляторні процедури. Це сприяло швидкому відновленню економіки та інфраструктури.

Тому для України важливою є модернізація законодавства щодо державно-приватного партнерства, створення нових агентств реконструкції, міжнародна координація правових стандартів.

## 2. Фінансове регулювання потребує:

- створення спеціальних фондів відновлення шляхом залучення міжнародних донорів та фінансових інституцій для формування фондів, призначених для фінансування інфраструктурних проєктів;

- трансформацію ДПП у ППП шляхом розроблення привабливих умов для приватних інвесторів, включаючи податкові пільги та довгострокові контракти;

- використання міжнародних фінансових інструментів – шляхом отримання грантів та пільгових кредитів від міжнародних організацій для реалізації масштабних проєктів.

Як приклад зазначимо, що Польща після вступу до ЄС отримала понад 90 мільярдів євро інвестицій, значна частина яких була спрямована на модернізацію транспортної інфраструктури. Це стало можливим завдяки ефективному використанню фондів ЄС та впровадженню прозорих механізмів ППП.

Тому для України важливим є розширення державних гарантій, залучення міжнародних кредитів, впровадження державно-приватних партнерств для фінансування відновлення інфраструктури.

## 3. Організаційно-економічне регулювання потребує:

- залучення міжнародних експертів та компаній шляхом співпраці з іноземними фахівцями для впровадження передових технологій та управлінських практик;

- розвитку муніципальних ППП – шляхом надання місцевим органам влади повноважень та ресурсів для самостійного залучення інвесторів та реалізації проєктів;

- запровадження податкових стимулів – шляхом надання податкових пільг компаніям, які інвестують у відновлення та розвиток транспортної інфраструктури.

Як приклад зазначимо, що у країнах Балтії модернізація залізничної мережі відбувалась за активної участі міжнародних експертів та фінансових інституцій, що призвело до значних економічних і соціальних вигод.

Для України важливим є запровадження ринкових механізмів, які забезпечують конкуренцію, антимонопольні заходи, підтримку приватного сектора.

#### 4. Технологічне регулювання потребує:

- цифровізація транспортних систем шляхом впровадження інтелектуальних транспортних систем (ITS) для підвищення ефективності та безпеки перевезень;

- розвитку екологічно чистого транспорту – шляхом інвестування в електромобілі, гібридні транспортні засоби та інші “зелені” технології;

- інтеграція сучасних логістичних рішень – шляхом використання автоматизованих складів, дронів для доставки та інших новітніх технологій у логістиці.

Як приклад зазначимо, що післявоєнна Японія зробила ставку на технологічні інновації. Це дозволило їй стати світовим лідером у сфері високошвидкісних залізниць та автомобілебудування. Впровадження новітніх технологій сприяло швидкому економічному зростанню та модернізації інфраструктури.

Для України важливим є цифровізація управління інфраструктурними проєктами, автоматизований моніторинг ефективності використання коштів, застосування технологій штучного інтелекту для оптимізації будівництва та експлуатації об’єктів транспортної інфраструктури.

Інформаційні ресурси, зокрема статистична звітність та моніторинг, забезпечують прозорість і підзвітність. Соціальні ініціативи, як екологічна політика, цифровізація, та інноваційна діяльність (стимулювання НДДКР,

декарбонізація) стимулюють розвиток екологічно стійких рішень. Ці заходи забезпечують адаптацію транспортної інфраструктури до сучасних вимог сталого розвитку.

5. Військове та безпекове регулювання потребує:

- зміцнення критичної інфраструктури шляхом будівництва та реконструкції об'єктів з урахуванням можливих військових загроз та вимог національної безпеки;

- розробки планів швидкого реагування – шляхом створення стратегій та протоколів для оперативного відновлення транспортних шляхів у разі надзвичайних ситуацій;

- співпраці з оборонними відомствами – шляхом координації дій між цивільними та військовими структурами для забезпечення безперервного функціонування транспортної мережі.

Як приклад зазначимо, що Ізраїль визначив стратегічне управління транспортною інфраструктурою в умовах військових загроз і розбудував стійку та захищену транспортну інфраструктуру в умовах постійної загрози військових конфліктів. Основними заходами стали:

- а) зміцнення критичної інфраструктури, що включили : будівництво тунелів та підземних транспортних коридорів, які можуть функціонувати навіть під час військових атак; посилений захист стратегічних об'єктів, таких як аеропорти, морські порти та головні автомагістралі, включаючи бункеризацію та протиракетні системи; використання спеціальних матеріалів для дорожнього покриття, які можуть витримувати вибухові навантаження;

- б) розробка планів швидкого реагування, що включили: чітко прописані плани евакуації та логістичної мобільності на випадок військових атак, які враховують розташування укриттів, лікарень та місць дислокації військових підрозділів; систему мобільного ремонту пошкоджених доріг та мостів – спеціальні підрозділи, що можуть оперативно відновлювати транспортні сполучення; інтеграцію військових та цивільних логістичних систем для спільного використання ресурсів у кризових ситуаціях;

в) співпраця з оборонними відомствами, що включила: впровадження технологічних рішень для моніторингу та безпеки (системи відеоспостереження, дрони для повітряного контролю за транспортними шляхами); розробку спільних військово-цивільних інфраструктурних проєктів – наприклад, будівництво багатофункціональних шосе, які можуть використовуватися як військові злітно-посадкові смуги; використання технологій кібербезпеки для захисту транспортних систем від хакерських атак та саботажу.

Як досвід зазначимо, що Ізраїль продемонстрував, що поєднання державного управління, інноваційних технологій та стратегічного планування дозволяє забезпечити стійкість транспортної інфраструктури навіть в умовах постійних загроз. Україна може використати цей досвід для розробки власної системи захисту критичних інфраструктурних об'єктів та швидкого реагування на військові виклики.

Використання ефективних механізмів управління транспортною інфраструктурою у складному соціальному світі, сприятиме зниженню соціальної напруги та досягненню максимального соціально-економічного ефекту.

Для забезпечення зазначеної мети, державні механізми управління транспортною інфраструктурою повинні включати:

- спрощення моделей і практик публічного управління, які відповідають сучасним реаліям та задовольняють потреби усіх зацікавлених сторін;
- розвиток здатності до динамічної соціальної адаптації за рахунок оцінки різноманітних причинно-наслідкових зв'язків та форм взаємодії, відповідальності та прийняття рішень, а також можливості координації у складному, турбулентному середовищі;
- розробка методів та інструментів координації зусиль між різними соціальними силами з різними ідентичностями, інтересами та системами цінностей, на різних просторово-часових горизонтах і в різних сферах діяльності;

- формування як загального світогляду для окремих видів діяльності, так і системи мета-врядування для стабілізації орієнтирів, очікувань і правил поведінки ключових гравців.

Дослідження публічного управління з точки зору управління складними процесами для забезпечення досягнення стратегічних соціально-економічних цілей держави є важливим компонентом поточної дискусії в у цій сфері.

Зарубіжні науковці підтверджують, що досягнення зазначених цілей стає можливим за рахунок:

- впровадження принципів цільового управління [151];
- досягнення довготермінових суспільних цілей [142];
- визнання ролі держави як гаранта суспільних цінностей, узгоджених колективно через широкий інклюзивний діалог і обговорення [143].

Як висновок зазначимо, що цільове публічне управління транспортною інфраструктурою асоціюється, як правило, з поняттям «суспільна цінність» і використовує такі механізми, як пряме управління, державні закупівлі, державно-приватне партнерство та концесії, регульована приватизація [190].

Щодо державно-приватного партнерства та концесії, то цей механізм є найбільш популярним і дозволяє залучати приватний капітал на тривалий період (20-30 років). При цьому, приватні партнери фінансують, будують та експлуатують інфраструктуру, отримуючи дохід від користувачів чи держави.

Тому, запропонована нами концептуальна модель еволюції публічного управління транспортною інфраструктурою вказує на необхідність запровадження адаптованого до сучасних викликів організаційно-економічного механізму, який використовує нові форми державного регулювання, залучення міжнародного капіталу, використання цифрових інструментів для управління відбудовою; ґрунтується на засадах:

- багаторівневого управління, яке включає співпрацю на місцевому, національному та міжнародному рівнях;
- мережевого управління, яке передбачає активну взаємодію між державою, бізнесом та громадянським суспільством;

- цільового управління, як однієї з теоретичних основ публічного управління, що орієнтується на досягнення суспільної цінності, зокрема, таких як загальні соціальні цілі, екологічна стійкість, соціальна рівність, інклюзивність тощо.

Таким чином, публічне управління інфраструктурою стає більш гнучкішим, здатним до адаптації та забезпечення балансу між державними і приватними інтересами для досягнення ефективного та сталого розвитку держави і транспортної інфраструктури, зокрема.

## **1.2. Зміст, форми та особливості публічно-приватного партнерства в сучасних умовах**

При аналізі понять державно-приватного партнерства (ДПП) та публічно-приватного партнерства (ППП) слід зазначити, що друге має ширше значення. Воно охоплює не лише органи державної влади, а й органи місцевого самоврядування, а також різноманітні некомерційні та громадські структури, серед яких громадські організації, ініціативні групи, незалежні засоби масової інформації, науковці та волонтери [14]. Але у чинному законодавстві України продовжує застосовуватися поняття ДПП [86], що традиційно пов'язане із роллю держави в суспільних відносинах.

ДПП, як правило, розглядається як договірна угода між державними та приватними партнерами, яка дозволяє приватному сектору брати участь у будівництві критично важливих інфраструктурних об'єктів у більшій мірі, ніж традиційно [154], тоді як PPP розглядається як договір, який передбачає, що уповноважені ОДВ від імені держави укладають контракти з приватним сектором на різні види діяльності, зокрема, на реконструкцію, будівництво, експлуатацію, обслуговування, управління об'єктом або системою.

Таке тлумачення партнерських відносин між будь-якими договірними сторонами є більш прогресивним [215; 169] і вказує на відмінність PPP і ДПП у різних питаннях, зокрема, у питаннях:

- приватизації (у ППП державні органи влади не мають прямого впливу на поточну операційну діяльність, в той час як в умовах ДПП уряд бере на себе частину ризиків і відповідальності [173]);

- закупівель, в які інвестується приватний капітал та виникають операційні доходи [155] тощо.

У чинному законодавстві України державно-приватне партнерство розглядається як:

- взаємодія між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами, що здійснюється через відповідні державні органи та органи місцевого самоврядування (державні партнери) у співпраці з юридичними особами (крім державних і комунальних підприємств) або фізичними особами-підприємцями (приватні партнери). Така взаємодія регулюється спеціальним законодавством і базується на договірних засадах, визначених чинними нормативно-правовими актами [86];

- довготривалі договірні відносини між урядом та приватним партнером, у межах яких приватний сектор бере участь у наданні та фінансуванні державних послуг, використовуючи наявні активи, а також бере на себе певні ризики, пов'язані з реалізацією відповідного проєкту [214];

- «ефективний формат співпраці держави, бізнесу та громадських інституцій у різних сферах суспільного життя (економічній, політичній, соціальній, гуманітарній тощо), спрямований на реалізацію суспільно значущих ініціатив. Основою цього партнерства є державний інтерес, політична підтримка, консолідація ресурсів учасників, збалансований розподіл ризиків, рівноправність сторін та відкритість взаємодії, що сприяє сталому розвитку суспільства» [74, с.11].

Таким чином, державно-приватне партнерство має різні трактування: його можуть розглядати як механізм взаємодії державного та приватного секторів, систему довготривалих договірних відносин між урядом і бізнесом, формат співпраці, соціально-економічний інструмент або навіть суспільний інститут,

що регулює процес узгодження інтересів між державою та приватними суб'єктами.

Державний та приватний сектори взаємодіють у межах різних організаційно-правових форм співробітництва, але їхні ролі залишаються незмінними: держава виступає ініціатором і замовником, а приватні підприємства – виконавцями послуг чи робіт.

Публічно-приватне партнерство, на відміну від державно-приватного, охоплює ширший спектр управлінських підходів та інструментів – від державних закупівель до волонтерських угод. Його основною метою є вирішення суспільно значущих завдань через участь громадянського суспільства. У міжнародній практиці публічно-приватне партнерство має більш розширене соціальне спрямування, що забезпечується активним залученням неурядових організацій, громадських об'єднань та інших учасників.

Зацікавленість приватного сектору у співпраці з державою може зумовлюватися різними мотивами:

- отриманням прибутку, що передбачає повернення вкладених інвестицій. У такому випадку маємо класичне публічно-приватне партнерство, де бізнес взаємодіє з державними структурами з метою отримання економічної вигоди або покращення свого іміджу. До таких суб'єктів можуть належати приватні університети, будівельні компанії, фінансові установи, включно з інвестиційними банками, пенсійними фондами та страховими компаніями;

- реалізацією некомерційних цілей, коли віддача від інвестицій відсутня або є мінімальною. Такий формат співпраці часто називають публічно-приватно-громадським партнерством (P4 – public-private-people partnership). Він передбачає участь громади та окремих громадян у розробці та реалізації соціально важливих проєктів. До таких ініціатив можуть долучатися благодійні та релігійні організації, неприбуткові фонди, громадські об'єднання та інші інституції, що діють в інтересах суспільства.

Додавши до моделі ППП складову внеску громадянського суспільства, створюється модель, що ґрунтується на *публічно-приватно-цивільному* партнерстві (ППЦП), яка передбачає залучення таких груп зацікавлених сторін, як:

- державні установи, тобто центральний уряд, органи місцевого самоврядування та власники державної власності;
- приватний сектор, тобто підприємства, забудовники та приватні власники;
- громадянське суспільство, тобто звичайні громадяни, неприбутковий сектор і кінцеві користувачі.

Така концепція створює можливості для залучення нових проактивних та позитивних методів і рішень не лише на ранніх етапах процесів, але й на етапах будівництва, експлуатації, управління місцевою економічною та соціальною інфраструктурою [185].

3. Залучення громадянського суспільства та економічних суб'єктів, яке відіграє важливу роль у державному управлінні. Такий підхід активно використовується в управлінні розвитком транспортної інфраструктури, особливо на місцевому рівні. Він розкриває можливості для впровадження нових, активних та позитивних способів участі не тільки в розробці проекту (оскільки рішення, пов'язані з інвестиціями та наданням послуг, зазвичай приймаються на етапах планування та проектування), але й на етапах виконання та експлуатації [149].

Така модель являє собою чітку форму інтеграції зацікавлених сторін, за допомогою якої люди створюють квазіорганізацію, що становить напівформальний, напівнеформальний механізм.

Зважаючи на різноманітність та згуртованість учасників ППП, які співпрацюють один із одним та з ОДВ, неурядові суб'єкти приймають активну участь у вирішенні суспільно значимих проблем, що являється основною їх метою. Відтак громадяни стають дотичними до розробки, реалізації й оцінки реалізації проектів ППП [199].

В українських реаліях значної корупційної загрози, на нашу думку, особливо актуальним є впровадження саме такої моделі ППП у контексті взаємної довіри та підзвітності між зацікавленими сторонами, а саме фізичними особами, різного роду неурядовими організаціями та організаціями приватного сектору.

Таким чином, публічно-приватне партнерство охоплює широкий спектр організаційно-правових форм, які можуть варіюватися від концесійних угод до підрядних контрактів на будівництво. При цьому розрізняють різні види партнерства, що мають свої специфічні особливості. Відповідно до чинного законодавства України [86], основними формами державно-приватного партнерства є:

- концесійний договір;
- договір управління майном (за умови, що він містить інвестиційні зобов'язання приватного партнера);
- договір про спільну діяльність;
- інші договірні форми взаємодії.

Укладання договору в межах державно-приватного партнерства передбачає можливість включення до нього елементів різних правових угод, що формують змішаний договір, умови якого регламентуються нормами цивільного законодавства України.

Оскільки законодавство не містить вичерпного переліку форм державно-приватного партнерства, на практиці з'являються нові варіанти його реалізації. До найпоширеніших форм, які виокремлюються у наукових дослідженнях, належать:

- оренда інфраструктурних об'єктів із зобов'язаннями щодо інвестування, концесійні угоди, контракти життєвого циклу, угоди про розподіл продукції, договори на управління інфраструктурними об'єктами, оренда-лізинг, створення спільних підприємств, особливі економічні зони та території випереджаючого розвитку [131];

- оренда інфраструктури із зобов'язаннями інвестування, концесійні договори, угоди про розподіл продукції, заснування спільних підприємств, формування особливих економічних зон [62];

- «договори щодо обслуговування державних об'єктів, угоди про передачу функцій управління державними активами, орендні угоди щодо державної власності, контракти на будівництво стратегічно важливих інфраструктурних об'єктів із подальшим розподілом прав власності, концесійні угоди» [122, с.166].

Форми державно-приватного партнерства можна поділити залежно від їх спрямованості на:

- реалізацію специфічних управлінських функцій, що передбачає передачу окремих непрофільних завдань управління науково-освітніми установами спеціалізованим керуючим компаніям або укладання концесійних угод;

- виконання управлінських завдань у межах стратегічно важливих проєктів, що включає формування фондів цільового фінансування, створення некомерційних організацій для координації процесів взаємодії державного та приватного сектору;

- залучення бізнесу та громадських організацій до участі у соціально значущих ініціативах, зокрема через створення опікунських чи громадських рад.

Аналіз наукових досліджень вітчизняних учених у сфері державно-приватного партнерства свідчить про відсутність єдиного підходу до систематизації та класифікації його форм. Через це на практиці часто використовується комбінований підхід, який залежить від галузевих особливостей, сфери застосування та умов укладання договору [45].

З огляду на це розглянуто різні підходи до розвитку форм публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури, що варіюються від мінімального залучення приватного сектору до найбільш активної його участі (див. : табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Різні підходи до формування та розвитку публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури можуть варіюватися залежно від ступеня залучення приватного сектору – від мінімальної участі до повномасштабного партнерства.**

<b>Традиційний підхід (не ППП)</b>	<b>Визначення</b>
Проектування-тендер-будівництво (Design-Bid-Build (DBB))	Традиційний метод реалізації проекту (тендерний), при якому проектування та будівництво делегуються окремо та послідовно приватним фірмам на основі відкритого тендеру.
<b>Форми ППП</b>	
Проектування-будівництво Design-Build (DB)	Об'єднує етапи проектування та будівництва в єдиний контракт з фіксованою платою, що потенційно заощаджує час і витрати, покращуючи якість та більш справедливо розподіляє ризики, ніж метод DBB.
Договір на технічне обслуговування	Контракти з приватними компаніями на послуги, які зазвичай виконуються самостійно (планування та екологічні дослідження, програмне та фінансове управління, експлуатація та технічне обслуговування тощо)
Управління ризиками будівельних проєктів (The Construction Manager at Risk (CMAR))	Керівник будівництва за контрактом надає послуги з проектування, розрахунку витрат та оцінки на етапі виконання проєкту. Договір на послуги будівництва укладається окремо. Керівник будівництва забезпечує супровід протягом усіх етапів будівництва і може вести переговори з будівельними фірмами щодо реалізації проєкту
Проектування-будівництво з гарантіями якості	Відповідно до зазначеного договору, розробник проєкту гарантує відповідність якості матеріалів та/або якості виконаних робіт протягом певного періоду після того, як проєкт був реалізований.
Проектування-будівництво-експлуатація-обслуговування (Design-Build-Operate-Maintain (DBOM)), Будівництво-експлуатація-передача (Build-Operate-Transfer (BOT)) або Будівництво-передача-обслуговування (Build-Transfer-Operate (BTO))	Обраний підрядник проєктує, будує, експлуатує та обслуговує об'єкт протягом певного періоду часу, що відповідає встановленим вимогам до якості наданих послуг. Такі підходи до постачання збільшують стимули для високоякісного виконання проєктів, оскільки підрядник несе відповідальність за експлуатацію об'єкта після будівництва. Державний сектор зберігає фінансові ризики, а компенсація приватному партнеру може бути у вигляді виплат за доступність.
Проектування-будівництво-фінансування (Design-Build-Finance (DBF)), Проектування-будівництво-фінансування-експлуатація (Design-Build-Finance-Operate (DBFO)) або Проектування-будівництво-фінансування-експлуатація-обслуговування (Design-Build-Finance-Operate-Maintain (DBFOM))	DBF, DBFO і DBFOM є варіантами форм ППП Проектування-будівництво або Проектування-будівництво-експлуатація-обслуговування, відповідно до яких приватний партнер здійснює часткове або повне фінансування проєкту. Інвестор проєкту зберігає право власності на об'єкт. Компенсація приватному сектору забезпечується за рахунок плати за проїзд або через непряме оподаткування.
<b>Традиційний підхід (не ППП)</b>	<b>Визначення</b>
Довгострокова оренда / Угода концесії (браунфілд)	Існуючі об'єкти, що фінансуються державою, здаються в оренду концесіонерам приватного сектору на певний період часу. Концесіонер може сплатити державному

	агентству авансовий збір в обмін на дохід, отриманий від об'єкта. Концесіонер повинен експлуатувати та обслуговувати об'єкт, який в тому числі може передбачати капітальний ремонт.
<b>Повна приватизація</b>	
Будівництво-власність-експлуатація Build-Own-Operate-Transfer (BOO) Будівництво-власність-експлуатація-передача (Build-Own-Operate-Transfer (BOOT))	Проектування, будівництво, експлуатація та технічне обслуговування об'єкта є відповідальністю підрядника. Підрядник володіє об'єктом і зберігає всі ризики операційних доходів і прибутків протягом усього терміну експлуатації об'єкта. Метод Build-Own-Operate-Transfer (BOOT) схожий, але інфраструктура передається державній установі через певний період часу.
Продаж активів	Державна організація повністю передає право власності на об'єкти, що фінансуються державою, приватному сектору на невизначений термін.

*\*Джерело: систематизовано автором*

Перший із них – проектування-тендер-будівництво (Design-Bid-Build, DBB) – є традиційним методом реалізації інфраструктурних проєктів. Останні два підходи передбачають повну приватизацію державних активів, тоді як інші моделі належать до договірних форм державно-приватного партнерства. Формати будівництва, власності, експлуатації, а також продажу активів фактично означають передачу державного майна у приватну власність, що не завжди відповідає суспільним інтересам, оскільки держава втрачає контроль над подальшою експлуатацією та оцінкою цих об'єктів.

Ширший підхід до публічно-приватного партнерства, що враховує суспільні цінності, представлений моделлю публічно-приватного цивільного партнерства (ППЦП). Цей формат передбачає узгодження інтересів усіх учасників шляхом застосування партнерських схем і механізмів взаємодії, що формують стійкі управлінські моделі. Реалізація таких проєктів вимагає комплексного підходу, що включає координацію між органами державної влади, приватним сектором і неприбутковими організаціями, а також інтеграцію їхніх компетенцій для ефективної співпраці.

Інструменти ППЦП охоплюють різні фінансово-управлінські механізми, спрямовані на розвиток транспортної інфраструктури із залученням громадськості. До них належать такі форми участі, як громадський краудфандинг, онлайн-петиції, а також благодійні внески, надані фондами.

1. Такі інструменти є більш доречними до використання на місцевому рівні та рівні громад [64]. Такі інструменти стали можливими з розвитком благодійності, волонтерства та нових технологій, відіграють важливу роль у формуванні нових можливостей у цій сфері, зокрема у застосуванні цифрові технології та соціальні медіа [157].

*Громадський краудфандинг, таким чином стає* одним із найновіших форм транзакцій за участю громадян та ОДВ, що набув широкого поширення завдяки Інтернету. Від простого краудфандингу він відрізняється тим, що спрямований на фінансування державних послуг і робіт. Не зважаючи на те, що колективне фінансування соціально значимих цілей не є чимось новим, його зв'язок з інформаційними технологіями є інноваційним аспектом. Він відрізняється від фандрайзингу тим, що працює в Інтернеті та з величезною кількістю спонсорів. Он-лайн платформа поєднує не лише фінансові установи з проектом, але й різних спонсорів один з одним, таким чином консолідує фінансові можливості. Це передбачає безпосередню участь громади в плануванні, розробці та реалізації державних проектів. Після завершення проекту, подальше управління проектом часто здійснюється іншими неприбутковими організаціями.

Таким чином, громадський краудфандинг сприяє подоланню традиційного підходу в управлінні - «зверху вниз» - і сприяє розвитку децентралізованої форми публічного управління.

Звертаємо увагу це на два інструменти, які активно використовують в управлінні ТІ для невеликих проектів. Це - *кліматичні або соціальні ваучери*. Однією із актуальних проблем, що сьогодні існує в Україні, є те, що такі альтернативні інструменти фінансування є мало відомі.

Навіть концесія, яка передбачає є важливою у моделі *проекткування–будівництво–фінансування–експлуатацію–обслуговування (DBFOM)* та є найбільш поширеною формою PPP, може бути використана в операціях, спрямованих на залучення третього сектора. Адже, у ППЦП концесійний збір, як правило, або не передбачається, або має символічний розмір. На рисунку

(див. : рис. 1.2) нами узагальнено основні інструменти ППЦП, розташовані у порядку зростання залученості громадян.

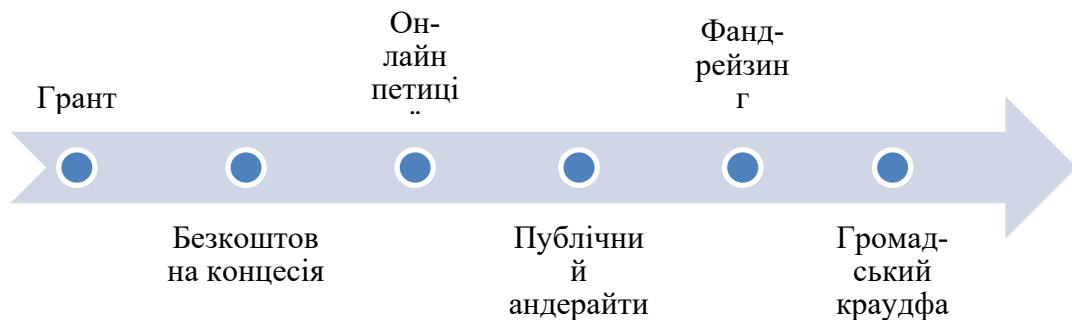


Рис. 1.2. Інструменти залученості громадянського суспільства до управління розвитком інфраструктури\*, \*Джерело: сформовано автором

Як бачимо з рис. 1.2, технологічний прогрес невідмінно змінюючи світ, змінює і моделі управління транспортною інфраструктурою, які використовуються в операційному та адміністративному плані.

Поряд із цифровізацією інфраструктури та формуванням концепції «розумного» міста в усьому світі спостерігається тенденція до збільшення участі приватного сектора у фінансуванні та безпосередньому управлінні транспортною інфраструктурою та державними послугами [201].

В усьому світі великі транспортні інвестиційні проєкти, такі як будівництво метрополітену, приміських залізничних або швидкісних автобусних станцій, впроваджуються за активної участі приватного сектору [145].

Міжнародні банки розвитку та різноманітні фонди підтримки та розвитку обумовлюють свої інвестиції реформами, які сприяють розвитку моделей та форм ППП [140]. Значна частина їхніх інвестицій спрямована на «розумні» інвестиції, фінансові ініціативи, які мають на меті досягнення цілей декарбонізації сектору транспортної інфраструктури та/або сприяти впровадженню технологічних інновацій, що в кінцевому підсумку допоможе підвищити ефективність публічного управління розвитком транспортної інфраструктури.

Таким чином, транспортний сектор останніми роками демонструє ознаки швидкої технологічної модернізації після років застою в інноваційному розвитку. Останні досягнення в даній сфері науковці розподілили на два типи:

- поетапні інновації, які забезпечують більш ефективно, безпечно та комфортно перевезення пасажирів, але не впливають глобально на роботу транспортної системи;

- структурні інновації, які трансформують існуючі бізнес-моделі.

Додатково впроваджуються інновації в системах продажу квитків, що усувають потребу в фізичних квитках шляхом впровадження поняття «мобільності як послуги» [167].

Інші типи нових технологічних досягнень пов'язані з технологією транспортних засобів.

В умовах сьогодення прослідковується вплив впровадження технологічних рішень у сучасні транспортні системи, а питання вдосконалення продуктивності інфраструктурних систем є особливо актуальним.

Для того, щоб проаналізувати, можливості використання ППП на різних рівнях технологічних інновацій нами проведено теоретичне дослідження розвитку ППП на трьох рівнях: традиційне ППП; новаторське ППП та інноваційне ППП (див. : рис. 1.3.).

Так:

- традиційна модель ППП віднесена до типових проектів Будівництво-експлуатація-передача (BOT) або договору концесії на експлуатацію систем, які, як правило, передбачають довгострокові контракти на термін понад 20 років (залежно від рівня інвестицій), а також значний рівень залучення фінансових ресурсів приватного сектора;

- новаторська модель ППП стосується договорів, розроблених для окремих підсистем, таких як системи продажу квитків або експлуатація електропарків. Це технологічні оновлення існуючих систем, які не являють собою реструктуризацію транспортної системи і не забезпечують системних

змін. Їхня мета – модернізувати послуги, підтримуючи існуючі бізнес-моделі та структуру;

- інноваційна модель ППП передбачає фундаментальне вдосконалення транспортної системи, створюючи нові бізнес-моделі та повністю реструктуруючи існуючі системи мобільності.

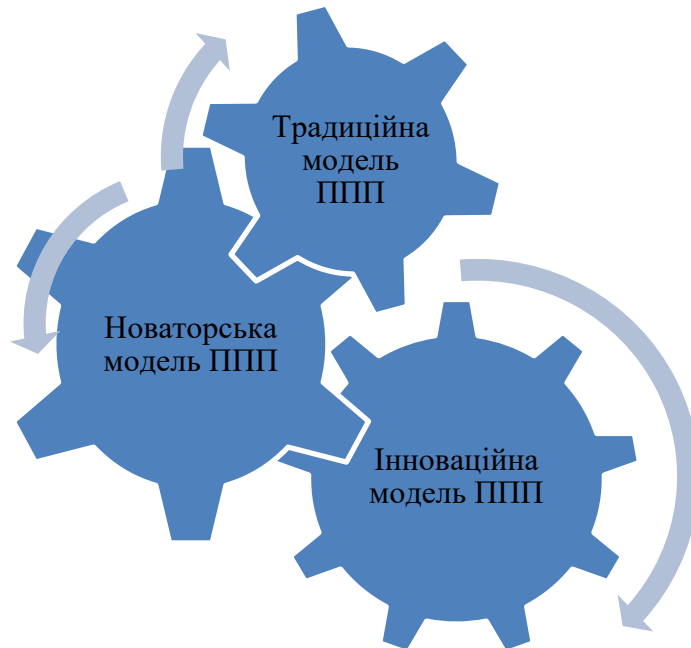


Рис. 1.3. Моделі ППП на різних рівнях інноваційного розвитку транспортної інфраструктури\*

\*Джерело: сформовано автором [211; 236; 247; 267]

Нами представлено приклади реалізованих проєктів відповідно до визначених рівнів інноваційного розвитку ТІ (див. : табл. 1.3).

Як висновок зазначимо, що приналежність проєктів ППП до традиційної моделі не означає, що в цих проєктах немає інновацій. У них також можуть застосовуватись інноваційні рішення, що стосуються інтелектуального зондування інфраструктури, або в сигналізації та управлінні операціями метро та залізниці, оскільки це забезпечуватиме підвищення ефективності таких проєктів. Однак ці проєкти, по суті, є директивним, адже державний сектор здійснює оцінку та визначає системи та підсистеми інтеграції інновацій та рівень очікуваної технологічної інкорпорації. Тобто транспортні системи

оновлюються за перевіреною технологією, але без впровадження структурних змін у рівні їх розвитку.

**Таблиця 1.3**

**Приклади впровадження проектів ППП відповідно до визначеної градації рівня інноваційності\***

Традиційна модель ППП	Новаторська модель ППП	Інноваційна модель ППП
<p><i>Проект ППП 1 Лінії метро у Монголії (30 років; 20 євро; 2016)</i></p> <p>Концесійний договір на будівництво, експлуатацію та обслуговування проекту. 21,97 км транспортної інфраструктури з 19 станціями.</p> <p>Мета: знизити завантаженість міського транспорту, покращити якість послуг для мешканців, збільшити середню швидкість пересування та покращити екологічні характеристики.</p> <p>Проект ППП на управління автобусним парком у Сінгапурі (від 2 до 10 років; 4 млрд євро; 2016)</p> <p>У 2014 році Управління наземного транспорту (УНТ) запровадило нову модель управління автобусним парком, для підвищення рівня задоволення потреб пасажирів і приміських перевізників. УНТ володіє активами (транспортні засоби, склади, тощо), які здає в оренду операторам, а оператори здійснюють управління системою на основі тендеру, отримуючи фіксовану плату. УНТ відповідає за планування маршрутів і послуг. Процес включав 11 різних пакетів. До перших трьох увійшли 5-річні контракти, плюс 2 роки додатково за гарне виконання; а інші дев'ять мають контракти на 2-10 років.</p>	<p><i>Проект ППП на запровадження системи електронних квитків в Афінах (12 років; 70 євро; 2016)</i></p> <p>Організація міського транспорту Афін уклала договір ППП для впровадження інтегрованої автоматичної системи збору плати за проїз (системи електронних квитків).</p> <p>Контракт включає фінансування, проектування, встановлення, експлуатаційну підтримку, технічне обслуговування та технічне управління системою.</p> <p>Контракт розрахований на 12 років, винагороду оператор буде отримувати через механізм оплати, пов'язаний з якістю наданих послуг.</p> <p>Загальна вартість проекту становить 70 млн євро.</p> <p><i>Експлуатація електричних автобусів (150 автобусів; Бангалор, Індія; 2015 р.)</i></p> <p>Корпорація у Бангалорі сформувала автобусний парк на 150 нових повністю електричних транспортних засобів. Це найбільше збільшення кількості електромобілів в Індії</p>	<p><i>Спільна мобільність у Вірджинії (Вірджинія; 2017)</i></p> <p>Штат Вірджинія нещодавно оголосив про інноваційне державно-приватне партнерство для дослідження та тестування автономної транспортної системи на швидкісній автостраді поблизу Вашингтона, округ Колумбія.</p> <p>Основною метою проекту є випробування дорожнього полотна на магістралях з інтенсивним рухом, з інтеграцією кількох технологій одночасно, таких як відслідковування інформації про дорожній рух у реальному часі та підключення транспортних засобів.</p>

\*Джерело: сформовано автором на основі [175; 196; 211]

Новаторські моделі ППП мають на меті реалізацію проектів ППП для певних підсистем, наприклад, системи продажу квитків, транспортних засобів,

зв'язку та контролю (наприклад, Афінська електронна система продажу квитків або електричний автобусний парк у Бангалорі). У цьому випадку проекти ППП більше пов'язані з розвитком об'єктів фізичної інфраструктури, такої як дороги, аеропорти, порти тощо.

Протягом останнього десятиліття спостерігається зростання тенденції до збільшення використання ППП у системах програмного забезпечення, таких як системи інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Деякі з цих систем невід'ємно пов'язані з функціонуванням фізичної інфраструктури, однак, сучасні тенденції полягають у тому, щоб розмежувати такі проекти. До прикладу, проекти пов'язані із системою сигналізації та зв'язку мають бути реалізованими окремо від проекту будівництва та управління залізничною інфраструктурою, або проекти з впровадження системи продажу електронних квитків реалізуються окремо від проектів з експлуатації та управління автобусним парком чи системами метро.

Інноваційні моделі ППП ще залишаються доволі рідкісним явищем та більше пов'язані з науково-дослідними пілотними проектами, які згодом насправді можуть стати бізнес-моделями за умов їх успішної реалізації. Частіше за все їх реалізують для перевірки інноваційних концепцій.

Ми вважаємо, що для того, аби традиційні моделі ППП могли сприяти створенню «розумної» транспортної інфраструктури, вони мають бути орієнтовані на підвищення якості обслуговування, що має бути враховано під час оцінки та відбору конкурсних пропозицій.

На сьогодні прикладів таких інноваційних проектів ППП у сфері транспортної інфраструктури недостатньо. Хоча, у міжнародній практиці є кілька прикладів, зокрема, у сфері автономізації транспорту, аналітики великих даних. Більшість інноваційних моделей ППП все ще знаходяться на концептуальному рівні з високим рівнем невизначеності. Такий висновок ми робимо внаслідок проведеного нами порівняльного аналізу традиційних та інноваційних моделей ППП і зазначаємо, що традиційним моделям бракує

гнучкості для впровадження інноваційних «розумних» технологій мобільності (див. : Додаток Б).

Втім, такий рух інноваційного розвитку транспортної інфраструктури, тобто, перехід від моделі, заснованої на специфікаціях послуг і технологій, до моделі, орієнтованої на якість та рівень надання послуг, є перспективним.

Це дозволить пристосовувати традиційні договори ППП у сфері розвитку транспортної інфраструктури до нових викликів та умов роботи, а також забезпечуватиме справедливий розподіл ризиків.

Як видно з Додатку Б, впровадження інноваційного підходу до ППП супроводжується значними ризиками, зокрема щодо планування, реалізації проекту, попиту, фінансування та нормативно-правових і регуляторних питань. Питання розподілу ризиків завжди були критичним для розвитку ППП, і багато науковців підкреслювали нерівномірний та неефективний розподіл ризиків у проектах ППП

У контексті впровадження «розумних» технологій ця проблема посилюється, оскільки ризики інноваційних проектів завжди вищі. Щоб уникнути занадто високої плати за ризики, на державному рівні необхідно уникати повної передачі ризиків у приватний сектор і залишати ризики нормативно-правового та регуляторного характеру на державному рівні. Ризики фінансування можна зменшити, відокремивши фінансування від процесу реалізації проекту ППП. Фінансове управління проектом може бути передано третій стороні відповідно до незалежної тендерної процедури, що дозволяє мінімізувати ризики та позитивно впливатиме на вартість капіталу.

На рис. 1.4. представлено запропоновану нами *структурну модель передумов розвитку «розумної»* транспортної інфраструктури за рахунок ППП на основі узагальнення існуючих теоретичних досліджень з точки зору імперативів, драйверів та перешкод у їх упровадженні.

Імперативи розвитку «розумної» транспортної інфраструктури визначаються глобальними мегатрендами. Якщо розглядати ці імперативи більш детально, стає очевидним, що розвиток «розумної» транспортної

інфраструктури стає глобальною необхідністю. Деякі з бар'єрів та проблем розвитку «розумної» транспортної інфраструктури, що увійшли до структурної моделі, інтуїтивно створюють підґрунтя для застосування механізмів ППП, для вирішення проблем із залученням фінансів приватного сектора, впровадження ноу-хау та стимулювання інновацій. Після цього нами було розглянуто проблеми з впровадженням ППП у розвитку «розумної» транспортної інфраструктури, де можна констатувати, що наявні проблеми можна пом'якшити за рахунок посилення визначених драйверів та сильних сторін ППП.

Рисунок 1.4. також ілюструє, як можна посилити та прискорити розвиток «розумної» транспортної інфраструктури за рахунок пом'якшення чи подолання проблем і бар'єрів, що стосуються застосування ППП для розвитку інфраструктури. Однак моделі публічного управління розвитком транспортною інфраструктурою не обмежуються лише ППП, тож інші моделі управління також необхідні для проектів, які не підходять для ППП, наприклад, з точки зору громадської безпеки або економічної доцільності з точки зору приватного сектора.

Отже, визначення сутності, передумов, змісту та форм ППП у сучасних умовах публічного управління є важливим аспектом, що відображає еволюцію взаємодії між державним та приватним секторами. ППП розглядається як форма довгострокової співпраці, що передбачає передачу частини державних функцій на етапах проектування, будівництва, управління та обслуговування суспільно значимих проектів приватному сектору. У цьому контексті державний сектор виконує роль замовника, а приватний – виконавця, що створює сприятливі умови для ефективного розподілу ресурсів і ризиків.

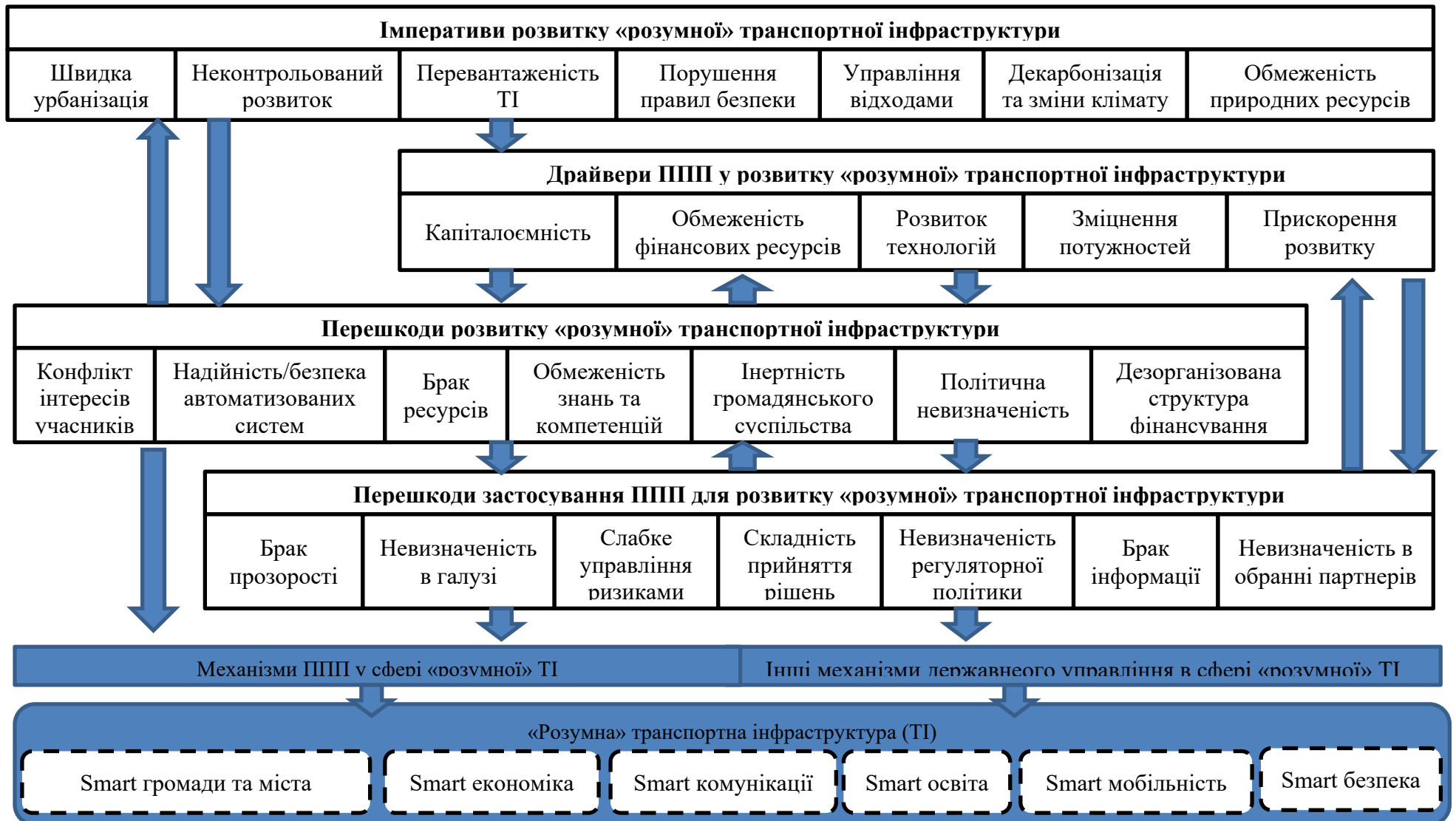


Рис. 1.4. Структурна модель передумов розвитку «розумної» транспортної інфраструктури за рахунок PPP\*

\*Джерело: сформовано автором

Тому, важливим є розуміння різних форм ППП, які можуть охоплювати широкий спектр управлінських підходів, від традиційних держзакупівель до соціально орієнтованих ініціатив. Як показано в аналізі, ППП може переслідувати як комерційні, так і соціальні цілі. Відповідно, приватний сектор може бути зацікавлений у отриманні прибутку через інвестиції, або ж його мотивацією можуть бути некомерційні цілі, що відображає важливість залучення громадянського суспільства в процесі прийняття рішень.

Як висновок зазначимо, що у сучасних дослідженнях відзначається поступовий перехід від традиційних моделей ППП до більш інноваційних форм, які здатні адаптуватися до сучасних викликів, таких як цифровізація та «смартизація» транспортної інфраструктури. Розвиток «розумних» технологій у транспортному секторі демонструє нові можливості для оптимізації управлінських процесів. Впровадження інновацій, які забезпечують підвищення безпеки та комфорту перевезень, стає критично важливим для адаптації інфраструктури до сучасних вимог. Однак, їхнє впровадження в Україні та інших країнах стикається з низкою викликів. Це включає потребу в зміцненні довіри між державними та приватними партнерами, необхідність забезпечення прозорості та підзвітності у виконанні проектів. Для подолання цих бар'єрів важливо активізувати механізми підтримки з боку держави, що дозволить залучити приватний капітал до реалізації інфраструктурних проектів.

Таким чином, ППП є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління розвитком інфраструктури в Україні, сприяє інтеграції інноваційних рішень, залученню приватних інвестицій та активізації громадянського суспільства.

### **1.3. Організаційно-правові засади публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою**

Під ефективною інституційною структурою публічно-приватного партнерства слід розуміти стандартизовані управлінські процеси, чітко визначені правові норми та дієві механізми фіскального регулювання. Окрім цього, інфраструктурні проекти, що реалізуються в рамках публічно-приватного партнерства, повинні бути узгоджені з державними стратегіями середньо- та довгострокового інвестування, а також із фіскальним плануванням.

Законодавча база, що регулює публічно-приватне партнерство, має відповідати чинним нормативно-правовим актам у сфері транспорту та бути інтегрованою із соціально-економічною політикою держави. Це необхідно для забезпечення правової визначеності та уникнення суперечностей у нормативному регулюванні, які можуть впливати на реалізацію проектів у сфері транспортної інфраструктури.

У межах дослідження проаналізовано організаційно-правовий механізм функціонування публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою на трьох рівнях (див. : рис. 1.5).

Макрорівень охоплює нормативно-правову базу, яка визначає порядок розробки, впровадження, моніторингу та врегулювання спорів у межах проектного циклу публічно-приватного партнерства. Він характеризується розподілом відповідальності та визначенням ролей різних суб'єктів, залучених на кожному етапі реалізації проекту.

Мезорівень включає установи та органи, які забезпечують виконання функцій на різних стадіях впровадження проектів публічно-приватного партнерства. До них належать органи державної влади різних рівнів, зокрема міністерства, муніципальні адміністрації, профільні відомства, агентства тощо.

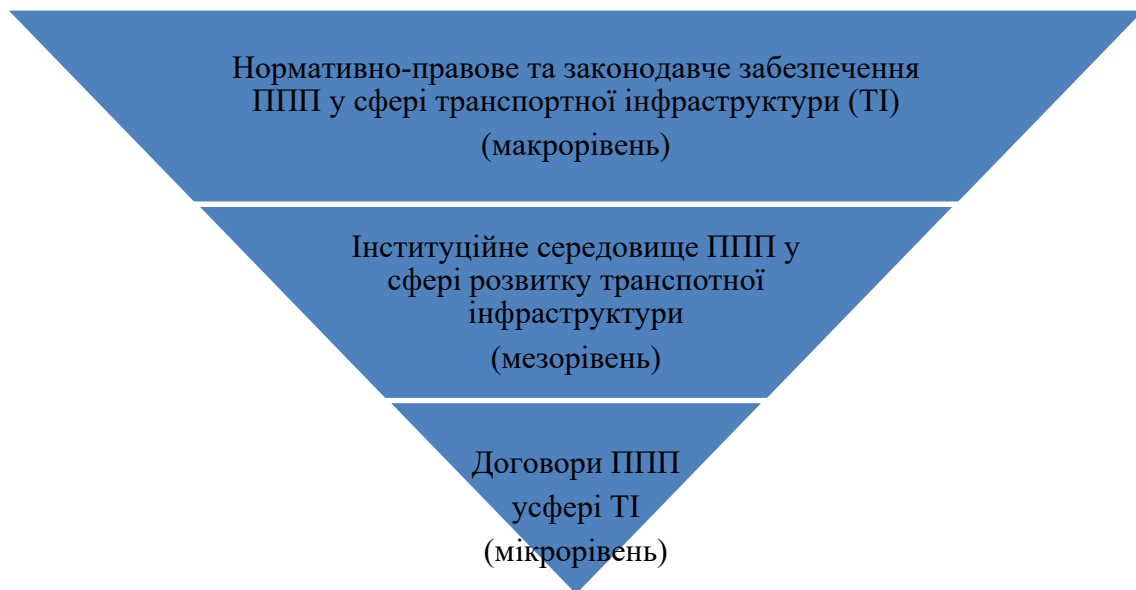


Рис. 1.5. Концептуальна модель структури організаційно-правового механізму державно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою\*

\*Джерело: сформовано автором

Мікрорівень охоплює договірні відносини між державним та приватним секторами, включаючи структуру угод, що регулюють реалізацію проєктів публічно-приватного партнерства. Сюди входять договори щодо фінансування, будівництва, експлуатації, обслуговування, страхування та інших аспектів реалізації партнерських ініціатив.

Усі три рівні функціонують у тісному взаємозв'язку. Так, на макрорівні організаційно-правовий механізм публічно-приватного партнерства базується передусім на нормативно-правових актах, що визначають правові засади регулювання таких проєктів. В Україні розроблено низку законодавчих документів, які регулюють питання публічно-приватного партнерства, зокрема у сфері транспортної інфраструктури (*див. Додаток В*).

Як бачимо з Додатку В ці законодавчі акти регулюють:

- всю систему управління транспортною інфраструктурою, що ґрунтуються на міжнародній нормативно-правовій базі;

- роботу центральних органів виконавчої влади, які впливають на стан та розвиток ТІ;

- забезпечення організації діяльності спеціальних органів державного управління у сфері ТІ;
- забезпечення функціонування ТІ;
- механізми державного управління ТІ щодо забезпечення інвестиційного процесу у сфері мосто- та дорого будування;
- діяльність органів влади на місцях, що впливає на визначення організації, повноваження та порядок забезпечення механізмів управління ТІ;
- фінансове забезпечення механізмів управління ТІ;
- стратегічні пріоритети та напрями механізмів державного управління ТІ.

Чинний Закон України «Про державно-приватне партнерство» встановлює організаційні та правові засади взаємодії між державним і приватним секторами, визначаючи ключові принципи реалізації партнерства на договірній основі.

Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» регламентує основні етапи конкурсних процедур, необхідних для укладання партнерських угод.

Закон України «Про концесію» визначає механізми впровадження концесійних проєктів, передбачає трансформацію договорів оренди державного майна у концесійні угоди та сприяє усуненню низки нормативно-правових колізій у цій сфері, зокрема:

- уточнює правовий статус і порядок участі власників активів, компаній спеціального призначення та зовнішніх радників;
- об'єднує загальні та галузеві концесійні моделі в єдину законодавчу базу (зокрема, концесії у сфері будівництва автомобільних доріг);
- запроваджує більш чіткі правила проведення концесійного конкурсу;
- містить положення щодо процедури конкурентного діалогу, неконкурентних механізмів укладання договорів та переходу від оренди державного майна до концесії;

- уточнює правові аспекти, пов'язані зі статусом і правом власності на об'єкти концесії, регуляторними погодженнями та процедурою виділення земельних ділянок.

Попри досягнутий прогрес у вдосконаленні та гармонізації законодавства у сфері концесій, залишається низка питань, що потребують доопрацювання. Зокрема, це стосується внесення змін до:

- бюджетного законодавства – для забезпечення довгострокових бюджетних зобов'язань у сфері публічно-приватного партнерства та врегулювання механізму стягнення плати за експлуатаційну готовність інфраструктурних об'єктів;

- законодавства у сфері управління портовою інфраструктурою за моделлю «порт-лендлорд» (“landlord port”) – для створення умов щодо консолідації портових активів, виділення земельних ділянок та іншого майна, необхідного інвесторам для реалізації інфраструктурних проєктів;

- законодавства у сфері залізничного транспорту – з метою демонополізації ринку залізничних перевезень та забезпечення рівного й недискримінаційного доступу до залізничної інфраструктури для всіх учасників ринку;

- нормативно-правового врегулювання питань визначення пріоритетів розвитку транспортної інфраструктури в національній економіці та підвищення інституційної спроможності державного сектору в цій сфері.

Також запропоновано внести зміни до Бюджетного кодексу України, які передбачають можливість використання коштів Державного дорожнього фонду для виплат приватному партнеру або концесіонеру за експлуатаційну готовність автомобільних доріг загального користування державного та місцевого значення, а також вулиць і доріг комунальної власності у межах населених пунктів. Крім того, ці кошти можуть спрямовуватися на інші виплати за договорами державно-приватного партнерства, зокрема концесійними угодами, що стосуються будівництва та подальшої експлуатації автомобільних доріг.

У разі ухвалення цих змін у другому читанні буде здійснено комплексне реформування Державного дорожнього фонду відповідно до міжнародних стандартів, що сприятиме розвитку концесійного дорожнього будівництва в Україні та зменшенню монополії Укравтодору [130].

Завдяки вдосконаленню законодавчої бази у сфері державно-приватного партнерства держава створює умови для залучення приватного капіталу в розвиток державної інфраструктури, що сприяє зниженню рівня монополізації у сфері транспортного будівництва. Окрім цього, нормативно-правові акти встановлюють основні принципи, процедури реалізації державно-приватного партнерства, а також визначають суб'єктів, відповідальних за його впровадження.

На нашу думку, окрім технічних та організаційних аспектів, вітчизняне законодавство у цій сфері має також передбачати врегулювання таких ключових питань, як:

- забезпечення прозорості процесу;
- фінансова, фіскальна та екологічна стійкість проєктів;
- справедливість процесу та сприяння конкуренції;

Законодавче регулювання державно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури повинно:

- забезпечити спроможність державного сектору підтримувати такі проєкти через пряме фінансування (зокрема, платежі за готовність об'єкта), використання додаткових фінансових інструментів, таких як державні гарантії, або залучення інших суб'єктів державного сектору, зокрема банків розвитку та гарантійних фондів;

- закріпити регуляторні повноваження органів державної влади, які відіграють ключову роль в аналізі ризиків та зобов'язань державного сектору, їхній кількісній оцінці, моніторингу, обліку та звітності;

- створити спеціалізовані структурні підрозділи, відповідальні за оцінку ризиків та ведення обліку, що набуває особливої важливості у зв'язку з розширенням масштабів реалізації державно-приватних проєктів.

*На мезорівні, відповідно, нами виокремлено три основні інституційні складові державного сектору, відповідальні за розробку, впровадження та моніторинг ДПП у сфері транспортної інфраструктури. Це :*

- галузеві міністерства, що здійснюють державне управління процесом планування проекту та закупівель;
- спеціалізований підрозділ ДПП, який займається сприянням та підтримкою структурування проектів ДПП та укладення контрактів;
- Міністерство фінансів, яке відіграє важливу роль в аналізі проектних ризиків, зокрема, в оцінці дотримання фіскальних лімітів та непередбачених фіскальних витрат.

Багато інших установ відіграють все більш важливу роль. Серед них банки розвитку, гарантійні фонди та фінансові установи ДПП. Ці установи сприяють фінансуванню та реалізації проектів і відіграють все більш важливу роль у розробці проектів ДПП у сфері транспортної інфраструктури. Крім того, галузеві регуляторні органи відіграють важливу роль у моніторингу проектів, а в деяких випадках – у структуруванні та підготовці контрактів.

Найвищим органом влади, що здійснює діяльність у сфері ДПП є КМУ, до основних повноважень якого відносять як розробку нормативно-правових актів та ухвалення основних рішень у сфері ДПП, так і діяльність в якості уповноваженого органу ДПП або делегування повноважень іншим державним органам. Свої повноваження, як найвищого органу влади у сфері ДПП з розвитку транспортної інфраструктури, КМУ реалізує безпосередньо через профільне міністерство – Міністерство інфраструктури України та Міністерство розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства України (МРЕТСГУ), як спеціально уповноваженого органу з питань ДПП.

До основних функцій МРЕТСГУ належить формування та впровадження державної політики у відповідній сфері. Окрім зазначених профільних міністерств, реалізацію державної політики у сфері транспортної інфраструктури також здійснюють Міністерство розвитку громад та територій

України, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів, а також Міністерство фінансів.

Зважаючи на велику кількість учасників процесу розвитку ДПП у сфері транспортної інфраструктури, узгодження юридичних та фінансових аспектів ДПП стає значно ускладнішим, тому виникає необхідність створення спеціальних підрозділів для надання технічної підтримки цього процесу.

Першим специфічним органом розвитку механізмів ДПП в Україні при Міністерстві інфраструктури у 2015 році було створено Проектний офіс SPILNO, основними завданням якого було вдосконалення українського законодавства, підготовка та реалізація перших трьох пілотних проектів у сфері інфраструктури.

Згодом, відповідно до постанови, було створено новий державний орган – Агенцію з питань підтримки проектів державно-приватного партнерства (Агенція ДПП), яка є отримувачем бюджетних коштів.

Агенція ДПП заснована на державній власності та перебуває у сфері управління Міністерства економічного розвитку та торгівлі. Її основним завданням є реалізація заходів, спрямованих на підготовку та впровадження в Україні якісних і привабливих для інвесторів проектів державно-приватного партнерства у різних секторах економіки.

Агенція бере участь у процесі відбору перспективних проектів, надає підтримку в розробці концептуальних записок і техніко-економічних обґрунтувань, а також сприяє залученню національних і міжнародних консультантів. Крім того, вона організовує та проводить тренінги, конференції, семінари та інші заходи, спрямовані на підвищення інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері державно-приватного партнерства.

На рис. 1.6. узагальнено складові інституційного середовища ППП у сфері розвитку транспортної інфраструктури. У спрощеному вигляді на концептуальному рівні *життєвий цикл проекту ДПП* у сфері транспортної інфраструктури складається з трьох основних етапів (див. : рис. 1.6).

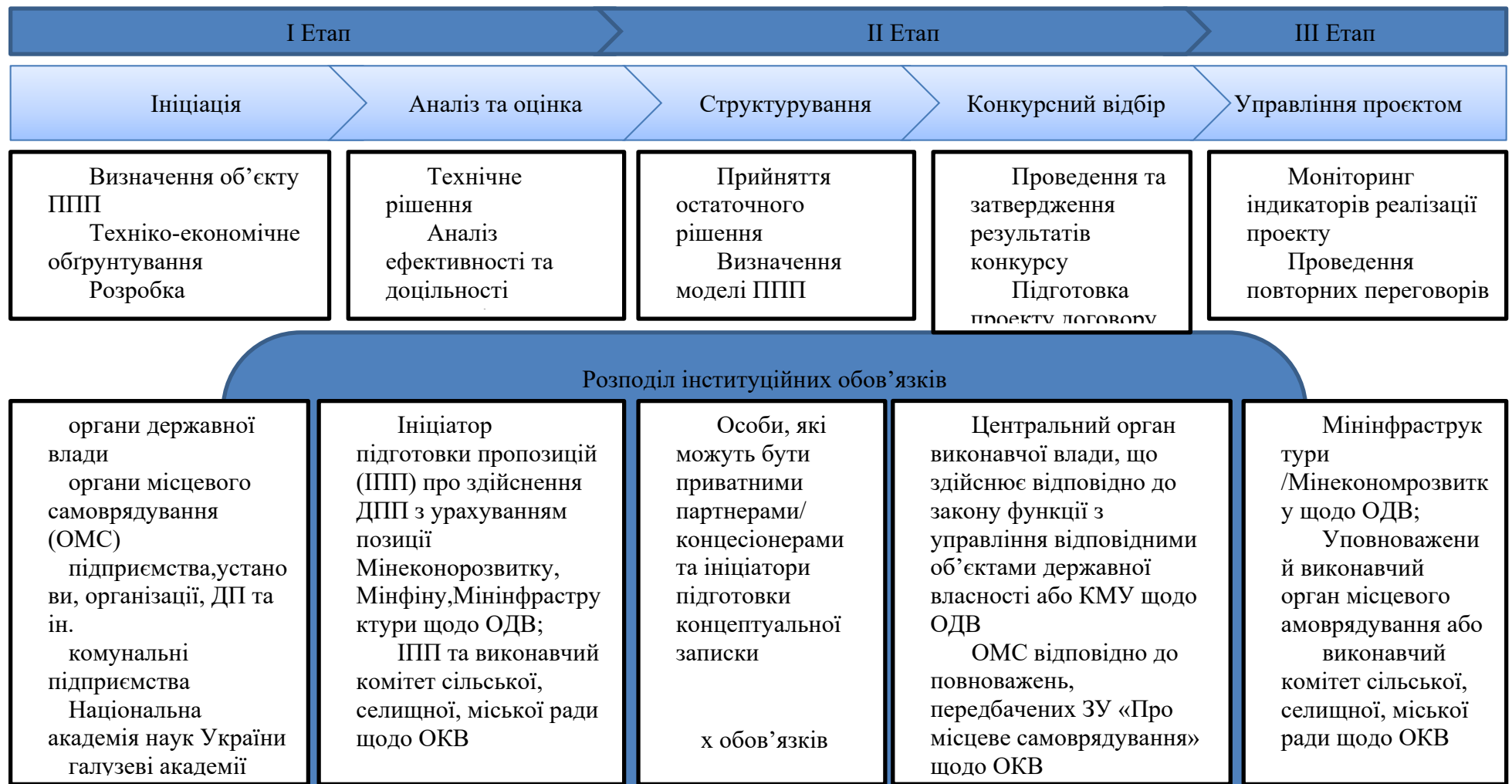
Етап I: підготовчий етап, або етап ініціації проєкту складається з визначення об'єкту, аналізу та оцінки проєкту. Основною метою цього етапу є прийняття рішення щодо доцільності реалізації проєкту через механізм ДПП, і, за необхідності, визначення пріоритетності поданих проєктів, які знаходяться на стадії розробки. Процедура прийняття рішення на зазначеному етапі відбувається на основі попереднього техніко-економічного обґрунтування для оцінки його технічної та економічної доцільності.

У результаті, на подальший розгляд надходять лише ті проєкти, які відповідають суспільним інтересам на основі оцінки співвідношення ціни та якості, та національному плану або стратегії розвитку транспортної і соціальної інфраструктури відповідно до соціально-економічного аналізу вигод і витрат. Ці функції відносяться до інституційних обов'язків зокрема міністерства інфраструктури. Частково до зазначених функцій залучається Агенція ДПП. Міністерство фінансів проводить аналіз непередбачених фіскальних витрат та фінансових витрат ДПП, здійснює оцінку ризиків.

Етап II: на етапі структурування та проведення конкурсного відбору концептуальних записок проводять остаточну оцінку та укладання договору відповідно до обраної моделі ДПП. Суб'єктами, які керують і беруть участь у цьому процесі найактивніше, є галузеві міністерства, їх підрозділи закупівель та юридичні відділи. Агенція ДПП надає інформаційну та технічну допомогу, не маючи значного впливу на сам процес. У міжнародній практиці на цьому етапі до процесу долучаються спеціалізовані відділи Міністерства фінансів, які займаються управлінням ризиками ДПП та надають попередній дозвіл на продовження участі проєкту у конкурсі. В Україні такі спеціалізовані відділи відсутні.

Фаза III: Останній етап стосується управління проєктами ДПП. Цей етап є важливим через його доволі специфічні функції, такі як аудит договору, зокрема моніторингу індикаторів якості послуг та ефективності проєктів, а також проведення повторних переговорів. Організаційна підтримка цього етапу зазвичай проводиться профільними міністерствами –

Мінінфраструктури та Мінекономрозвитку. Деякі країни створюють нову інституційну одиницю, відповідальну за проведення моніторингу виконання договорів ДПП.



Примітка: ОДВ – об'єкти державної власності; ОКВ – об'єкти комунальної власності

Рис. 1.7. Спрощена функціональна структура життєвого циклу проекту ППП\*

\*Джерело: сформовано автором на основі Закону України «Про державно-приватне партнерство»

На рис. 1.8. представлено комплексний організаційно-правовий механізм ДПП в управлінні транспортною інфраструктурою.

У світовій практиці існують дві основні моделі управління ДПП, що відрізняються відповідно до структуризації відносин між спеціальними підрозділами ДПП, уповноваженими галузевими міністерствами, міністерством фінансів та іншими учасниками процесу.

Узагальнена структура централізованої та децентралізованої моделей управління ДПП представлена на рис. 1.9.

Українська модель управління ДПП, на наш погляд, має більше ознак централізованої, однак зі збільшенням кількості проектів у різних галузях вона навряд чи залишатиметься життєздатною. З одного боку, у централізованій моделі спеціальні підрозділи ДПП є основними суб'єктами, відповідальними за ДПП протягом усього проектного циклу, однак сьогодні, нещодавно створений орган – Агенція ДПП, виконує суто декларативні, а не координаційні функції. Тому необхідним є законодавче підкріплення повноцінних повноважень Агенції ДПП відповідно до міжнародних стандартів. А це в свою чергу передбачає наділення Агенції ДПП такими повноваженнями як перевірка і структурування проектів ДПП, а саме здійснення оцінки фінансових ризиків, соціально-економічний аналіз вигод і витрат, екологічна оцінка, оцінка співвідношення ціни та якості, відповідність стратегічним пріоритетам держави, моніторинг.

У зв'язку з розвитком практики впровадження проектів ДПП та їх масштабуванням, доцільно переглянути структуру управління такими проектами для забезпечення переходу до децентралізованої структури управління ними.

Отже, у ході дослідження організаційно-правових засад публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою нами отримано ряд результатів, зокрема, визначено три рівня – макрорівень, мезорівень, мікрорівень, кожен з яких має свої функції та учасників.

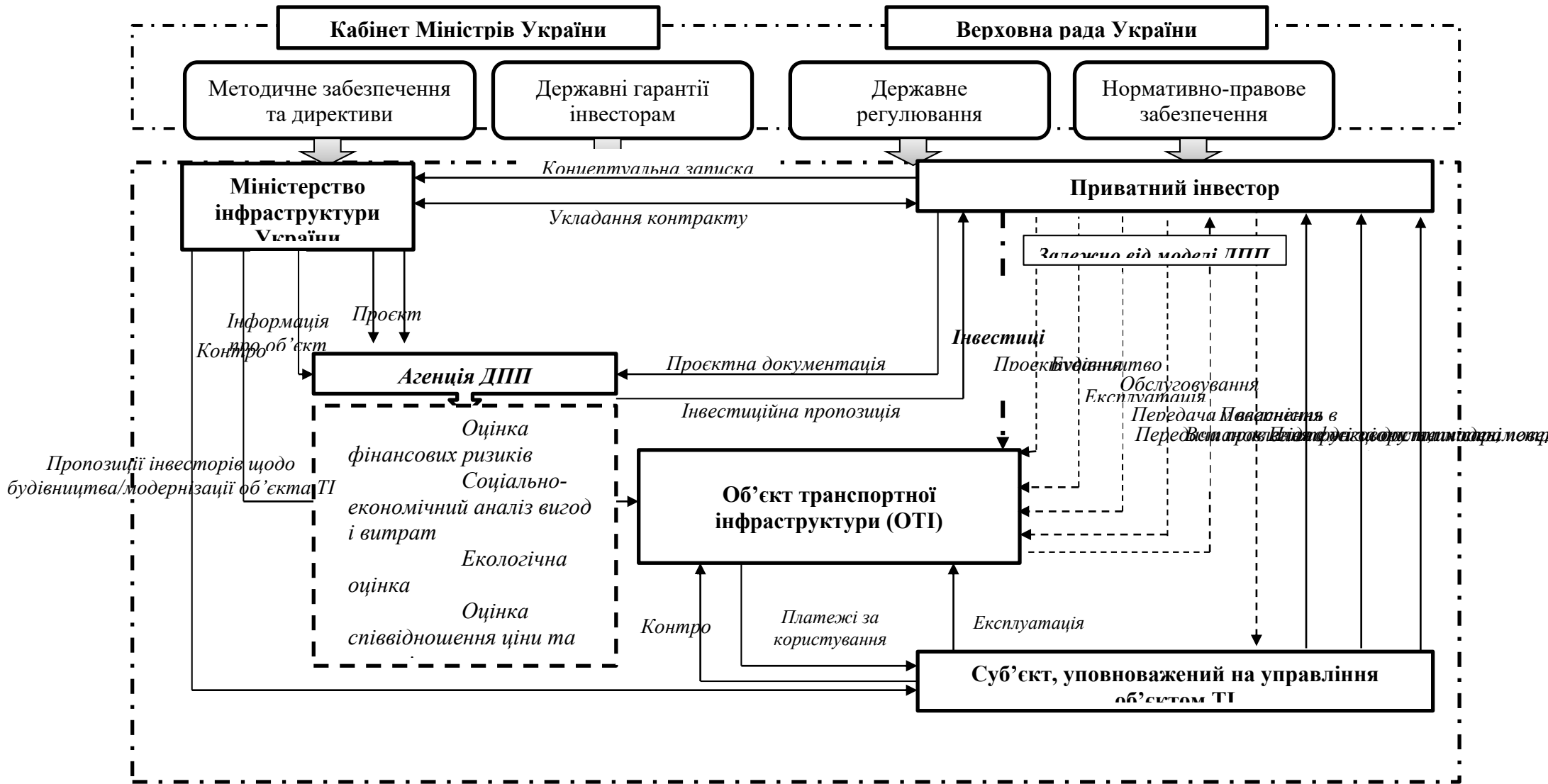
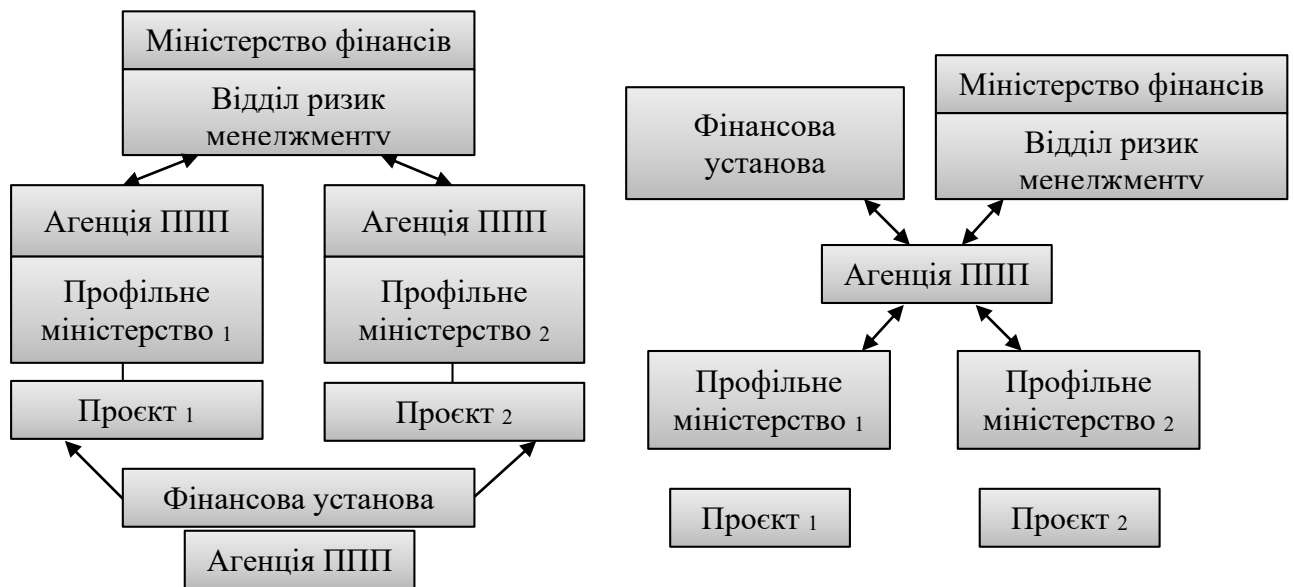


Рис. 1.8. Комплексний організаційно-правовий механізм ППП в управлінні транспортною інфраструктурою\* \*Джерело: власна розробка автора



Децентралізована модель ППП

Централізована модель ППП

Рис. 1.9. Узагальнена структура централізованої та децентралізованої моделей управління ДПП представлена\*

\*Джерело: сформовано автором.

Макрорівень охоплює нормативно-правову базу, що регулює проектний цикл ППП – від розробки до моніторингу та врегулювання суперечок. Українське законодавство щодо ДПП включає ключові закони, такі як Закон України «Про державно-приватне партнерство», «Про концесію», а також низку постанов Кабінету Міністрів України, що деталізують процедури конкурсного відбору та укладання угод. Нова редакція Закону «Про концесію» 2019 року спрощує процедури, гармонізує законодавство з міжнародними стандартами та уточнює статус зацікавлених сторін, що покращує правову передбачуваність для приватного сектору. Проте, нормативно-правова база потребує подальшого вдосконалення для належного регулювання тривалих бюджетних зобов'язань та більш прозорого механізму залучення приватного капіталу до стратегічних інфраструктурних проектів.

Мезорівень відповідає за інституційну підтримку на різних етапах реалізації ДПП. До основних суб'єктів цього рівня належать профільні міністерства, зокрема Міністерство інфраструктури, Міністерство фінансів та Міністерство економічного розвитку і торгівлі, які здійснюють управління

проектами на стадії планування, оцінки та моніторингу. Для сприяння розвитку ДПП також було створено спеціалізовані структури, такі як проектний офіс SPILNO та Агенція ДПП, які надають технічну підтримку у підготовці проектів, залученні інвестицій та консультативній діяльності. Водночас, через велику кількість залучених інституцій та відсутність чітко визначеного регулятора, процес координації діяльності різних суб'єктів у сфері ДПП часто ускладнюється, що підкреслює потребу в створенні спеціалізованих підрозділів для підвищення інституційної спроможності державного сектору.

Мікрорівень стосується безпосереднього договору ДПП між державою та приватним партнером. Цей рівень включає договірні відносини, що регулюють обов'язки сторін, фінансову модель, механізми вирішення спорів та відповідальність за якість послуг. Важливо, що договірна структура має бути гнучкою для адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що потребує належної участі державних регуляторів у моніторингу та аудиту таких проектів. У країнах із розвиненою інфраструктурою ДПП часто створюються незалежні регулятори для забезпечення прозорості, контролю якості послуг та запобігання монополії, що може бути застосоване і в Україні.

Доведено, що попри позитивні зміни у законодавчій базі, залишаються виклики, пов'язані, зокрема, з потребами у прийнятті додаткових нормативних актів для правового регулювання концесій, внесення змін до бюджетного законодавства та розвиток незалежного регулювання у сфері транспорту. Їх вирішення сприятиме забезпеченню стабільності довгострокових проектів, можливості для державно-приватного партнерства у залізничному та портовому секторах та залучення більшого приватного капіталу. Успішна реалізація таких проектів ДПП можлива за умов чіткого розподілу відповідальності між учасниками, підтримки з боку держави та відповідності міжнародним практикам.

## Висновки до розділу 1

1. На основі теоретичного аналізу сучасних концепцій розвитку наукової думки у сфері публічного управління розвитком транспортної інфраструктури встановлено, що на необхідність впровадження нових моделей публічного управління у сфері транспорту впливає ряд глобальних мегатрендів, таких як підвищення ролі неурядових організацій, сучасні глобальні зміни клімату та політика декарбонізації, швидкий технологічний прогрес та ін. Структуровано основні передумови необхідності вдосконалення публічного управління транспортною інфраструктурою відповідно до сфер державного впливу - державної, ринкової, інвестиційної політики. Розширення сфери повноважень та відповідальності органів державного управління вимагає впровадження сучасних принципів публічного управління для підвищення його ефективності та забезпечення соціально-економічних цілей держави та громадян.

2. Структурним зрушенням у системі управління сприяють ряд новітніх управлінських концепцій, таких як цільове, мережеве, цифрове управління, управління системою «розумної мобільності». Їх впровадження сприяє переходу до нової моделі публічного управління в розвитку транспортної інфраструктури для досягнення соціально значимих цілей, таких як декарбонізація (процес зменшення викидів парникових газів і перехід до більш екологічно чистих джерел енергії та сталих практик), підвищення якості послуг, сталий розвиток.

Розроблено концептуальну модель еволюції наукових підходів до публічного управління транспортною інфраструктурою, яка вказує на відхід від надмірного рівня державного регулювання у цій сфері та перехід до автономії окремих адміністративних підрозділів, системного спрощення законодавства, делегування державних функцій у приватний сектор, дебюрократизації, впровадження ІТ технологій, компліментарності до суспільних потреб, підзвітності та ефективності.

3. Визначено сутність, передумови, зміст і форми публічно-приватного партнерства в сучасних умовах в теорії державного управління. Доведено, що ППП виступає ключовим механізмом для розвитку інфраструктури та ефективного управління суспільно значимими проектами в умовах сучасного публічного управління; забезпечує синергію між державним та приватним секторами через передачу частини функцій, таких як проектування, будівництво та обслуговування, що дозволяє оптимально розподілити ресурси й ризики; має різноманітні форми - традиційні державні закупівлі, соціально орієнтовані ініціативи, що свідчать про його гнучкість у досягненні комерційних і соціальних цілей.

З'ясовано, що впровадження ППП стикається з численними викликами, зокрема, необхідністю зміцнення довіри, прозорості та підзвітності між партнерами. Використання інноваційних підходів, особливо в транспортній інфраструктурі, створює нові можливості для підвищення безпеки та комфорту. Для успішної реалізації ППП необхідне вдосконалення концептуальних підходів та активізація державної підтримки, що дозволить залучити приватний капітал, сприяти розвитку інновацій і стимулювати громадянське суспільство до участі у прийнятті рішень.

4. За результатами дослідження організаційно-правових засад публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою обґрунтовано, що ефективна інституційна структура ДПП у сфері транспортної інфраструктури потребує стандартизації процесів, правової визначеності та фіскальної відповідальності. ДПП реалізується на трьох рівнях: макрорівень, який охоплює нормативно-правову базу; мезорівень - залучає органи державної влади; мікрорівень - регулює договірні відносини між приватним і державним секторами.

Акцентована увага на тому, що законодавче середовище для ДПП в Україні зазнало значних змін із прийняттям Закону України «Про концесію», що усуває правові колізії та запроваджує міжнародні практики. Попри це, необхідні додаткові нормативні акти для вирішення фінансових і

регуляторних питань, таких як плата за експлуатаційну готовність об'єктів інфраструктури та впровадження моделі «порт-лендлорд». Створення незалежного регулятора та посилення інституційної спроможності є ключовими для забезпечення прозорості, екологічної та фінансової стійкості проектів, недискримінаційного доступу до інфраструктури.

Зазначено, що у сучасних дослідженнях відзначається поступовий перехід від традиційних моделей ППП до більш інноваційних форм, які здатні адаптуватися до сучасних викликів, таких як цифровізація та «смартизація» транспортної інфраструктури. Розвиток «розумних» технологій у транспортному секторі демонструє нові можливості для оптимізації управлінських процесів, а впровадження інновацій забезпечує підвищення безпеки та комфорту перевезень, стає критично важливим для адаптації інфраструктури до сучасних вимог.

Основні положення, результати та висновки першого розділу дисертаційного дослідження знайшли своє відображення у публікаціях автора [7; 10 - 11].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ТРАНСПОРТНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ УКРАЇНИ

#### 2.1. Державна політика публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою

Нормативно-правове забезпечення досить широко визначає сферу застосування ДПП та ППП, крім того, передбачає можливість його застосування в інших сферах, окрім тих видів господарської діяльності, які прямо визначені законом. Однак існують обмеження, які встановлені в окремих законах, які регулюють відповідні галузі. Тому організаційно-правовий механізм публічно-приватного партнерства базується передусім на нормативно-правових актах, що визначають порядок його регулювання. Одним із ключових документів у цій сфері є Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року (НТСУ), яка виступає єдиною комплексною програмною основою, що визначає стратегічні цілі та завдання розвитку транспортної галузі, враховуючи процес інтеграції України до європейської транспортної системи [112].

Зазначена стратегія розроблена з метою створення ефективної, конкурентоспроможної та стійкої системи, яка б відповідала європейським стандартам і сприяла економічному зростанню; включає чотири пріоритетні напрями розвитку ( див.: рис. 2.1).

Перший напрям акцентує увагу на підвищенні ефективності транспортної системи та її конкурентоспроможності. Важливою частиною є адаптація до європейських стандартів та забезпечення прозорого використання державних ресурсів, що сприяє створенню конкурентного середовища.



Рис. 2.1. Напрями та завдання, передбачені Транспортною стратегією України на період до 2030 року\*

\*Джерело: сформовано на основі джерел: [21; 134].

Другий напрям зосереджений на інноваціях та залученні інвестицій, зокрема через механізми ППП, що дозволить Україні поступово модернізувати транспортну інфраструктуру, боротися з корупцією та підвищувати ефективність використання фінансів.

Третій – має на меті безпеку та екологічну чистоту транспорту, імплементуючи європейські стандарти та підвищуючи рівень дорожньої безпеки.

Четвертий - фокусується на покращенні мобільності та інтеграції, що має підвищити якість пасажирських перевезень та зробити транспорт доступним для всіх верств населення.

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом встановлює ключові цілі, показники та передумови для:

- реструктуризації та модернізації транспортного сектору;
- гармонізації українських стандартів та політики з вимогами ЄС;
- інтеграції України до Транс'європейської транспортної мережі;
- розвитку європейських цінностей та пріоритетів;
- лібералізації ринку транспортних перевезень;
- усунення/ зниження адміністративних, технічних бар'єрів та бар'єрів пов'язаних з перетином кордонів;
- врахування впливу ГВЗВТ на Україну;
- покращення умов для пересування пасажирів і перевезення вантажів;
- підвищення мобільності транспортних потоків між Україною, ЄС та третіми країнами.

Біла книга ЄС «Дорожня карта єдиного європейського транспортного простору – До конкурентної та ресурсо-ефективної транспортної системи» визначає нові стратегічні цілі, серед яких:

- перенесення 50 % вантажних перевезень на середні та дальні відстані з автомобільного транспорту на залізничний або водний транспорт;

- суттєве збільшення частки залізничного транспорту в пасажирських перевезеннях, використання авіаційного транспорту переважно для перевезень на дальні відстані, впровадження енергоефективних двигунів;
- інтеграція інтелектуальних транспортних систем у всі види транспорту;
- впровадження альтернативних видів палива у транспортному секторі [40; 139].

Оцінюючи варіанти розвитку транспортної системи України, розглянемо вимоги Глобальних цілей сталого розвитку, визначені до 2030 року [21], в основу яких покладена Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» [129], розроблена з метою їх виконання [206].

Так, Стратегія сталого розвитку України до 2020 року сконцентрувала свої зусилля на пошуку оптимальних рішень проблем транспорту, а не на проблемах транспортної інфраструктури. Тому, згідно з пріоритетами Глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року, які стосуються транспортної інфраструктури і мають бути імplementовані в Україну до 2030 року, пропонуються нові показники сталого розвитку транспортної інфраструктури (див.: рис. 2.2).

Рекомендації щодо досягнення ключових цілей полягають у розробленні та реалізації комплексної програми транспортної безпеки, яка має передбачати жорсткий контроль безпеки дорожнього руху та транспортних засобів, підвищення якості доріг, проведення навчальної та інформаційної роботи з попередження порушень, пов'язаних з дорожнім рухом та транспортним сполученням [207]). Координація суб'єктів управління, зважаючи на вказані цілі, контроль якості виконання функцій органів виконавчої влади визначає швидкість та ефективність досягнення цих завдань [16].

Органами виконавчої влади, що забезпечують розвиток організаційного механізму, є Кабінет Міністрів України, Міністерство інфраструктури України, громадські організації, міжнародні інституції та об'єднання підприємців. Національний рівень управління розвитком транспортної

інфраструктури враховує регіональні особливості, а трирічні плани заходів слугують основою для регіональної організації розвитку.

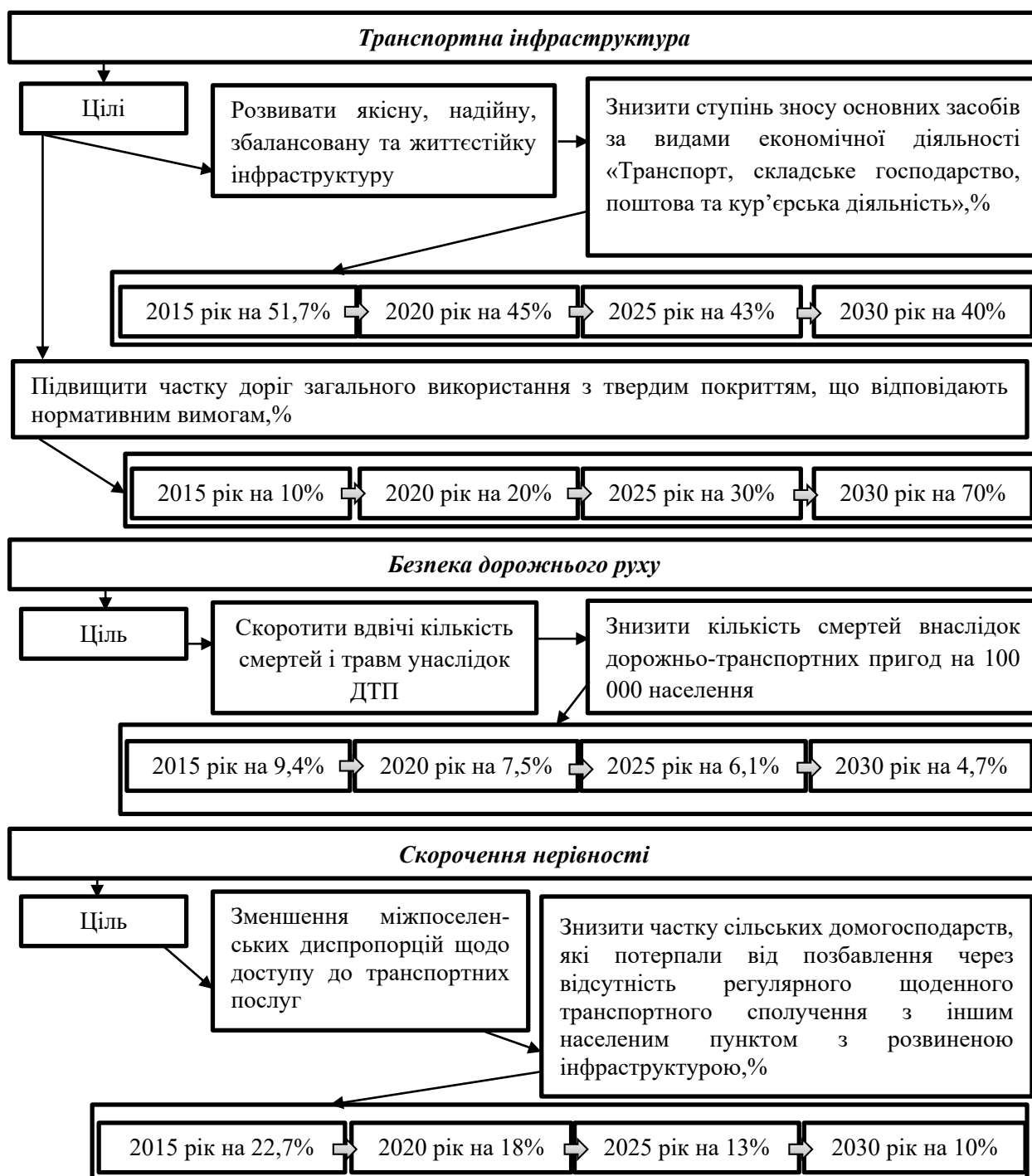


Рис. 2.2. Ключові показники сталого розвитку транспортної інфраструктури України до 2030 р.\*

\*Джерело: сформовано автором на основі джерела: [128].

Відповідно, такі плани містять визначення відповідальних органів, строки реалізації, етапи виконання, оцінку необхідних ресурсів і витрат, а також механізми моніторингу, перегляду та оцінки [18]. Система управління у сфері транспортної інфраструктури в Україні носить комплексний наскрізний характер, охоплюючи всі три шаблі управління: національний, регіональний, місцевий (див.: рис. 2.3).



Рис. 2.3. Система публічного управління транспортною інфраструктурою\*

Примітки: сформовано на основі джерела: [17; 65-66; 68-69; 70 -72].

Управління транспортною інфраструктурою України реалізується відповідними органами в межах їх компетенцій та методів.

Вищими органами законодавчої влади (ВРУ) і виконавчої влади (КМУ) приймаються відповідні нормативно-правові акти, закони, постанови, розпорядження, статuti тощо, які скеровані на асекурацію діяльності транспортної інфраструктури загалом.

Міністерство інфраструктури України відіграє важливу роль у реалізації політики зі сталого розвитку транспортної інфраструктури, його повноваження ґрунтуються на демократичних принципах формування відкритих та прозорих відносин із громадськістю, його стратегічні вектори діяльності скеровані на: імплементацію європейського законодавства в сфері сталого розвитку транспортної інфраструктури до законодавства України з метою асекурації її високого рівня якості; пришвидшення процесів демонополізації на ринку галузі; активізацію процесів децентралізації функцій Міністерства та їх делегування на місця; побудову нормативно-законодавчого базису для реалізації акціонування бюджетоутворюючих компаній; залучення громадського сектору до вирішення питань розвитку в області транспортної інфраструктури.

У Додатку Д (*див.: Додаток Д*) у табл. Д1 (див. : табл. Д1) відображено ключові завдання та дії, які виконує Міністерство інфраструктури України [73].

У підпорядкуванні Міністерства інфраструктури України знаходяться служби та агентства, що відносяться до автомобільної, морської, авіаційної галузей, а також підприємства прямого підпорядкування, зокрема, Державне агентство автомобільних доріг України (далі – Укравтодор), якому підпорядковуються служби автомобільних доріг на регіональному рівні, а також відповідні департаменти на місцевому рівні управління транспортною інфраструктурою.

Укравтодор:

- виступає центральним органом виконавчої влади, який підпорядковується безпосередньо КМУ та Міністерству інфраструктури України;

- реалізує державну політику в області дорожнього господарства та управління автомобільними дорогами на регіональному та місцевому рівнях шляхом асекурації управління автомобільними дорогами загального користування як загальнонаціонального значення, так і місцевого.

У Додатку Д (*див.: Додаток Д*) у таблиці Д2 (*див.: табл. Д2*) відображено основні завдання Укравтодору. Він реалізує свою діяльність у складі ПАТ «ДАК «Автомобільні дороги України», яке вважається монополістом на українському ринку дорожньо-будівельних робіт.

Ця державна установа покликана активізувати та підтримувати сталий розвиток мережі автомобільних доріг; асекувати високий рівень безпеки дорожнього руху, реалізувати діяльність з підтримки стандартів якості надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом, перманентно підвищуючи рівень комфортності та економічності; розвивати конкурентні переваги вітчизняних автомобільних доріг з метою активізації туристичного сектору країни за диверсифікованими напрямками; сприяти розвитку транспортної інфраструктури на принципах інклюзії, зокрема, збільшувати рівень транспортної доступності сільських територій, а також асекурації рівних прав громадян суспільства на пересування; підвищувати техніко-технологічні показники; реалізувати інноваційні проєкти з метою підвищення транспортно-експлуатаційного стану транспортної інфраструктури; сприяти поліпшенню інвестиційного клімату України та зміцнення її позицій у міжнародних рейтингах [68].

Результативне функціонування ППП у сфері транспортної інфраструктури ґрунтується на чіткому виконанні всіма органами влади, які в ньому беруть участь, їх повноважень та обов'язків, які закріплені Конституцією України та іншими законодавчими та нормативно-правовими

актами. Організаційну структуру інституційного забезпечення регулювання відносин ППП у сфері транспортної інфраструктури України з відповідною градацією відповідно до рівня публічного управління наведено на рис. 2.4 (див.: рис. 2.4).

В Україні застосовуються різні моделі співпраці між державою, органами місцевого самоврядування та приватним сектором, зокрема:

- *договірна форма*, що охоплює концесійні угоди (регламентовані Законом України «Про концесії» та Законом України «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг»), договори розподілу продукції (відповідно до Закону України «Про угоди про розподіл продукції»), оренду державного чи комунального майна (регламентовану Законом України «Про оренду державного та комунального майна»), а також угоди купівлі-продажу об'єктів приватизації з інвестиційними зобов'язаннями покупця;

- *організаційно-правові механізми*, що передбачають створення господарських структур із залученням держави та/або територіальних громад, включаючи акціонерні товариства, утворені в процесі корпоратизації або приватизації, де зберігається значна частка державної або муніципальної власності, а також господарські товариства із залученням приватного капіталу;

- *спеціальні правові режими*, що передбачають надання пільгових умов для суб'єктів господарювання, які реалізують стратегічно важливі інвестиційні та інноваційні проекти [69].

Державна організація «Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства» (Агенція ДПП) була заснована у 2019 році як державна установа, що підпорядковується Міністерству економіки. Її основним завданням є сприяння впровадженню в Україні якісних та інвестиційно привабливих проєктів державно-приватного партнерства у різних секторах економіки.

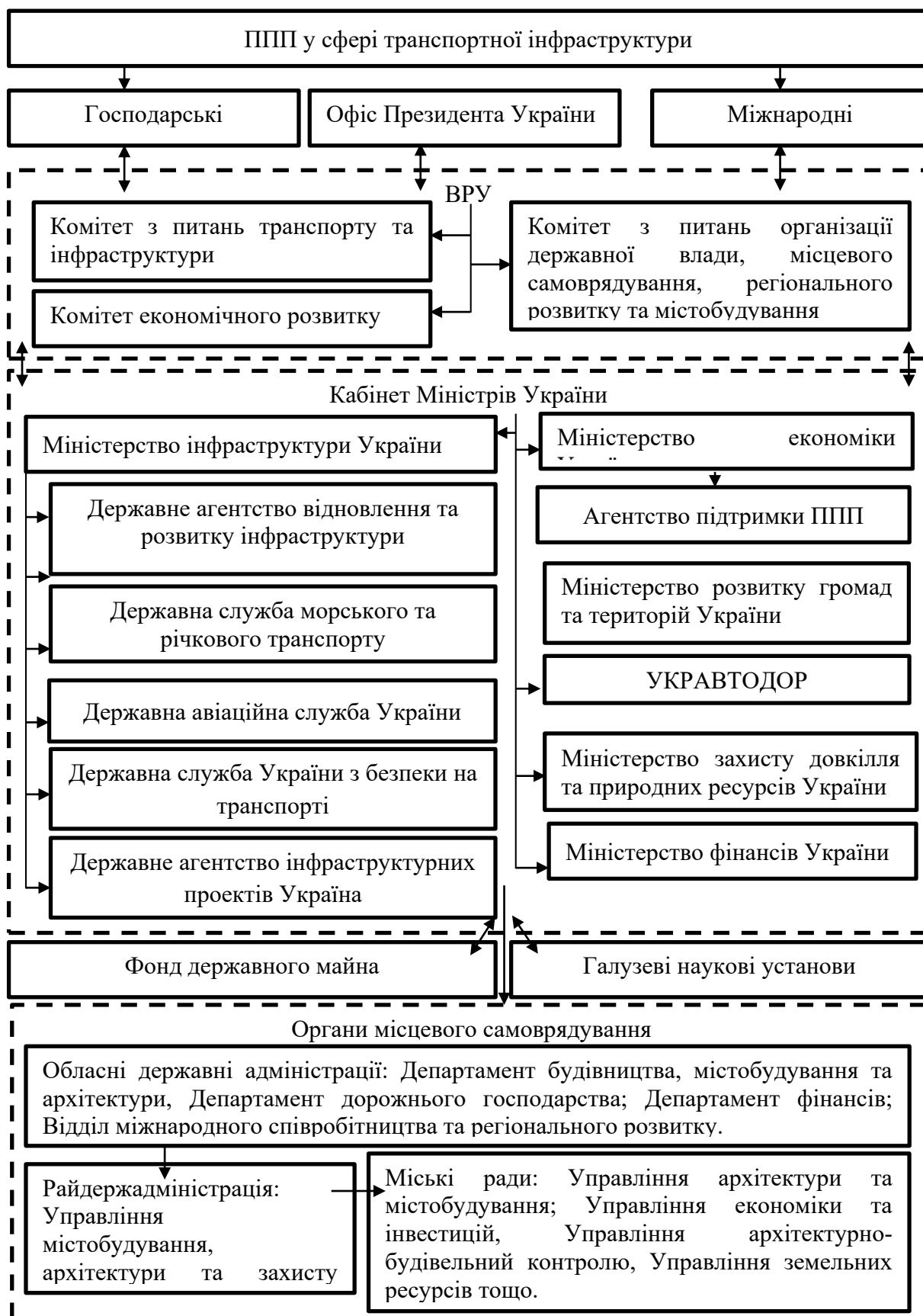


Рис. 2.4. Організаційна структура інституційного середовища регулювання відносин ППП у сфері транспортної інфраструктури\*

\*Джерело: сформовано автором.

Завдання Агенції ДПП охоплюють:

- надання консультацій з питань державно-приватного партнерства, а також проведення навчання для проєктних команд (функціональних груп), створених ініціаторами проєктів, зокрема центральними органами виконавчої влади (ЦОВВ), органами місцевого самоврядування (ОМС) та місцевими органами виконавчої влади (МОВВ);

- ідентифікацію перспективних ідей, які можуть бути реалізовані через механізм державно-приватного партнерства, а також сприяння в підготовці необхідних досліджень, таких як концептуальні записки, техніко-економічні обґрунтування тощо;

- комунікацію з ринком та сприяння у залученні потенційних інвесторів;

- розробку якісної моделі реалізації проєкту та підготовку договору про партнерство;

- допомогу у підготовці конкурсної документації, надання консультацій під час проведення конкурсів та переговорів із переможцями;

- участь у процесах управління договорами державно-приватного партнерства.

Основними завданнями Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури є:

- реалізація державної політики у сфері дорожнього господарства, включаючи управління автомобільними дорогами загального користування державного значення;

- виконання заходів із будівництва, реконструкції, капітального ремонту та модернізації інфраструктурних об'єктів, житлової та громадської нерухомості, виробничих комплексів, соціальних установ, житлово-комунального господарства, благоустрою населених пунктів, управління відходами, а також інженерно-транспортної, енергетичної інфраструктури, захисних споруд цивільного захисту, військових об'єктів та майна;

- реалізація політики у сферах авіаційного, залізничного (крім утримання), морського та внутрішнього водного транспорту, автомобільного

та міського електротранспорту, підвищення енергоефективності будівель, а також управління об'єктами оборонного та спеціального призначення;

- розбудова, ремонт, облаштування та модернізація пунктів пропуску через державний кордон для автомобільного та залізничного сполучення;

- здійснення державного управління у сфері безпеки автомобільних доріг загального користування державного значення;

- участь у розвитку енергетичної галузі в межах наданих повноважень;

- управління об'єктами державної власності.

Як висновок, законодавче регулювання публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури повинно забезпечити можливість залучення державного, публічного та приватного секторів до його підтримки через механізми прямого фінансування, застосування фінансових інструментів або залучення інших державних структур. Важливим аспектом є нормативне закріплення регуляторних функцій державних органів та суб'єктів партнерства у сфері управління транспортною інфраструктурою, оскільки саме вони визначають механізми аналізу ризиків, оцінку зобов'язань, здійснення моніторингу, обліку та звітності. Крім того, необхідно створити спеціалізовані структурні підрозділи, відповідальні за оцінку ризиків та ведення обліку, які відіграватимуть ключову роль у масштабуванні процесів державно-приватного партнерства.

## **2.2. Аналіз ефективності механізмів публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою в Україні**

Для ефективного використання публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою доцільно на рівних засадах враховувати інтереси всіх учасників, збалансовувати ризики та відповідальність сторін. Відповідно до чинного законодавства України проекти ППП є більш ефективними, ніж ДПП, і спрямовані на укладання договорів на більш тривалий термін (від 5 до 50 років). Втім, вони не достатньо

впроваджені, про що свідчать, зокрема, загальні інвестиції в інфраструктурні проекти.

На підставі аналізу форм та основних додатків, як невід’ємних складових ППП у транспортному секторі, виділяють ДПП, що передбачають: договірну форму, в якій права та зобов’язання кожної сторони чітко зафіксовані; чіткий розділ основних ризиків і витрат між його учасниками; спільну економічну вигоду для всіх учасників проекту. Це сприяло появі багатьох інвестиційних проектів, на які вказує динаміка кількісного та відсоткового приросту проектів, реалізованих на основі ППП у сфері транспортної інфраструктури за період 2010–2018 рр. [3] (*див.: Додаток Е*).

На основі аналізу проектів публічно-приватного партнерства у сфері управління транспортною інфраструктурою в Україні за досліджуваний період встановлено, що найбільш ефективними механізмами є концесії та контрактні форми співпраці. Вони найкраще сприяють залученню позабюджетних інвестицій в інфраструктуру, що обумовлено такими факторами:

- довгостроковий характер угод, що дозволяє сторонам здійснювати стратегічне планування: держава може прогнозувати економічний розвиток, а приватний партнер – здійснювати інвестиції з високим рівнем надійності;
- достатня свобода приватного партнера у прийнятті управлінських та економічних рішень, а також можливість інвестування у державні проекти з гарантією стабільного доходу протягом тривалого періоду;
- передача приватному партнеру лише прав користування державним майном без передачі права власності, що дозволяє державі зберігати контроль і застосовувати відповідні регуляторні механізми у разі порушення умов договору;
- запозичення державою сучасних управлінських підходів і технологічних рішень приватного партнера, що сприяє підвищенню ефективності управління та покращенню якості інфраструктурних послуг;
- зменшення ризиків, пов’язаних із функціонуванням інфраструктурних об’єктів, за рахунок часткового їх передання приватному партнеру;

- високий рівень зацікавленості інвестора у дотриманні строків будівництва, оскільки своєчасне завершення проєкту безпосередньо впливає на окупність вкладених коштів, а концесійний механізм створює стимули для оптимізації витрат на будівництво [150].

У 2021 році Міністерство інфраструктури України запланувало до 2030 року збільшити об'єм інвестицій в ТІ від 20 до 25 млрд. дол. США, з яких, за очікуваннями, половина мала надійти саме від приватних інвесторів. У рамках 30-річних концесійних угод пріоритетними були визначені:

- чотири обласні аеропорти у містах Львів, Рівне, Херсон, Чернівці, побудова нового на Закарпатті, реконструкція 13-ти існуючих обласних аеропортів;

- залучення інвестицій від міжнародних фінансових установ і приватних інвесторів та введення в експлуатацію на умовах концесії сімох пасажирських вокзалів у міста Київ, Чоп, Миколаїв, Вінниця, Дніпро, Харків, Хмельницький;

- будівництво платних доріг, зокрема для інтеграції України в існуючу міжнародну інфраструктуру і маршрути – зокрема ЄС – з урахуванням нових екологічних обмежень;

- суттєве збільшення обсягів річкових вантажоперевезень, що сприятиме залученню нових інвестицій у цей сектор [ДПП в інфраструктурі: чи варто очікувати зміни на краще? URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2021/05/dpp-v-infrastrukturi.html> (дата звернення 15.10.2024).] та ін.

На жаль, в умовах російсько-української війни реалізація більшості запланованих проєктів через високий рівень політичного ризику та руйнування інфраструктури відтермінувалась. А післявоєнна відбудова транспортної інфраструктури України залежить від фінансування міжнародними організаціями із залученням приватних партнерів.

Так, як це, наприклад, відбувалось у світі після пандемії. Як зазначає Світовий банк, у 2022 році обсяг відновлення публічно-приватних інвестицій (ППІ) після пандемії склав 91,7 млрд. дол. для реалізації 263 проєктів (0,25% ВВП усіх країн із низьким і середнім рівнем доходу). Для порівняння, в 2021

році було профінансовано 235 проєктів на суму 74,5 млрд. дол., що вказує на постійне відновлення інвестування до рівня до початку пандемії. При цьому загальний обсяг зобов'язань у 2022 році перевищив середній показник за попередні п'ять років (2017–2021) на 4%. Однак загальна кількість проєктів ППІ скоротилася до 263 одиниць, тоді як до початку пандемії їх кількість становила 380 одиниць. У 2022 році кількість країн, які взяли на себе інвестиційні зобов'язання щодо реалізації ППІ, зросла до 56 (48 країн у 2021 році та середнє значення 51 у 2017 – 2021 роках). Це свідчить про значне зростання кількості країн з інвестиційними зобов'язаннями щодо ППІ. Зокрема, Бенін, Лесото, Мальдіви, Палау та Таджикистан здійснили перші інвестиційні транзакції за механізмами ППІ за понад десять років. У 2022 році в країнах Європи та Центральної Азії (ЄЦА) було профінансовано проєкти на суму 3,3 млрд. дол., що є найнижчим показником ППІ за обсягом інвестиційних зобов'язань за останні 10 років як з точки зору інвестиційної вартості регіону, так і кількості проєктів. Для порівняння, в 2021 році було здійснено інвестицій на суму 14,4 млрд. дол., а середній показник інвестицій за п'ять років (2017-2021) становив 9,7 млрд. дол. Спад пов'язаний насамперед із геополітичною напруженістю в регіоні в умовах російсько-української війни та відсутністю проєктів ППІ. Узбекистан протягом чотирьох років поспіль залучав інвестиції ППІ, отримавши 1,9 млрд. дол. на реалізацію трьох проєктів, які зосереджені на будівництві вітрових електростанцій. У 2022 році ACWA Power, енергетична компанія Саудівської Аравії, через свої три вітроенергетичні дочірні компанії підписала угоди про закупівлю електроенергії та інвестиційні угоди для розвитку 1,5 гігават (ГВт) вітрової електростанції Кунград, раніше відомої як Каракалпакський незалежний вітровий енергетичний проєкт. Після завершення будівництва ця вітроелектростанція стане найбільшою в Центральній Азії та однією з найбільших у світі. Проєкт має на меті компенсувати 2,4 мільйона тонн викидів вуглецю на рік і забезпечити електроенергією 1,65 мільйона домогосподарств. Вартість проєкту оцінюється в 2,4 мільярда доларів США.

Об'єднані Арабські Емірати та Саудівська Аравія стають значними гравцями в Узбекистані та ширшій Центральній Азії, особливо в енергетичному секторі, оскільки вони інвестують мільярди доларів у проекти з відновлюваної енергетики. Іншими країнами ЄЦА з ППІ були Албанія, Вірменія, Азербайджан, Боснія і Герцеговина, Болгарія, Сербія, Таджикистан і Туреччина. У 2022 році транспортний сектор знову очолив стійке відновлення, значно випередивши інші сектори. Лише транспорт інвестував 62,1 мільярда доларів США в ППІ у 85 проектів, що становить 68% від загального обсягу інвестицій у ППІ у 2022 році. Це був другий за величиною обсяг інвестицій за останнє десятиліття. Бум інвестицій у ППІ для транспорту можна пояснити серією великих дорожніх проектів державно-приватного партнерства (ДПП) у Китаї та Індії. Таке значне збільшення інвестиційних зобов'язань ППІ можна пояснити величезним зростанням у підгалузі доріг. Інвестиції в дороги – історично найбільша підгалузь транспортних зобов'язань – подвоїлися у 2021 році порівняно з 2020 роком і ще більше зросли в 2022 році. У 2022 році відбулося помітне зростання інвестицій у залізничний сектор порівняно з попереднім роком. Загалом у п'ять залізничних проектів протягом року було інвестовано 7,8 мільярда доларів США, що трохи вище середнього показника за попередні п'ять років (7,5 мільярда доларів США). Серед цих проектів 6-а лінія метро Сан-Паулу в Бразилії була найзначнішою, інвестиції в яку склали 3,4 мільярда доларів США. Консорціум Concessionária Linha Universidade (CLU), очолюваний компанією ACCIONA з Іспанії та її партнерами, уклав фінансову угоду з Національним банком економічного та соціального розвитку Бразилії (BNDES) для розробки цього проекту. У 2022 році було реалізовано дев'ять портових проектів у семи країнах, які отримали інвестиції на суму 2,3 млрд. дол., що менше на 21% порівняно з 2021 роком (2,9 млрд. дол.), і менше на 39% від середнього показника за п'ять років. Регіон Суб-Сахари Африки отримав найвищий рівень приватних інвестицій у порти – 1,3 млрд. дол., головним чином завдяки проекту порту Ндаяне в Сенегалі, згідно з яким глобальний приватний портовий оператор у партнерстві з урядом

Сенегалу побудував глибоководний порт із загальною сумою інвестицій в розмірі 1,1 млрд. дол. Окрім Сенегалу, серед інших країн, які повідомили про проекти ППІ для будівництва портів у 2022 році, були Бразилія, Китай, Кот-д'Івуар, Індія, Індонезія та Лаоська НДР [193].

У 2022 році на основі детальної інформації про фінансування для майже 70% проектів ППІ (147 проектів), що становить 65% проектів ППІ за вартістю інвестицій (36,9 млрд. дол. з 57,1 млрд. дол.), визначено структуру їх інвестування (джерела інвестицій проектів будівництва фізичних активів) (див.: рис. 2.6).

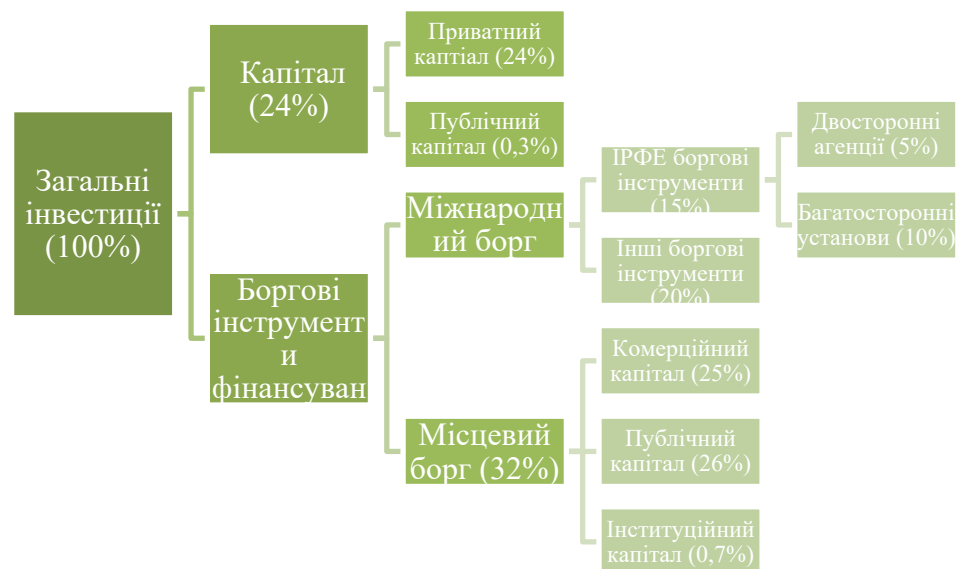


Рис. 2.6. Структура фінансування інфраструктурних проектів (будівництво фізичних активів) з ППІ у різних регіонах світу у 2022 році, %\*

\*Джерело: [193].

Зі згаданих вище 36,9 млрд. дол. приблизно 35% (13,0 млрд. дол.) надійшли з державних джерел, 50% (18,3 млрд. дол.) надійшли з приватних джерел і 15% (5,5 млрд. дол.) надійшли через Інститути фінансування розвитку та експорту (Development and Export Finance Institution, DEFI)<sup>1</sup>. Збільшення державних джерел фінансування в основному відбулося завдяки більшій ролі державних банків і збільшенню державних субсидій. З 9,0 млрд. дол.

<sup>1</sup> До Інститутів належать багатосторонні установи і двосторонні агенції з мандатом розвитку, а також експортно-кредитні агенції з мандатом підтримувати вітчизняний бізнес у здійсненні інвестицій за кордоном. Термін двосторонні відносини включає двосторонні установи, а також експортно-кредитні агентства.

загального обсягу капіталу для фінансування проєктів ППІ у 2022 році 99% були профінансовані за рахунок приватних джерел, лише 1% капіталу, або 103 млн. дол., для реалізації проєктів надано державними підприємствами або урядами, які брали участь у проєктах спільного підприємства. Цікаво, що пряма державна підтримка зросла до 9% від загального обсягу інвестицій, причому 3,3 млрд. дол. було надано на капітальні субсидії для 12 транспортних проєктів. Подібна підтримка в основному була характерна для Індії (дев'ять проєктів автомагістралей) через зобов'язання Індії з'єднати райони завдяки будівництву автомагістралей для стимулювання економічної діяльності. Інші проєкти, реалізовані за рахунок державної підтримки, були у В'єтнамі (два проєкти автомагістралей) та Бразилії (один проєкт легкорельсового транспорту).

Наведені приклади свідчать про те, що в Україні в умовах післявоєнної відбудови варто врахувати умови фінансування за участю приватних та державних партнерів. Відтак, зобов'язання України щодо стимулювання економічної діяльності в регіонах можуть слугувати підставою для фінансування проєктів автомагістралей за участю приватних інвесторів.

Як зазначає Державний комітет статистики України, у зв'язку з російсько-українською війною реальний ВВП у IV кварталі 2022 року зменшився порівняно з попереднім кварталом 2022 року на 4,7% (з урахуванням сезонного фактору), а порівняно з IV кварталом 2021 року – на 31,4% [49].

За даними аналітиків Київської школи економіки, станом на грудень 2022 року загальна сума прямих задокументованих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок війни, оцінюється у 137,8 млрд дол. США (за вартістю заміщення). Прямі втрати агропромислового комплексу та земельних ресурсів становлять 6,6 млрд дол. США, що складає 5,2% від загальних прямих збитків за типом майна. З початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну було пошкоджено, зруйновано або захоплено

щонайменше 64 великі та середні підприємства, а також 84,3 тис. одиниць сільськогосподарської техніки [44].

Станом на вересень 2022 року інфраструктурний сектор зазнав одних із найбільших втрат, які оцінювалися у 35,3 млрд дол. США (27,7% від загального обсягу збитків). Зокрема, руйнування дорожньої інфраструктури спричинило прямі збитки на 26,6 млрд дол. США, а пошкодження залізничних об'єктів завдало втрат у розмірі 4,3 млрд дол. США. Протягом червня-серпня 2022 року втрати залізничної інфраструктури зросли ще на 1,7 млрд дол. США. Значні руйнування транспортної інфраструктури призвели до суттєвого скорочення обсягів вантажних перевезень та вантажообігу (див. рис. 2.7).

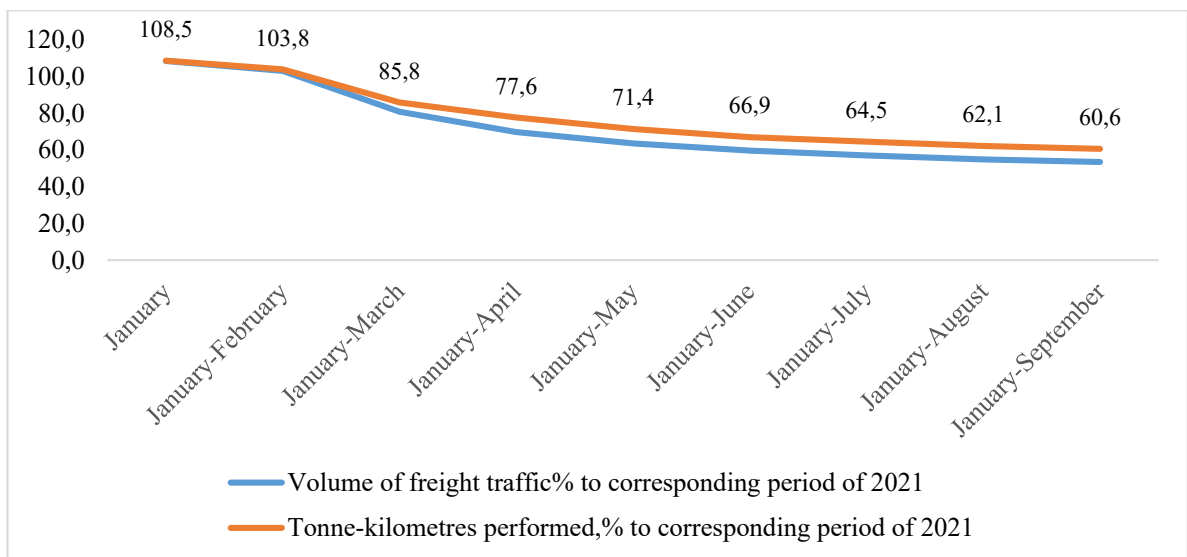


Рис. 2.7. Перевезення вантажів та вантажообіг в Україні у 2022 році, у % до відповідного періоду 2021 року\*

\*Джерело: [75] Державний комітет статистики України.

Інфраструктурні об'єкти стали однією з основних цілей атак з боку агресора під час розгортання повномасштабної війни проти України. Зокрема, у перші тижні бойових дій російські війська здійснювали інтенсивні обстріли авіаційної інфраструктури, що включала не лише військові аеродроми, а й об'єкти цивільного та подвійного (військово-цивільного) призначення.

Згодом активні атаки були спрямовані на залізничну інфраструктуру, зокрема на електричні підстанції, що відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування залізничного транспорту.

За період з початку війни до вересня 2022 року внаслідок бойових дій було пошкоджено, зруйновано або захоплено щонайменше 2910 торговельних об'єктів, 19 аеропортів і цивільних аеродромів, 110 залізничних вокзалів і станцій, 315 мостів і мостових переходів державного, місцевого та комунального значення, 10 теплоелектроцентралей, а також 322 котельні [44].

За попередніми оцінками, у 2024 році внаслідок бойових дій було зруйновано 25,4 тис. км автомобільних доріг та 344 мости і мостові переходи державного, місцевого та комунального значення (за даними Міністерства інфраструктури). Попередній огляд стану дорожнього покриття у деокупованих регіонах (Чернігівська, Київська, Сумська, Харківська області) підтверджує значні пошкодження, спричинені проходженням танкових колон та важкої військової техніки. Це зумовлює необхідність масштабної реконструкції значної частини зруйнованих доріг.

Попри значні руйнування, інфраструктура поступово відновлюється. За інформацією Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, станом на початок грудня 2022 року з понад 150 пошкоджених чи зруйнованих мостів та мостових переходів на дорогах державного значення проїзд було відновлено на 72 об'єктах, а вже на початок січня 2023 року – на 78. Найбільше об'єктів було відновлено у Київській (20 з 24) та Чернігівській (20 з 27) областях, додаткові відновлювальні роботи також проводилися у Харківській, Миколаївській та Херсонській областях.

З початком війни українська залізниця підтвердила свою критичну роль у транспортній інфраструктурі, забезпечуючи безкоштовну евакуацію мільйонів громадян та переміщення бізнесу з небезпечних регіонів, а також доставку життєво необхідних вантажів. Через це вона стала однією з головних мішеней для російських атак.

За попередніми оцінками, загальна довжина пошкодженого залізничного полотна сягає 507 км, кількість пошкоджених залізничних вокзалів і станцій – 126, з яких понад 53 об'єкти зруйновані або суттєво пошкоджені на підконтрольній території, а решта перебувають на тимчасово окупованих територіях. Також близько 700 км залізничних колій залишаються на окупованих після 24 лютого територіях. Загальні втрати Укрзалізниці оцінюються у 5,5 тис. будівель та близько 4 тис. інших споруд. Водночас усе рухоме майно компанії, яке не вдалося вчасно евакуювати з окупованих територій, ймовірно, слід вважати втраченим через знищення або привласнення військами агресора.

Загальні прямі збитки у залізничному секторі оцінюються у 4,3 млрд дол. США (див. : рис. 2.8).

Війна в Україні спричинила блокаду портів, що призвело до значних руйнувань та пошкоджень їхньої інфраструктури. За даними звітності морських портів, загальний дохід, сформований ринком портових послуг в Україні, складав щонайменше 50 млрд гривень, що еквівалентно приблизно 1,5% ВВП країни. Такий рівень доходів забезпечувався діяльністю близько 1300 суб'єктів господарювання, у яких було зайнято майже 50 тис. працівників. Українські морські порти відіграють ключову роль у забезпеченні експорту продукції агропромислового та гірничо-металургійного комплексів. У портах країни здійснюється обробка понад 37% (916,9 млрд гривень у 2018 році) загального обсягу міжнародної торгівлі України, зокрема понад 57% вітчизняного експорту [100].



Наприклад, 4 червня 2022 року було знищено зерновий термінал у миколаївському порту «Ніка-Тера», який входив до трійки найбільших зернових терміналів за обсягами перевалки у 2020-2021 роках. Однак загальний рівень руйнувань портів залишився порівняно помірним через кілька факторів. По-перше, порти – це складні та розподілені у просторі об’єкти, що складаються з численних інфраструктурних елементів, тому повністю знищити їх кількома точковими ударами неможливо. По-друге, російські війська використовували захоплені або лояльні вантажні судна для вивезення українського зерна, чорних металів та інших ресурсів, що вимагало збереження працездатності портової інфраструктури.

На сьогодні порти Маріуполя, Бердянська, Скадовська та Херсона залишаються окупованими, а порти Миколаєва та низки інших міст фактично не функціонують. Вантажний трафік по Дніпру відсутній через блокування нижньої частини річки.

Станом на 2024 рік загальні прямі збитки портової інфраструктури та пов’язаних із нею підприємств оцінюються у 0,85 млрд дол. США. Ця сума включає втрати, завдані морським портам і внутрішньо-водному транспорту, а також руйнування, спричинені аварією на Каховській ГЕС.

Внаслідок війни морські порти Миколаєва, Ольвії, Херсона, Скадовська, Маріуполя та Бердянська втратили можливість здійснювати перевалку, переробку та відправлення вантажів. Це призвело до значного збільшення навантаження на порти «Південний», «Одеса» та «Чорноморськ».

За даними Адміністрації морських портів України (АМПУ), підписана 22 липня 2022 року в Стамбулі «Зернова угода» передбачала розблокування роботи саме цих трьох портів для забезпечення експорту українського продовольства. Однак, попри впровадження електронної черги, яка дозволила оптимізувати та зробити прозорим процес заходу та виходу суден з портів Великої Одеси, проблеми з інспекцією суден у Босфорській протоці залишилися невирішеними через деструктивну позицію Росії.

У результаті час проходження контролю суттєво зріс: замість запланованих 24-30 суден на добу (порівну на вхід і вихід) фактично перевіряється лише 3,5 судна на вхід і 3 – на вихід. Це призводить до значних непрямих втрат, зокрема:

- утворення черги з 96 суден, що продовжує зростати через низьку пропускну здатність інспекцій;

- скорочення завантаженості портів до рівня менш ніж 50%, що спричинило недоотримання країнами світу 3 млн тонн української агропродукції у листопаді 2022 року [50].

Загальні втрати транспортного сектору оцінюються в 35,7 млрд. дол. Найбільше пошкоджені такі види ТІ: 1) комунальні дороги в областях, селах (32%); 2) автомагістралі, автомобільні дороги та інші дороги національного значення (21%); 3) залізнична інфраструктура, обладнання та інші активи (19%). Пошкодження транспортної інфраструктури залежать від інтенсивності ведення бойових дій, тому їх розподіл нерівномірний. Найбільш сильні пошкодження зосереджені навколо поселень, де проходять затяжні бої.

Починаючи з червня 2022 року, Донецька, Луганська, Запорізька, Херсонська (понад 70% транспортних пошкоджень) та Харківська області зазнали пошкодження додаткових 88 залізничних станцій, понад 400 залізничних мостів, 28 мостів національної дорожньої мережі, 76 мостів в межах області, і більше ніж 250 мостів та інших штучних структур комунальної дорожньої мережі. Значними є пошкодження мостової інфраструктури національних, місцевих та комунальних дорожніх мереж та залізниці України (приблизно 4,4 млрд. дол., або 12% усіх збитків у транспортному секторі). Втрати транспортного сектору за період до 24 серпня 2024 року оцінюються в 31,6 млрд. дол. Найбільше втрат пояснюються наступними факторами: 1) порушенням доступу до портів Чорного моря (64%); 2) закриття авіаційної промисловості України та втрат доходів від здійснення авіап перевезень (21%); 3) руйнування дорожнього транспорту (7%); та 4) збої в роботі залізничного транспорту (7%).

Завдяки здійсненню аварійного ремонту уряду України вдалося пом'якшити потенційні втрати на 30-40% доріг та залізничної інфраструктури. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України продовжує здійснювати надзвичайний ремонт приблизно на половині пошкоджених національних доріг на територіях, повернутих під контроль уряду. Винятком у транспортному секторі є авіація через повне закриття повітряного простору для цивільних рейсів, що призвело до втрат у розмірі 22% від сукупних розглянутих втрат транспортного сектору, які неможливо пом'якшити [218].

Серед стримуючих факторів інституційної спроможності транспортного сектору у відбудові та масштабній реконструкції ТІ варто виділити наступні:

1) недостатній ступінь готовності проєктів реконструкції та відсутність готових проєктів відновлення та розбудови ТІ, не зважаючи на раніше заплановані проєкти ДПП в транспортному секторі;

2) фіскальні обмеження;

3) невизначеність та коливання транспортного попиту та ринку послуг підрядників через ризики безпеки, пов'язані з воєнними діями, скорочення чисельності населення України.

Отже, публічно-приватне партнерство є дієвим та перспективним інструментом соціально-економічного розвитку на регіональному та місцевому рівнях, а також ефективним механізмом залучення приватного капіталу до реалізації суспільно значущих проєктів у сфері транспортної інфраструктури.

Попри вжиті органами влади заходи щодо стимулювання розвитку публічно-приватного партнерства в Україні, ця форма співпраці між державою та бізнесом у сфері інфраструктурних проєктів все ще перебуває на початковому етапі. Її подальший розвиток потребує стабільного політичного та економічного середовища в країні.

### 2.3. Ключові проблеми публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою в Україні

На основі дослідження рівня розвитку транспортної інфраструктури та ефективності політики і проєктів публічно-приватного партнерства в Україні виявлено низку проблем та негативних чинників, які ускладнюють ефективну реалізацію та розвиток партнерських ініціатив у сфері інфраструктури.

Водночас, поряд із цими перешкодами, визначено значний потенціал для розвитку транспортної інфраструктури шляхом впровадження механізмів публічно-приватного партнерства. Таким чином, систематизація впливу зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє виокремити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що впливають на розвиток транспортної інфраструктури України.

SWOT-аналіз реалізації проєктів державно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури України представлено у таблиці (див. : табл. 2.2).

**Таблиця 2.2**

#### ***SWOT-аналіз реалізації проєктів ДПП у сфері транспортної інфраструктури України***

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високий транзитний потенціал ТІ і вигідне географічне положення.</li> <li>– Можливість залучення фінансової та технічної підтримки міжнародних організацій.</li> <li>– Кваліфікована дешева робоча сила.</li> <li>– Нормативно-правове забезпечення.</li> <li>– Системні громадські слухання і переговори.</li> <li>– Залучення і передача досвіду міжнародних експертів.</li> <li>– Гнучкі механізми реалізації ППП через різні моделі фінансування та розподілу ризиків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність стабільності в політичній та законодавчій діяльності.</li> <li>– Забюрократизованість у сфері ведення бізнесу, корупційна складова.</li> <li>– Повномасштабна війна на території країни, анексія АР Крим, нестабільна політична ситуація, падіння транзиту.</li> <li>– Зношена та застаріла інфраструктура.</li> <li>– Економічна криза та висока інфляція.</li> <li>– Відсутність державного фінансування об'єктів ТІ, висока вартість.</li> <li>– Відсутність досвідчених і кваліфікованих кадрів у сфері впровадження ППП.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість застосування механізмів арбітражу та мирової угоди.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність національної стратегії розвитку ТІ з визначенням пріоритетних напрямів ППП.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Функціонування Проектного офісу з реалізації проектів ППП.</li> <li>- Достатнє методологічне та аналітичне забезпечення реалізації проектів ППП.</li> <li>- Наявність механізму моніторингу та звітності.</li> <li>- Прозора система конкурсів у сфері ППП.</li> <li>- Наявність власної виробничої бази рухомого складу.</li> <li>- Наявність великого вагонного парку.</li> <li>- Розвинена мережа автомобільних та залізничних доріг.</li> <li>- Участь у міжнародних транспортних конференціях.</li> <li>- Розвиток транспортної мережі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність чіткого алгоритму дій щодо застосування конкретного механізму реалізації проектів ППП.</li> <li>- Відсутність чіткої взаємодії та координації між ОДВ різних рівнів та єдиної детальної бази даних проектів ППП у сфері ТІ.</li> <li>- Відсутність централізованої установи, яка б відповідала за ППП у сфері інфраструктури, їх підготовку, реалізацію та моніторинг.</li> <li>- Недостатньо прозорий процес прийняття рішень щодо інфраструктурних проектів.</li> <li>- Відсутність незалежного транспортного регулятора.</li> <li>- Часті кадрові зміни в уряді, непослідовна політика.</li> <li>- Низький рівень політичної волі та задіяних ресурсів держави.</li> <li>- Дефіцит довгострокового державного фінансування інфраструктурного сектору.</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Велика кількість інфраструктурних об'єктів, куди можна залучити бізнес.</li> <li>- Можливість залучення міжнародного інвестиційного капіталу на умовах ППП / концесії.</li> <li>- Зовнішня політика та громадська підтримка реалізації політики ППП.</li> <li>- Розширення можливостей приватного сектора для участі в соціально та стратегічно важливих інфраструктурних проектах ППП.</li> <li>- Зростання ВВП і забезпечення соціально-економічного розвитку країни.</li> <li>- Створення доданої вартості в процесі реалізації інфраструктурних проектів ППП.</li> <li>- Ефективний розподіл та управління ризиками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Річне бюджетування та затвердження проектів ППП.</li> <li>- Відсутність коштів у приватного партнера для завершення проекту, необхідність залучення додаткових коштів, банкрутство приватного партнера, корупція.</li> <li>- Відсутність достовірних даних про приватного партнера.</li> <li>- Ризики невиконання умов проекту ППП.</li> <li>- Висока вартість приватного капіталу.</li> <li>- Нечесна конкуренція та ринкові обмеження.</li> <li>- Небажання приватних партнерів інвестувати в соціальну інфраструктуру.</li> <li>- Корупційні маніпуляції при виборі партнерів, фінансуванні, оцінці ефективності проектів ППП.</li> <li>- Неприятливий інвестиційний клімат у країні.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість залучення досвіду міжнародних партнерів.</li> <li>- Залучення до технагляду та моніторингу будівництва доріг міжнародних незалежних гравців.</li> <li>- Розробка інноваційних методів і підходів в управлінні ТІ.</li> <li>- Зниження портових зборів та відрахувань чистого прибутку до бюджету.</li> <li>- Розвиток аеропорту "Бориспіль" як міжнародного хабу.</li> <li>- Передача аеропортів приватному сектору на умовах ДПП/концесії.</li> <li>- Підписання угоди про спільний авіаційний простір з ЄС</li> <li>- Реорганізація Української Залізниці, зміна тарифної політики, відкриття ринку приватної тяги.</li> <li>- Підтримка публічної інфраструктури (шлюзи, навігація, канали), суднобудівної галузі.</li> <li>- Створення державного фонду внутрішнього водного транспорту у складі спеціального фонду державного бюджету.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатність інвестицій в інфраструктуру.</li> <li>- Високі регульовані тарифи.</li> <li>- Низький рівень взаємодії транспортно го сектору з</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Посилання габаритно-вагового контролю та відповідальності у автотранспорті.</li> <li>– Застосування прозорих та недискримінаційних процедур державних закупівель у сфері автотранспорту.</li> </ul>	логістичним та інвестиційним секторами.
--	---

\*\*Джерело: сформовано автором на основі джерела: [12; 194; 217; 216].

Таким чином, законодавче регулювання розвитку публічно-приватного партнерства в Україні залишається складним, багаторівневим і надмірно бюрократизованим. В умовах високого рівня корупційних ризиків це створює перешкоди для ефективного використання механізмів публічно-приватного партнерства з метою активізації інвестиційної діяльності. Підтримуємо думку науковців Національного інституту стратегічних досліджень, що така ситуація в законодавчому забезпеченні ППП є одним із факторів відсутності реальних проєктів ППП, незважаючи на значний інтерес з боку потенційних приватних партнерів та громадськості [163].

Отже, проблеми публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури можна представити наступним чином.

*Перша проблема* полягає в недосконалості законодавчої системи для реалізації проєктів ППП у сфері транспортної інфраструктури. Неузгодженість таких питань, як розмір і форма участі кожного учасника партнерства, види та умови угод з приватними інвесторами, розподіл ризиків і відповідальності гальмує процес розробки та реалізації проєктів публічно-приватного партнерства.

*Друга проблема* – низький рівень компетентності службовців муніципального самоврядування у сфері партнерства стає серйозною перешкодою для успішної розробки та реалізації проєктів ППП. Часто це проявляється у неспроможності правильно сформулювати вимоги до проєкту, визначити його кількісні та якісні характеристики, запровадити механізм конкурсного відбору, організувати довгострокове регулювання проєктів публічно-приватного партнерства, сформувати механізм бюджетного

регулювання тощо. Оскільки проєкти різні і відрізняються один від одного, по ним необхідно приймати комплексні рішення, а отже, необхідно мати достатньо високий рівень знань у сфері різних типів партнерства.

*Третя проблема* полягає в недостатній кількості проєктних пропозицій, реалізованих на засадах публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури. Для вирішення проблеми дефіциту пропозицій актуальним є розширення масштабів проєктів ППП та підвищення мотивації учасників таких проєктів з боку бізнес-структур. Також, особливої уваги заслуговує проблема недостатньої поінформованості бізнес-структур про можливі моделі партнерства та шляхи їх оптимізації.

*Четверта проблема* – високий рівень ризиків і складність залучення великих фінансових ресурсів приватними партнерами на умовах, що дозволяють успішно фінансувати довгострокові інвестиційні проєкти розвитку транспортної інфраструктури. Складність полягає в тому, що не кожен інвестор може вкласти свої фінансові ресурси в довгостроковий проєкт з високим ступенем ризику. За відсутності належного фінансування проєкти можуть бути під загрозою не завершення, що, безумовно, непривабливо для інвесторів.

*П'ята проблема* полягає у відсутності спеціалізованих організаційних структур для управління ППП. Сьогодні в Україні різноманітні проблеми партнерства намагаються вирішувати різні структурні підрозділи виконавчих органів міської ради, дії яких часто є неузгодженими, що є причиною відсутності системної політики у сфері розвитку ППП. Велика організаційна розпорошеність свідчить про недосконалість менеджменту в сфері публічно-приватного партнерства.

*Шоста проблема* – негативний вплив світової фінансової кризи на розвиток публічно-приватного партнерства. Економічна криза може негативно вплинути на економічні та фінансові показники країн, а також істотно змінити уявлення інвесторів не лише в Україні, а й у всьому світі щодо привабливості різноманітних партнерських проєктів. Результатом економічної

кризи може бути падіння рівня життя та зменшення реального валового внутрішнього продукту, відповідно, проекти публічно-приватного партнерства, переважно проекти з довгою реалізацією та окупністю, значною мірою страждають від кризи.

*Сьома проблема довіри* є однією з ключових у сучасному українському суспільстві та в ініціації та реалізації проектів публічно-приватного партнерства. Слід підкреслити, що для підвищення соціально-економічного рівня та добробуту населення та реалізації стратегії розвитку публічно-приватного партнерства в Україні необхідно підтримувати довірливі відносини на всіх рівнях суспільної організації – від міжособистісних контактів до ставлення громадян до держави, суспільно-політичних інститутів та органів влади. Результати дослідження такого складного багатофакторного феномену як «інституційна довіра» в контексті виявлення ролі та місця, функцій, механізмів розвитку довіри між різними елементами українського суспільства можуть бути використані в процесі публічно-приватного партнерства. Політика реалізації проектів публічно-приватного партнерства не може бути повною мірою реалізованою та достатньо ефективною, якщо у суспільства немає довіри до органів державної влади, і навпаки. Можна стверджувати, що довіра до публічного управління – це ступінь визнання суспільством діяльності, рішень органів державної влади та окремих посадових осіб на основі раціональних, цілеспрямованих, правових, соціально-економічних факторів [230].

У процесі дослідження було ідентифіковано та систематизовано понад 25 типів ризиків, характерних для проектів публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури, зокрема під час реалізації проектів з будівництва доріг та об'єктів транспортного комплексу.

Основні механізми пом'якшення ризиків сприяють підвищенню ефективності управління проектами, забезпечуючи вигоду для всіх учасників партнерства.

Для комплексної та всебічної оцінки транспортних інфраструктурних проєктів запропоновано уточнену матрицю ризиків (див. табл. 2.3), яка охоплює ключові та найбільш значущі ризики, а також визначає сторони, залучені до реалізації проєкту (приватний інвестор, держава, спеціальний фонд або державна компанія), між якими здійснюється розподіл відповідальності

Таблиця 2.3

**Матриця ризиків для проєктів транспортної інфраструктури на основі публічно-приватного партнерства\***

Проектні ризики	Участь в ідентифікації ризиків			
	Приватний інвестор	Державні органи влади	Муніципальне об'єднання (ОТГ)	Спеціальний фонд / Державне підприємство
Ризик підготовки техніко-економічного обґрунтування проєкту; дозвільна та конкурсна документація	+	+	-	+
Політичні ризики	-	+	-	+
Ризик достатності власних коштів	+	-	+	+
Ризик будівництва (перевиконання бюджету, терміни)	+	-	+	+
Валютний ризик при будівництві та експлуатації	+	-	-	+
Інфляційні ризики при будівництві та експлуатації	-	+	-	-
Фінансовий ризик витрат	+	-	-	+
Ризик доходів на етапі експлуатації	+	+	-	+
Ризик операційних витрат	+	-	-	-
Ризик якості наданих послуг	+	+	-	-

\*Джерело: обґрунтовано автором на основі [3; 28; 59].

Враховуючи важливість збалансованого розподілу ризиків між партнерами в проєкті ППП, важливо мати чітке розуміння важливості різних типів ризиків. До технічних ризиків належать ті, що пов'язані з розробкою проєктної документації, затримкою реалізації проєкту в терміни тощо. Умовами ППП передбачено, що незавершений проєкт має обмежену вартість,

дозволяє партнеру розподілити ризики незавершеного проєкту найефективнішим способом, відомим як *односторонній розподіл* ризиків.

Це означає, що всі ризики, пов'язані з проєктуванням, реалізацією, установкою обладнання, реалізацією проєкту, обслуговуванням, ремонтом і реконструкцією, є відповідальністю приватного партнера та ним керуються.

Складовими ризику затримки проєкту є: недотримання вимог щодо необхідної якості проєктних робіт; незадовільні характеристики технологій та брак обладнання та матеріалів, обмеження імпорту, ціноутворення, фінансування та адміністративні витрати; непередбачені події; необхідність залучення іноземних спеціалістів та імпортних матеріалів / обладнання; візи та дозволи на такий імпорт, а також відповідні обмеження, встановлені національним трудовим законодавством.

Ризик невиконання зобов'язань полягає в імовірності ситуації, коли створений об'єкт не зможе забезпечити узгоджений рівень послуг у встановлені часові межі. Такий ризик може виникати через низку факторів, зокрема:

- помилки в розрахунках на етапі проєктування;
- використання невідповідних технологій;
- неналежну експлуатацію об'єкта;
- низьку якість матеріалів і сировини, що використовуються при будівництві.

Фінансовий ризик пов'язаний із надійністю джерел фінансування проєкту, а також із можливими обмеженнями, що можуть виникати як на етапі фінансового закриття угоди, так і протягом усього життєвого циклу проєкту. Збільшення цього ризику може призвести до зростання вартості реалізації проєкту та негативно вплинути на його фінансову стійкість.

Загалом проєкти публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури є вразливими до таких фінансових факторів:

- терміни погашення кредитів та можливість рефінансування короткострокових позик;

- можливість відстрочення сплати відсотків у пільговий період (з їх подальшим додаванням до основної суми боргу), що є важливим механізмом для компенсації недостатнього рівня доходів у період будівництва;

- відсоткові ставки: у межах проєктного фінансування доцільніше залучати кредити з фіксованою ставкою, оскільки дохідність таких проєктів також має фіксований характер;

- валютні коливання, що можуть суттєво впливати на фінансову стабільність проєкту.

Ризики попиту виникають у разі, якщо послуги, що надаються інфраструктурним об'єктом, не матимуть очікуваного рівня споживання. Наприклад, платною дорогою може користуватися менша кількість автомобілістів, ніж прогнозувалося. Причинами цього можуть бути:

- зниження загального рівня попиту на послуги інфраструктури;

- фінансова неспроможність споживачів оплачувати послуги в запланованих обсягах;

- негативне сприйняття споживачами нових тарифів або умов користування об'єктом.

Прогнози щодо майбутнього попиту, ціноутворення та регулювання галузі у країні, де реалізується проєкт публічно-приватного партнерства, є визначальними факторами для інвесторів, оскільки вони безпосередньо впливають на перспективи прибутковості та фінансової стійкості проєкту.

Інвестори можуть здійснювати низку заходів для оцінки ризику попиту та визначення можливостей його управління, зокрема:

- аналізувати структуру майбутнього попиту на послуги проєкту, оцінюючи, наскільки приватний партнер здатен взяти на себе відповідні ризики та впливати на рівень споживання в майбутньому;

- вивчати прогнози попиту та історичні дані щодо готовності споживачів сплачувати певні тарифи, а також аналізувати своєчасність їхніх платежів у минулому;

- оцінювати перспективи економічного зростання, демографічні тенденції, поточний рівень тарифів і можливу реакцію споживачів на їх підвищення;

- перевіряти економічну ефективність тарифів з точки зору забезпечення покриття витрат на реалізацію проєкту.

Оцінка попиту значною мірою залежить від макроекономічного циклу та мікроекономічних факторів, що спричиняють коливання рівня споживання, особливо в умовах економічних криз. Частину цього ризику несе приватний партнер, однак у деяких випадках держава також бере на себе відповідальність, оскільки зниження попиту може бути спричинене факторами, на які приватний інвестор не має впливу, зокрема зростанням вартості пального або зниженням купівельної спроможності населення.

Як правило, державний партнер надає гарантії для покриття непередбачених витрат, пов'язаних зі змінами попиту. Водночас приватні оператори зазвичай пропонують якісніші інфраструктурні послуги, тому державний сектор може наполягати на тому, щоб приватний інвестор брав на себе більшу частину ризику попиту. Це стимулює впровадження інноваційних технологій та підвищення рівня обслуговування, що зрештою сприяє покращенню якості послуг для кінцевих споживачів.

До групи політичного ризику входять такі складові, як:

- зміни законів чи інших нормативно-правових актів, зокрема ризик дискримінаційних змін законодавства (зокрема, зміни, пов'язані з певною галуззю, приватне фінансування державних проєктів тощо), а також зміни технічних параметрів, що зумовлюють необхідність отримання дозволів, погоджень та ліцензій;

- експропріація – міжнародне право передбачає, що суверенна держава має право конфіскувати майно на своїй території для суспільних потреб, але власник повинен отримати компенсацію;

- запровадження норм, що суперечать комерційним домовленостям, досягнутим у рамках публічно-приватного партнерства;

- доступ до правосуддя приватної компанії-партнера, зокрема, можливість досягти зобов'язань з боку держави чи місцевого самоврядування; нестабільність політичної ситуації в країні або в окремих її регіонах, військові дії.

Екологічні ризики стосуються, насамперед, реалізації інфраструктурних проєктів. Вони пов'язані з можливістю виникнення природних екологічних кризових явищ та витратами на ліквідацію негативних наслідків діяльності. Такі витрати призводять до зниження прибутку, а значить – і прибутковості проєкту для його власників.

Соціальні ризики зумовлені погіршенням соціального розвитку країни чи окремого регіону під час реалізації проєктів публічно-приватного партнерства. Успіх будь-якого проєкту завжди ґрунтується на принципі ефективного розподілу ризиків між кожною складовою проєкту між учасниками партнерства, що знаходиться у сфері прибутковості та ефективності. Саме значення розподілу полягає в тому, що сторони беруть на себе ризики, якими вони можуть краще керувати, і таким чином мінімізують витрати, одночасно збільшуючи продуктивність.

Зовнішні ризики покладаються на органи державної влади: формажорні обставини, правові та політичні ризики. Можливим критерієм для обґрунтування розподілу ризиків проєкту ППП може бути такий фактор, як аналіз потреб, які будуть задоволені завдяки результатам проєкту. Їх визначення та аналіз дозволяє побудувати модель розподілу фінансових потоків при реалізації проєктів ППП, на основі якої можна буде переходити до фінансового обґрунтування проєкту. Саме тому на початковому етапі ППП проєктів необхідно визначити перелік і джерела ризиків, пов'язаних з кожним аспектом проєкту, і розподілити їх між партнерами або домовитися про спільну відповідальність за певні категорії ризиків. Основою успішного розподілу ризиків є правильна оцінка та ціноутворення кожного ризику. Надзвичайно важливо, щоб усі сторони погоджувалися щодо оцінки кожного ризику, а сторона, яка бере на себе певний ризик, була забезпечена засобами

контролю основних факторів, які формують цей ризик. Розподіл ризиків між сторонами здійснюється на основі пропозицій органу, який проводить аналіз ефективності ППП та визначає можливі ризики, пов'язані з його реалізацією, з урахуванням пропозицій приватного партнера та остаточно визначається в договорі, укладеному в рамках ППП [191].

Військові ризики та їх наслідки зумовлені пошкодженнями інфраструктури після початку повномасштабного вторгнення.

Прямі наслідки:

1. Руйнування критичної інфраструктури – дороги, мости, залізничні лінії, порти та аеропорти зазнали значних пошкоджень унаслідок ракетних ударів, артилерійських обстрілів та окупації. Загальні збитки транспортної інфраструктури оцінюються у понад 100 мільярдів доларів США.

2. Втрата контролю над морськими портами – порти південного регіону, що забезпечували значну частку експорту та імпорту, опинилися під блокадою та зазнали значних пошкоджень, зокрема порти Маріуполя та Херсона.

3. Розрив ланцюгів постачання та логістичних маршрутів – військові дії спричинили нестабільність, що призвело до призупинення діяльності транспортних компаній, а також порушення транзитних маршрутів та логістичних операцій.

4. Масова міграція населення – понад 8 мільйонів українців вимушено залишили країну, переважно виїхавши до європейських держав, що створило значне навантаження на залізничну та автомобільну інфраструктуру і спричинило тиск на збереження транзитних потоків.

Непрямі наслідки:

1. Зміни в торговельній логістиці – воєнна невизначеність, санкції та ризики конфіскації вантажів призвели до різкої зміни структури та обсягів торгівлі. Основні транспортні потоки були перенаправлені до західних сухопутних кордонів, що потребує розширення їхньої пропускної спроможності.

2. Зниження привабливості для інвесторів – високий рівень безпекових ризиків та невизначеність щодо повернення інвестицій спричинили втрату інтересу з боку міжнародних інвесторів до українського транспортного сектору.

3. Економічні виклики – війна спричинила інфляційний тиск, дефіцит ліквідності, втрату податкових надходжень, а також зміщення фінансових пріоритетів на військові потреби та відновлення зруйнованої інфраструктури.

Ці фактори актуалізують необхідність реформування транспортної галузі відповідно до європейських стандартів для побудови стійкої та ефективної транспортної системи [34].

Науковці та практики виокремили низку ризиків і проблемних аспектів реалізації проєктів публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури, серед яких:

- невизначеність для приватних партнерів щодо виконання фінансових зобов'язань у довгострокових проєктах через неможливість держави гарантувати мінімальний обсяг споживання послуг, стабільний рівень тарифів та економічно обґрунтовану рентабельність інвестицій;

- імовірність неефективного управління переданим у користування державним майном з боку приватного партнера, а також ризик несвоєчасного введення об'єкта в експлуатацію чи невідповідності його встановленим критеріям;

- відсутність гарантій виконання фінансових зобов'язань держави за проєктами ППП на всіх етапах їх реалізації через щорічне затвердження бюджету та можливі коригування бюджетних програм;

- недостатнє законодавче регулювання механізмів компенсації приватному партнеру у разі невідповідності фактичного попиту на товари та послуги прогнозним показникам, невиконання державою контрактних зобов'язань чи потреби в покритті тарифної різниці;

- ризик змін у нормативно-правовій базі, зокрема податковому та регуляторному законодавстві, перегляду стандартів якості, що може суттєво вплинути на умови участі приватного сектору в ППП-проектах;

- відсутність податкових і митних пільг для реалізації проектів ППП, що знижує їхню привабливість для бізнесу порівняно з іншими формами державного стимулювання інвестиційної діяльності;

- відсутність гарантій своєчасного отримання приватним партнером необхідних дозволів та погоджень від органів виконавчої влади або місцевого самоврядування, включаючи право користування земельними ділянками для виконання умов договору;

- невпевненість приватного інвестора у можливості ефективного судового захисту своїх інтересів у відносинах із державою, зокрема щодо примусового виконання зобов'язань і компенсації збитків у разі їх порушення;

- високий рівень корупції в державних органах, що призводить до зростання вартості реалізації проектів ППП для приватних партнерів.

Водночас ця проблема не є нездоланною. Запуск реальних концесійних угод та послідовне виконання державою своїх зобов'язань дозволить поступово знизити вартість таких угод до рівня міжнародних стандартів [163; 208].

Під час аналізу організаційної структури інституційного середовища регулювання відносин ППП у сфері транспортної інфраструктури встановлено, що КМУ є основним (вищим) органом влади, який діє у сфері ППП. КМУ може або розробляти нормативно-правові акти щодо ППП, приймаючи принципові рішення щодо ППП, або діяти як уповноважений орган ППП або делегувати відповідні повноваження іншим державним органам (наприклад, КМУ може діяти як орган, який формує проекти ППП, відповідно до положень закону «Про концесії»).

КМУ як вищий орган у системі центральних органів виконавчої влади здійснює свою діяльність щодо реалізації та розвитку ППП у сфері транспортної інфраструктури безпосередньо через відповідне міністерство –

Міністерство інфраструктури України та Міністерство економіки України, як спеціально уповноваженого органу з питань ППП, до основних завдань якого входить формування та реалізація політики у сфері ППП. Проте, окрім Міністерства інфраструктури, реалізують державну політику у сфері транспортної інфраструктури Міністерство розвитку громад та територій України, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів та Міністерство фінансів, враховуючи складність самої концепції. Крім того, існує два спеціалізованих підрозділи, які займаються впровадженням ППП у сфері транспортної інфраструктури: Проектний офіс при Міністерстві інфраструктури та Агентство підтримки ДПП, але ці органи діють окремо, не забезпечуючи координацію як державного, так і місцевого рівнів [194].

Наразі Україна потребує значних фінансових ресурсів для відновлення та модернізації інфраструктури, зокрема зруйнованої внаслідок війни. Однак ні державний бюджет, ні міжнародна допомога не можуть повною мірою покрити фінансові потреби країни у сфері розбудови інфраструктури. За таких умов публічно-приватне партнерство могло б стати ефективним механізмом для прискорення її розвитку.

Водночас відсутність належних механізмів ППП ускладнює залучення приватного бізнесу до інфраструктурних проєктів, особливо в умовах низького рівня доходів населення та обмеженого платоспроможного попиту.

Реалізація проєктів ППП потребує значних зусиль, тісної взаємодії між приватним, публічним та державним секторами, наявності якісної законодавчої бази, стабільного економічного середовища, високої компетентності державних органів та чіткого розуміння всіх учасників процесу щодо механізмів реалізації таких проєктів. Ці аспекти вимагають постійного моніторингу та подальших поглиблених досліджень у цьому напрямі [147].

Таким чином, для ефективного реформування механізму ППП в Україні необхідно передусім удосконалити та внести корективи в нормативно-правову базу регулювання відносин в управлінні ТІ, удосконалити інституційно-

правове оформлення підготовки та реалізації цих проєктів, підвищити рівень захисту інтересів приватних інвесторів при реалізації проєктів ППП, створити сприятливе бізнес-середовище на основі покращення інвестиційного клімату, підвищення податкового та регуляторного середовища. Це дозволить уникнути ряду проблем, що виникають при реалізації проєктів ППП в управлінні транспортною інфраструктурою. Така сфера ППП в Україні викликатиме цікавість у інвесторів, особливо в контексті великих інфраструктурних проєктів.

Нами сформовано матрицю ризиків для приватного сектору, органів державної влади, територіальних громад, державних підприємств, яка включила ризики економічні на етапі підготовки техніко-економічного обґрунтування проєкту, дозвільної та конкурсної документації (політичні, військові, екологічні, соціальні), на етапі експлуатації (інфляційні, недостатності власних коштів, недостатньо якісної інфраструктури); на етапі будівництва (перевиконання бюджету, зрив термінів виконання).

## Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати проведеного аналізу стану публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою в Україні, можна зробити такі висновки:

1. У ході аналізу виявлено, що постійно відбувається безперервний процес пошуку та формування результативних міжнародних, регіональних та національних механізмів забезпечення результативної реалізації проєктів публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури, гарантій та принципів їх регулювання, що характеризується, як універсальністю, так і національною специфікою під впливом конкретних умов.

2. Узагальнено нормативно-правове забезпечення регулювання системи управління транспортною інфраструктурою в Україні на різних рівнях : макрорівень включив [52-54; 41], мезорівень - [31;80; 86-87; 96; 89-91; 99; 101-102; 104-105; 108-110; 114-116; 181]; мікрорівень - договори між приватним сектором та державою, (наприклад, договори позики, будівництва, обслуговування, фінансування або страхування).

3. Встановлено, що в Україні застосовуються різні форми співпраці між державними органами, органами місцевого самоврядування та приватним сектором, зокрема:

- договірна форма, що включає концесійні договори, договори оренди державного або комунального майна, а також договори купівлі-продажу об'єктів приватизації з інвестиційними зобов'язаннями покупця;

- організаційно-правова форма, що передбачає створення господарських організацій за участю держави або територіальної громади, зокрема акціонерних товариств у процесі корпоратизації або приватизації, а також господарських товариств із залученням приватного капіталу;

- спеціальна (пільгова) форма, яка передбачає особливі умови для суб'єктів господарювання, що реалізують пріоритетні інвестиційні та інноваційні проєкти.

Встановлено, що в Україні найпоширенішою формою співпраці державного, публічного та приватного секторів залишається концесія.

4. Виявлено недостатній рівень координації в роботі центральних органів виконавчої влади (Кабінету Міністрів України як вищого органу через діяльність та взаємодію Міністерства інфраструктури України та Міністерства економіки України, як спеціально уповноваженого органу з питань ППП з формування та реалізації політики у сфері ППП; Міністерство розвитку громад та територій України, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів та Міністерство фінансів). Зокрема, відсутня чітка координація та пряма взаємодія діючих спеціалізованих підрозділів, які займаються впровадженням ППП у сфері транспортної інфраструктури: Проектного офісу при Міністерстві інфраструктури та Агентства підтримки ДПП, що діють окремо, надаючи консультації та здійснюючи координацію фахівців, що реалізують проекти ДПП за запитом ЦОВВ. Також, відсутній механізм залучення та взаємодії Проектного офісу при Міністерстві інфраструктури та Агентства підтримки ДПП з ОМС, зокрема на етапі ініціації проектів, що є однією з головних причин недостатнього використання потенціалу механізму співробітництва публічного та приватного секторів.

Обґрунтовано матрицю ризиків для всіх суб'єктів ППП, яка включила політичні, військові, екологічні, економічні, соціальні ризики на різних етапах проектування, а саме, на етапі ініціації, підготовки, експлуатації та будівництва.

Основні положення, результати та висновки другого розділу дисертації знайшли своє відображення у публікаціях автора [5-6].

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСАД ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ТРАНСПОРТНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ УКРАЇНИ

### 3.1. Досвід держав Європейського Союзу щодо формування механізмів публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою

На сьогодні не існує єдиного ефективного способу регулювання публічно-приватного партнерства, оскільки державні органи різних країн застосовують відмінні підходи.

Крім того, неможливо виокремити одну універсальну правову модель, яка була б оптимальною для всіх держав, або ж уніфікувати її, оскільки економічні системи різних країн ґрунтуються на різних правових принципах. Це безпосередньо впливає на характер нормативно-правового забезпечення у сфері публічно-приватного партнерства, яке вони впроваджують [194].

Транс'європейська політика ЄС сприяла розвитку інфраструктури для безперебійного функціонування внутрішнього ринку та для забезпечення економічної, соціальної, територіальної єдності та покращеної доступності.

Маастрихтська угода 1992 року створила правову основу для розвитку транс'європейської політики. Це був перший крок ЄС до посилення спільної інфраструктурної політики, спрямованої на забезпечення узгодженості, взаємозв'язку та взаємодії європейських інфраструктурних мереж. У 1996 році Європейський парламент і Європейська Рада прийняли перші рекомендації щодо створення Транс'європейської транспортної мережі (Trans-European Transport Network, далі – TEN-T). Ці керівні принципи включали два рівні планування: визначення глобальної мережі інтересів для Європи та

визначення набору «пріоритетних проєктів», яким слід приділити особливу увагу.

Політика TEN-T була спрямована на сприяння взаємозв'язку та сумісності національних мереж по всій Європі. Мережа складається з різних видів інфраструктури - автомагістралей, високошвидкісної залізниці, звичайної залізниці, аеропортів, морських портів, внутрішніх портів і інтермодального транспорту, а також різних систем управління рухом та інформації для користувачів, а також систем позиціонування та навігації (система Galileo).

Було створено кілька інструментів бюджету ЄС для сприяння реалізації проєктів в сфері транспортної інфраструктури, які включають регламент TEN-T, Фонд згуртованості, Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР), програму Connecting Europe Facility (CEF) [212; 161].

TEN-T визначається як мультимодальна транспортна система, що об'єднує транспортні мережі держав-членів ЄС та включає комплекс наземних, водних і повітряних магістралей разом із супутньою інфраструктурою, системами управління рухом і позиціонуванням.

Основними завданнями цієї системи є:

- забезпечення користувачів якісною транспортною інфраструктурою за економічно прийнятними умовами;
- гарантування сталої мобільності пасажирів і товарів у межах внутрішніх кордонів ЄС;
- покриття території держав-членів таким чином, щоб оптимізувати транспортні потоки, забезпечити зручний доступ до морських портів, з'єднання островів із континентальною частиною, периферійних регіонів із центральними, а також ефективну взаємодію між великими міськими агломераціями;
- стимулювання інтермодальності шляхом поєднання різних видів транспорту;

- координація функціонування всіх транспортних засобів з урахуванням їхніх переваг;

- забезпечення належного інтегрування з транспортними мережами країн Європейської асоціації вільної торгівлі, Центральної та Східної Європи, а також Середземноморського регіону [146].

ППП розглядається Європейською Комісією як ключовий інструмент для залучення приватного фінансування для просування TEN-T. Втім, до 2010 року тільки обмежена кількість проєктів TEN-T фінансувалася через ППП – це, зокрема, Ересуннський міст, залізниця Перпіньян-Фігерас і високошвидкісна лінія Париж-Брюссель/Брюссель-Кельн-Амстердам-Лондон (РВКАЛ) [203].

Деякі причини пояснюють відсутність успіху у фінансуванні проєктів TEN-T, оскільки обсяги інвестицій у ці проєкти зазвичай величезні, а реалізація транскордонних проєктів потребує угод принаймні між двома державами-членами, які зазвичай мають різні інтереси і правові рамки.

Вартість розвитку інфраструктури ЄС для задоволення попиту на транспорт оцінюється в понад 1,5 трильйона євро на 2010-2030 роки, яка фінансується Європейським фондом регіонального розвитку (далі – ЄФРР), яке надає фінансування для підвищення продуктивності в регіонах ЄС зі структурними проблемами, особливо в тих, чий дохід на душу населення нижчий за 75% від середнього по ЄС [158].

Також, ключовим гравцем у наданні фінансування інфраструктури в Європі є Європейський інвестиційний банк (далі – ЄІБ), який представляє інтереси держав-членів ЄС, і тісно співпрацює з іншими установами ЄС для реалізації політики ЄС. ЄІБ підтримує проєкти, які роблять значний внесок у зростання, зайнятість, регіональну згуртованість та екологічну стійкість у Європі та за її межами. Усі проєкти, що фінансуються ЄІБ, мають бути не тільки прийнятними для фінансування, але й відповідати суворим економічним, технічним, екологічним і соціальним стандартам.

Деякі країни ЄС запровадили механізми державної підтримки для фінансування великих інфраструктурних проєктів через ППП. Однак на сьогоднішній день у науковій літературі майже немає кількісних оцінок економічних вигод від впровадження цих механізмів.

Вассалло Дж. та Санчес-Соліньо А. проаналізували досвід застосування субординованих державних позик зі змінними процентними ставками (SPPL) в Іспанії [213]. Якщо зрештою доходи будуть значно вищими за очікувані, уряд отримає вищі процентні ставки, а підрядник ППП матиме менший прибуток. Гарантії можуть спричинити великі виплати з боку уряду в майбутньому, якщо в кінцевому підсумку виникнуть обставини, що призведуть до таких виплат. Саме тому однією з головних проблем щодо фіскальної підтримки інфраструктурних проєктів ППП є точна оцінка рівня ризику, який зрештою беруть на себе уряди.

Найпростіший спосіб підійти до ризику уряду за цими гарантіями – обчислити теперішню вартість очікуваних внесків, які має сплатити уряд протягом терміну дії контракту. Теперішня вартість цих потоків є вартістю умовного зобов'язання, яке держава бере на себе через гарантію.

Протягом останніх кількох років ППП стало ще важче фінансувати через труднощі із залученням довгострокового фінансування.

Банківське фінансування наразі обмежене через декілька причин: 1) обмеження ліквідності, строків погашення та капіталу основних банків; 2) низький обсяг синдикацій; 3) помітне зменшення середньої суми, яку кожен банк готовий взяти на себе для кожної транзакції.

З цієї причини банки вибірково підходять до угод і більше зосереджуються на національних ринках. Ці фактори перешкоджають використанню ППП для фінансування великих інфраструктурних проєктів після приходу економічної рецесії.

Від початку політики TEN-T ЄС та ЄІБ просуvalи механізми заохочення використання ППП для фінансування пріоритетних проєктів. У 2008 році Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) отримав від Європейської Комісії

мандат на запуск «Інструменту гарантування позик для проєктів транс'європейської транспортної мережі» (LGTT). Це резервний механізм ліквідності, призначений для покращення здатності позичальника обслуговувати пріоритетний борг протягом початкового операційного періоду або фази «нарощування» загального проєкту та початкового доходу від трафіку. Ризиковий капітал для цієї гарантії спільно надається ЄІБ та Європейською комісією на користь комерційних банків, які нададуть резервну ліквідність на додаток до звичайних інструментів фінансування проєкту.

ЄІБ опублікував документ, у якому зазначено, як різні зацікавлені сторони можуть зробити більш ефективний внесок у планування та фінансування інфраструктурних активів TEN-T [European Investment Bank. Issues Paper on facilitating additional TEN-T investment. 2008. URL: <http://www.eib.org/attachments/documents/issues-paper-on-facilitating-additional-ten-tinvestment.pdf> (дата звернення 15.10.2022)]. Деякі із заходів, рекомендованих у цьому документі сприяли національним заходам для забезпечення полегшення поточних ринкових умов, включаючи механізми державних гарантій/кредитування для ключових інвестицій у інфраструктуру; спрямовані на розвиток ринків капіталу по всьому ЄС для фінансування інфраструктури та випуску проєктних облігацій TEN-T, а також створення фондів акціонерного капіталу для фінансування інфраструктури.

У відповідь на це ЄС запустив консультаційний документ щодо так званої ініціативи проєктних облігацій «Європа 2020» [159]. Ця ініціатива мала на меті забезпечити новий механізм підтримки ЄС проєктним компаніям, які випускають облігації для фінансування великомасштабних інфраструктурних проєктів.

Таким чином, ЄІБ систематично підтримує розвиток ППП в транс'європейських транспортних мережах, які пропонують довгострокові кредити. Основним завданням цього фонду є підтримка малих і середніх підприємств, надання гарантій для позик і ризикового капіталу в рамках TEN-T.

У науковій літературі розглядають 6 основних типів концесійних договорів в рамках ППП [148; 170; 171]:

– BOT «Build–Operate–Transfer» (або DBOT «Design–Build–Operate–Transfer») - класична модель концесії, яка лежить в основі законодавства про ППП у багатьох європейських країнах. Укладення такого договору передбачає, що концесіонер виконує весь комплекс робіт із будівництва (реконструкції) об'єкта, експлуатує його та отримує від цього дохід протягом певного (фіксованого) терміну, після чого об'єкт передається у власність публічному партнеру (державі, уповноваженим державним органам тощо);

– BTO «Build–Transfer–Operate» - передбачає фінансування всього комплексу робіт із будівництва (реконструкції) об'єкта приватними інвесторами та передачу його у власність державному партнеру одразу після завершення будівництва; концесіонери отримують даний об'єкт для подальшої експлуатації та отримання прибутку.

– BOO «Built–Own–Operate» (або DBOO «Design– Built–Own–Operate») - приватні інвестори здійснюють будівництво (реконструкцію) об'єкта, а потім набувають його у власність, на підставі чого він використовується протягом узгодженого з державним партнером строку.

– BOOT «Built–Own–Operate–Transfer» (або DBOOT «Design–Built–Own–Operate–Transfer») - приватні інвестори здійснюють будівництво (реконструкцію) об'єкта, набувають права власності на нього, які діють певний період часу, після чого об'єкт передається у власність державного партнера.

– BBO «Buy–Build–Operate» (або LDO «Lease– Develop–Operate», WAA «Wrap–Around–Addition») - особливістю цих концесійних моделей є те, що вони являють собою своєрідну передачу вже наявних активів у власність приватних партнерів, які повинні модернізувати ці об'єкти, не приймаючи жодних зобов'язань щодо умов їх передачі державному партнеру;

– DBFOM «Design–Build–Finance–Operate–Maintain» – це метод реалізації проекту, який дозволяє підряднику з приватного сектора

проектувати, будувати та фінансувати проєкт, а потім здійснювати операції та технічне обслуговування об'єктів згідно з довгостроковою угодою.

В останні роки в ЄС спостерігається значне зниження загального обсягу інвестицій, спрямованих на транспортну інфраструктуру, а отже, і відсотка ВВП, інвестованого в цей сектор.

За кількістю угод найактивнішими ринками були Франція і Нідерланди, які закривали мінімум дві угоди на рік протягом останніх трьох років. Крім того, у 2016 році було рефінансовано борг 25 європейських транспортних проєктів ППП на загальну суму непогашеної суми 7,8 млрд євро, порівняно з 13,1 млрд євро в 2015 році та 1,3 млрд євро в 2014 році. У 2016 році Іспанія була найактивнішою країною як за обсягом боргу так і за кількістю транзакцій, загалом 14 транзакцій на суму 2,8 млрд євро.

2. Розвиток інфраструктури є важливим способом посилення ринкової інтеграції, збільшення торгівлі та стимулювання розвитку як засобу зміцнення регіональної згуртованості в Європі. Тому Європейська Комісія поставила собі за мету запропонувати користувачам високоякісну та безпечну інфраструктуру, яка включає всі види транспорту та дозволяє оптимально використовувати пропускну здатність, або шляхом модернізації поточної інфраструктури, або шляхом розширення. Однак поточні обмеження щодо державних видатків є жорсткими. Будівельні проєкти створюють зобов'язання або борг для урядів, оскільки їх потрібно фінансувати. Але фінансування може бути зафіксоване як на державному балансі, так і поза ним, тобто з прямим впливом на рівень державного боргу або без нього. Якщо актив обліковується на державному балансі, усі витрати реєструються як державні інвестиції протягом періоду будівництва [121].

Транспортний сектор займає провідну позицію на європейському ринку публічно-приватного партнерства як за кількістю укладених великих угод, так і за загальним обсягом залучених інвестицій у період 2010-2020 рр. Зокрема, понад половину (55,3%) таких угод було реалізовано у сфері дорожнього господарства (див. : рис. 3.1).

Як свідчать дані на рис. 3.1, протягом попереднього десятиліття 45,1% усіх інвестицій, залучених у транспортний сектор країн ЄС на засадах ППП, припадали на великі проєкти у дорожньому господарстві. Найвищий рівень активності у цій сфері спостерігався у 2014 році, коли було фінансово закрито п'ять великих угод ППП на загальну суму 4,962 млрд євро.

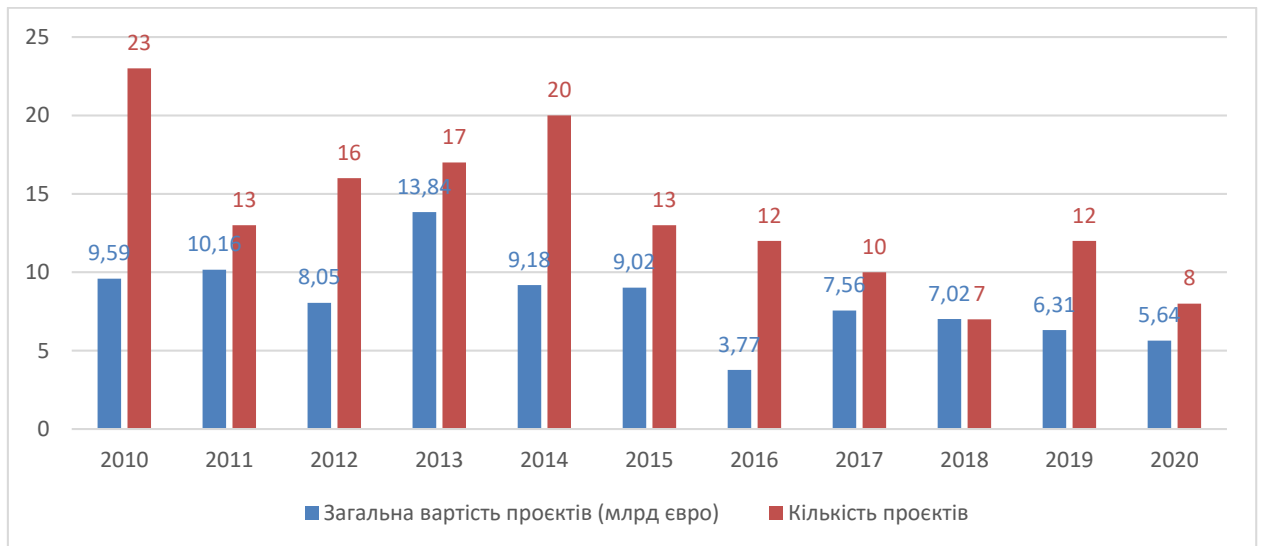


Рис. 3.1. Статистичні дані проєктів транспортної інфраструктури в рамках ППП за 2010-2020 рр.\*

\*Джерело: сформовано автором на основі джерела: [188].

За цей період найбільша чисельність проєктів реалізована у Франції (33 проєкти), Нідерланди (18 проєктів), Іспанія (17 проєктів) та Німеччина (14 проєктів) [164].

Визнаним світовим лідером у сфері реалізації публічно-приватного партнерства є Велика Британія, яка, хоча й вийшла зі складу ЄС у 2020 році, протягом 2010-2019 рр. займала перше місце серед європейських країн за кількістю фінансово закритих угод. За цей період було укладено 207 угод ППП на загальну суму 33,6 млрд євро. Починаючи з 2012 року, Велика Британія також лідирувала за обсягами інвестицій, залучених у межах ППП. На початкових етапах розвитку ринку ППП у цій країні значна частина угод стосувалася проєктів у сфері транспортної та комунальної інфраструктури.

У зазначений період у межах публічно-приватного партнерства успішно реалізовано низку проєктів транспортної інфраструктури, зокрема [166]:

- розширення автомагістралі M25 в Англії (збільшення кількості смуг з трьох до чотирьох на відстані 63 милі) за контрактом DBFO, загальна вартість проєкту – 2 млрд фунтів стерлінгів;

- будівництво та модернізація автомагістралей M80 у Шотландії та A1/A4 у Північній Ірландії за контрактами DBFO.

Сучасний ринок PPP у Великій Британії демонструє високу динаміку розвитку завдяки формуванню первинного та вторинного ринків PPP. Відбувається постійне вдосконалення моделей фінансування, зростає кількість приватних інвестиційних фондів, які спрямовують кошти на підтримку інфраструктурних проєктів. Це сприяє збільшенню капіталізації ринку та розширенню спектра секторів, у яких укладаються угоди PPP. Значну частину проєктів реалізують органи місцевого самоврядування, тоді як загальний контроль забезпечує уряд Великої Британії.

Франція – друга за рівнем ділової активності країна Європи у сфері PPP. Протягом 2010-2017 рр. у Франції було фінансово закрито 177 угод PPP на загальну суму 24,1 млрд євро. Особливістю реалізації проєктів PPP у Франції є:

- активне використання концесій, зокрема на будівництво та експлуатацію автомагістралей;

- збалансоване поєднання масштабних державних проєктів із меншими ініціативами органів місцевої влади;

- домінування банківського фінансування, хоча у сфері транспортної інфраструктури також застосовується випуск облігацій [57; 166].

У рамках традиційної концесійної моделі у Франції успішно реалізовано проєкти будівництва автомагістралей A19, A41, A88, A65 та інших. Прикладом залучення інституційних інвесторів до інфраструктурних проєктів є Marseille L2 bypass, що стартував у 2013 році [178].

Окремої уваги заслуговує проєкт ППП «Eco Taxe project» (844 млн євро), реалізований за контрактом DBFOM. Він передбачає створення супутникової системи моніторингу вантажних автомобілів масою понад 3,5 тонни для оподаткування. Очікується, що ця система підвищить ефективність податкової політики та забезпечить стабільні надходження для державних інвестицій у транспортний сектор [177].

Німеччина – третя за рівнем ділової активності країна на європейському ринку ППП. Механізми ППП почали активно застосовуватися у Німеччині на початку 1990-х років, коли були створені агентства розвитку, що об'єднали державний, приватний сектори та громадськість для відновлення занедбаних територій.

На рисунку (див.: рис. 3.3) представлено моделі, які використовуються для реалізації проєктів транспортної інфраструктури в межах ППП у Німеччині.



Рис. 3.3. Моделі, які застосовують для реалізації проєктів транспортної інфраструктури в рамках ППП\*

\*Джерело: сформовано автором на основі джерела: [204].

Результативність моделей реалізації проєктів транспортної інфраструктури на основі публічно-приватного партнерства була доведена успішною реалізацією таких проєктів, як розширення автомагістралей А1, А4, А5 і А8 (А-Модель), а також складних інфраструктурних проєктів, таких як

Hamburg Harbour crossing, A281 Weser crossing та Albaufstieg in Baden-Württemberg (F-Модель). Проте Німеччина продовжує активно працювати над вдосконаленням цих моделей.

Інноваційні проекти, що успішно реалізуються у Німеччині, зокрема, включають розширення автомагістралі А8 за А-Моделлю. Угода ППП передбачає експлуатацію та обслуговування 51 км автомагістралі, з яких 41 км буде розширено з чотирьох до шести смуг. Термін дії угоди складає 30 років, а вартість проекту – 400 млн євро. Особливістю цієї угоди є застосування механізму тіньових платежів (shadow toll payments), згідно з яким уряд виплачує приватному партнеру договірну плату за кожного водія, який користується цією дорогою, побудованою на основі ППП.

Ще однією важливою угодою є проект на автомагістралі А7 Bordschlohm-Hamburg (646 млн євро), який фінансується через ініціативу ЕІВ/ЕС Project Bond Initiative. Ця угода демонструє використання комплексного підходу до фінансування, що поєднує випуск облігацій і залучення коштів комерційних банків [179].

Іспанія також має значний досвід у реалізації проектів транспортної інфраструктури в рамках ППП. На початку ХХІ століття ринок ППП Іспанії показав стійке зростання і став одним із провідних ринків у Європі щодо успішно завершених проектів. Розвиток ППП у цій країні підтримувався на муніципальному, регіональному та державному рівнях. З кожним роком цей сегмент зростав за кількістю та вартістю угод. Основними учасниками ринку ППП були іспанські компанії, які мали ресурси та компетенцію для розширення своєї діяльності за межі країни.

Досвід формування сприятливих умов для розвитку портової інфраструктури портів Гамбурга (Німеччина), Роттердама (Нідерланди), Антверпена (Бельгія), Ле Гавра (Франція) заслуговує на увагу, оскільки ці країни застосовують ефективний інструмент – модель земельних концесій «порт-лендлорд». У рамках цієї моделі портова адміністрація виступає в ролі лендлорда, яка володіє землями в межах акваторій портів. Крім того, портові

адміністрації несуть відповідальність за стратегічні інфраструктурні об'єкти, такі як доки, мости, шлюзи, причали та землі, а також за безпеку судноплавства, навігацію, стимулювання міжнародної торгівлі та маркетингову діяльність. При цьому приватні портові оператори здійснюють свою діяльність на землях і причалах, наданих їм в концесію терміном до 40 років із правом подальшого продовження концесії [136, с. 122].

Ринок публічно-приватного партнерства в Європейському Союзі здебільшого концентрується у таких країнах, як Франція, Німеччина, Бельгія та Нідерланди, на які у 2019 році припадало 90% від загального обсягу реалізованих проєктів ППП. Загальна вартість інфраструктурних проєктів, реалізованих органами влади ЄС у цьому році, становила 5,9 млрд євро, що відповідало 61% загального обсягу ринку.

Серед завершених у 2019 році великих фінансових операцій можна відзначити:

- тунель Сільвертаун у Великій Британії – 1,4 млрд євро;
- рухомий склад Netz Elbe Spree у Німеччині – 1,3 млрд євро;
- автомагістраль A9 у Нідерландах – 850 млн євро;
- проєкт Broadband Tarn-et-Garonne у Франції – 656 млн євро;
- трамвайна мережа Liège у Бельгії – 558 млн євро [144; 162].

У 2020 році було закрито шість масштабних угод загальною вартістю 5,1 млрд євро, що склало 65% від загальної ринкової вартості (порівняно з 55% у 2019 році). Серед них:

- розширення дороги A3 у Німеччині – 1,5 млрд євро;
- автострада A49 Кассель-Швальм у Німеччині – 1 млрд євро;
- концесія аеропорту Софії у Болгарії – 881 млн євро;
- проєкт A465 Dualling Section 5 & 6 у Великій Британії – 716 млн євро;
- Route Centre-Europe Atlantique у Франції – 548 млн євро;
- проєкт Loiret FTTH Broadband PPP у Франції – 500 млн євро [163].

У 2021 році було укладено лише дві великі угоди, тоді як у 2020 році їх кількість становила сім. Загальна вартість цих двох транзакцій у 2021 році

склала 2,7 млрд євро, що становило 33% від загальної ринкової вартості, тоді як у 2020 році аналогічний показник становив 65%. Великі транзакції, фінансово завершені у 2021 році, були: автомагістраль Pedemontana Lombarda (Італія) — 2,1 млрд євро; D4 Expressway (Наже-Міротіце) (Чехія) — €530 млн [165].

Загалом було подано 399 заявок у рамках конкурсу CEF Transport, який завершився 19 січня 2022 року. Після оцінки було відібрано 135 проєктів транспортної інфраструктури для отримання грантів ЄС на загальну суму 5,4 мільярда євро в 2022 році. Відповідно до транспортної програми CEF на період 2021-2027 рр., 25,8 мільярдів євро доступні для грантів для спільного фінансування TEN-TS проєктів в країнах-членах ЄС. З 2014 року CEF підтримував понад 1030 проєктів на загальну суму 23 мільярди євро в транспортному секторі. Після схвалення державами-членами ЄС відібраних проєктів Європейська Комісія прийме рішення про фінансування, а Європейське агентство з питань клімату, інфраструктури та навколишнього середовища (CINEA) розпочне підготовку грантових угод із бенефіціарами 135 відібраних проєктів.

Фінансування, спрямоване на реалізацію ключових інфраструктурних проєктів, сприятиме економічному відновленню після пандемії в усіх країнах-членах ЄС, забезпечить розвиток нових транспортних сполучень на європейському континенті, підтримку екологічно сталого транспорту, підвищення безпеки та взаємодії різних транспортних систем, а також створення нових робочих місць. Подані проєкти стали результатом конкурсів пропозицій, оголошених у рамках програми фінансування стратегічних інвестицій ЄС у транспортну інфраструктуру — Connecting Europe Facility (CEF).

Усі проєкти, які отримали фінансування, стосуються розвитку Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T), яка охоплює автомобільні дороги, залізниці, внутрішні водні шляхи, маршрути короткого морського судноплавства, порти та аеропорти, що об'єднують країни ЄС з іншими

державами. Ключовою метою Європейської Комісії є завершення будівництва основної мережі TEN-T до 2030 року та комплексної мережі — до 2050 року, з урахуванням підтримки кліматичних цілей ЄС, визначених у Європейській зеленій угоді.

Зокрема, проекти передбачають розширення залізничної мережі ЄС, з акцентом на транскордонні маршрути та з'єднання з морськими портами й аеропортами. Серед найбільших залізничних проєктів — будівництво тунелю Fehmarn Belt, який має з'єднати Данію та Німеччину, а також модернізація залізнично-дорожнього перевантажувального терміналу в Ханіска-при-Кошицях (Словаччина). Цей термінал полегшить переміщення вантажів між залізницею та автотранспортом і буде пристосований для прийому потягів з коліями різної ширини, включно з тією, що використовується в Україні.

Крім цього, значна увага приділяється розвитку морської інфраструктури, зокрема модернізації портів та встановленню берегового електропостачання, що дозволить пришвартованим суднам зменшити обсяги викидів. У сфері внутрішніх водних шляхів серед ключових проєктів — транскордонне сполучення Сена-Шельда між Францією та Бельгією. Також планується впровадження інтелектуальних транспортних систем, що мають підвищити безпеку на дорогах і забезпечити створення безпечних стоянок для великовантажного транспорту в таких країнах, як Іспанія, Румунія, Франція, Угорщина та Італія.

Серія пілотних демонстраторів цифрового європейського неба в екологічній авіації та міській повітряній мобільності підтримуватиме повітряний транспорт [160].

Таким чином, на сьогодні світовою практикою, зокрема держав-учасниць ЄС (Франція, Німеччина, Іспанія, Італія, Нідерланди) та Великої Британії, накопичено великий досвід реалізації проєктів на засадах ППП в сфері транспортної інфраструктури, який може бути запозичений Україною.

Проаналізовані проекти ППП в сфері транспортної інфраструктури дають достатньо чіткі орієнтири для розвитку найкращої ділової практики у вітчизняних умовах.

### **3.2. Удосконалення нормативно-правового та організаційного забезпечення публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою**

Законодавча база регулювання розвитку ППП в Україні характеризується складністю, багаторівневістю та бюрократизованістю, створюючи таким чином високі ризики для корупції та ризики для ефективного використання механізму ППП в активізації інвестиційної діяльності. Недосконалість законодавчої системи для реалізації проектів ППП у сфері ТІ є однією з проблем їх реалізації, яка посилюється недостатнім рівнем інституційної спроможності у виконанні умов договорів співробітництва. Неузгодженими залишаються такі питання, як розмір та форма участі учасників партнерства, види та умови угод з приватними інвесторами, розподіл ризиків і відповідальності, що в цілому гальмує процес розробки та реалізації проектів публічно-приватного партнерства.

Позитивним моментом у законодавчій базі регулювання ППП в Україні є тривалі процеси її вдосконалення відповідно до європейських стандартів, які слугують основою організаційного забезпечення в підготовці проектів ДПП, подальшого управління ними. Водночас, потребує оптимізації організаційна структура для посилення інституційної спроможності щодо регулювання відносин ППП у сфері управління ТІ.

Серед виявлених нами проблем ППП у сфері ТІ – відсутність спеціалізованих організаційних структур для управління ППП.

Сьогодні в Україні різноманітні проблеми партнерства намагаються вирішувати різні структурні підрозділи виконавчих органів міської ради, дії яких часто є неузгодженими, що є причиною відсутності системної політики у

сфері розвитку ППП. Велика організаційна розпорошеність свідчить про недосконалість менеджменту в цій сфері.

В умовах воєнного стану посилюється політична невизначеність, а масштабні проєкти ППП, особливо із залученням іноземного фінансування, можуть бути відкладені на невизначений строк. В таких умовах актуалізується потреба в удосконаленні нормативно-правового та організаційного забезпечення ППП в управлінні ТІ.

Для ефективного реформування механізму ППП в Україні необхідно передусім удосконалити та внести корективи в нормативно-правову базу регулювання цих відносин, удосконалити інституційно-правове оформлення підготовки та реалізації проєктів, забезпечити захист інтересів приватних інвесторів при їх реалізації, створити загальне сприятливе бізнес-середовище на основі покращення інвестиційного клімату, податкового та регуляторного середовища.

Доцільно запропонувати шляхи вдосконалення нормативно-правового забезпечення ППП в управлінні ТІ, виходячи з проведеного нами аналізу законодавства у цій сфері та виявлених проблем у сфері регулювання: міжнародній, сфері регулювання центральних органів виконавчої влади, сфері регулювання забезпечення організації діяльності спеціальних органів публічного управління у сфері ТІ, сфері регулювання забезпечення функціонування ТІ, в сфері функціонування механізмів публічного управління ТІ щодо забезпечення інвестиційного процесу у сфері мосто-, дорого-будування, в сфері діяльності органів влади на місцях, що визначає організацію, повноваження та порядок забезпечення механізмів управління ТІ; в сфері фінансового забезпечення механізмів управління ТІ; в сфері визначення стратегічних пріоритетів та напрямів механізмів публічного управління ТІ (див.: табл. 3.1).

Найважливіше завдання у вдосконаленні нормативно-правової бази управління ТІ – імплементація стандартів та нормативів ЄС, контроль та перевірка їх дотримання на практиці. За 2014 – 2023 роки було виконано лише

54% завдань, пов'язаних із імплементацією законодавства ЄС у напрямку транспорт та ТІ [47].

**Таблиця 3.1**

**Шляхи вдосконалення нормативно-правових актів у сфері транспортної інфраструктури\***

Сфера регулювання	Шляхи вдосконалення нормативно-правової бази
Міжнародна нормативно-правова база, яка регулює систему управління ТІ	<ol style="list-style-type: none"> <li>Активізація імплементації законодавства ЄС у сфері транспорту та ТІ, що потребує оптимізації діяльності відповідальних ОДВ [81].</li> <li>Залучення міжнародних експертів та фахівців з імплементації законодавства.</li> </ol>
Регулює: <ul style="list-style-type: none"> <li>роботу центральних органів виконавчої влади, які впливають на стан та розвиток ТІ;</li> <li>забезпечення організації діяльності спеціальних органів публічного управління у сфері ТІ</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Оновлення законодавства відповідно змінам зовнішнього та внутрішнього середовища: в умовах воєнного стану, критичної нестачі фінансування проєктів ДПП в умовах війни в Україні.</li> <li>Оптимізація діяльності центральних органів виконавчої влади</li> <li>Активізація співробітництва з країнами-членами ЄС.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Регулює забезпечення функціонування ТІ.</li> <li>Забезпечує механізми публічного управління ТІ щодо інвестування у сферу мосто- та шляхо - будівництва</li> </ol>	Узгодження з нормами та стандартами ЄС, відповідно до змін зовнішнього середовища, наприклад, змін попиту та пропозиції в сфері транспортних послуг в умовах війни, впровадження європейських стандартів функціонування ТІ в умовах пришвидшення євроінтеграції України.
Діяльність органів влади на місцях, що визначає організацію, повноваження та порядок забезпечення механізмів управління ТІ	Розширити повноваження місцевих органів влади, зокрема в галузі міжнародних відносин, а саме надати можливість сприяння розвитку міжнародного співробітництва в сфері транспортної інфраструктури на засадах ДПП.
Фінансове забезпечення механізмів управління ТІ	Розробка схем фінансування проєктів ППП, які поєднують гранти, кредити, надання податкових або митних пільг залежно від типу, форми ДПП та виду транспортної інфраструктури тощо.
Стратегічні пріоритети та напрями механізмів публічного управління ТІ	Розробка: <ul style="list-style-type: none"> <li>нових та оновлення діючих стратегій розвитку відповідного виду транспорту до 2030 року з урахуванням наслідків війни;</li> <li>стратегії мультимодальних перевезень та інтеграції до транспортної системи ЄС;</li> <li>нової Концепції розвитку ДПП в Україні, яка буде узгоджуватися з Національною економічною стратегією 2030 за напрямом «Управління державною та комунальною власністю», «Транспорт та інфраструктура» [63].</li> </ul>

\*Джерело: сформовано автором.

Проблема полягає у відсутності законодавчо затверджених схем фінансування ППП, особливо в разі реалізації довгострокових проєктів.

Наприклад, у Стратегії розвитку залізничного транспорту зазначено, що фінансування заходів, передбачених цією стратегією, здійснюється за рахунок власних ресурсів залізниць і підприємств залізничної галузі, бюджетних коштів, передбачених у державному бюджеті на відповідний рік, а також інших джерел, дозволених чинним законодавством [129].

У Національній транспортній стратегії [112] визначено потребу в оптимізації правового механізму ДПП, зокрема йдеться про посилену взаємодію між публічним та приватним секторами, ОМС, в тому числі шляхом децентралізації та координації ініціатив щодо розробки проектів. Завдання з покращення взаємодії, координації та ініціативності можливо досягнути через посилення інституційної спроможності ЦОВВ, МОВВ та ОМС, запозичення досвіду в управлінні розвитком ТІ у провідних експертів – радників МФО, які сьогодні активно залучаються до процесів розробки концептуальних записок та ТЕО проектів. Доцільно також залучити радників МФО для надання консультацій щодо ініціації проектів ДПП, зокрема процесів вибору об'єктів ТІ, до яких потенційно можливим є застосування механізму ППП.

Варто погодитися з думкою вітчизняних дослідників щодо низького рівня ініціації проектів ДПП саме ЦОВВ, ОМС та МОВВ [46]. Висновки Мінекономіки щодо ефективності здійснення ДПП свідчать, що за п'ять останніх років аналіз ефективності було проведено щодо семи пропозицій, з яких лише дві були підготовані за ініціативою публічної влади (концесійні проекти у морських торгових портах Ольвії та Херсону за підтримки міжнародних організацій, що ще раз свідчить про відсутність практичного досвіду в управлінні ТІ). Пять проектів ДПП були ініційовані приватним сектором; жодного проекту ДПП стосовно об'єктів державної власності не було ініційовано з 2019 року; не було укладено договорів про здійснення ДПП за пропозиціями приватного сектору.

Це підтверджує потребу в організації чіткої ієрархії в управлінні проектами ДПП, у залученні до цього процесу радників МФО. Доцільно також посилити рівень координації та підтримки в роботі центральних і місцевих

органів виконавчої влади та ОМС, зважаючи на компетенції останніх в управлінні ТІ.

У Розділі II, який регламентує організаційно-правові засади місцевого самоврядування, передбачено низку повноважень, зокрема [107]:

- ухвалення рішень про створення об'єднань єврорегіонального співробітництва (ОЕС), приєднання до них або вихід з таких об'єднань, затвердження статутів ОЕС та змін до них (стаття 26, пункт 21);

- ухвалення рішень щодо вступу до або виходу з європейського об'єднання територіального співробітництва (стаття 26, пункт 21) [46];

- ухвалення рішень щодо відчуження об'єктів комунальної власності, затвердження місцевих програм приватизації, визначення переліку об'єктів комунальної власності, які не підлягають приватизації, встановлення порядку та умов приватизації таких об'єктів;

- вирішення питань про придбання приватизованого майна, включення до комунальної власності об'єктів, відчуження яких відбулося в процесі приватизації, якщо договір купівлі-продажу був анульований або визнаний недійсним у встановленому порядку;

- ухвалення рішень щодо здійснення державно-приватного партнерства стосовно об'єктів комунальної власності, зокрема на умовах концесії, а також щодо створення, ліквідації, реорганізації чи перепрофілювання підприємств, установ і організацій комунальної власності територіальної громади (стаття 26, пункт 30) [104];

- вирішувати питання про створення підприємствами «комунальної власності спільних підприємств, у тому числі з іноземними інвестиціями».

Вказані компетенції ОМС слугують правовими передумовами для реалізації проектів ППП на засадах транскордонного співробітництва, що потребує посилення інституційної спроможності державних службовців та їх взаємодії, координації з ЦОВВ та МОВВ.

В умовах воєнного стану доцільно здійснити оновлення Національної транспортної стратегії, врахувавши пріоритети політики TEN-T, Національну

економічну стратегію розвитку до 2030 року, стратегії регіонального розвитку України. Центральні органи виконавчої влади (КМУ, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури) повинні змінити короткострокові, середньострокові та довгострокові завдання розвитку та управління ТІ.

В умовах воєнного стану досягнення визначених в Національній транспортній стратегії завдань до 2025 року малоймовірне, зокрема через значні прямі та непрямі втрати від руйнування інфраструктури та порушення ланцюгів постачання та логістичних маршрутів. В короткостроковій перспективі варто інвестувати в першу чергу в відновлення ланцюгів постачання та проекти, пов'язані з розробкою нових транспортно-логістичних кластерів, логістичних хабів / центрів на кордонах з сусідніми країнами: Польщею, Словаччиною, Угорщиною, Румунією, Молдовою.

У Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року [112] визначено, що більшу частку інвестиційних ресурсів для покращення транспортної інфраструктури планується залучити від зовнішніх джерел: міжнародних фінансових організацій та інституцій, приватних інвесторів для реалізації проектів державно-приватного партнерства. Залучення інвестиційних коштів з вказаних джерел в інноваційні транспортні проекти в умовах війни в Україні надзвичайно актуальна, як і залучення міжнародних фахівців для забезпечення інституційної підтримки в ході реалізації проектів.

Серед законодавчих змін варто відмітити потребу у розширенні повноважень місцевих органів виконавчої влади, зокрема в галузі міжнародних відносин, а саме надати можливість сприяння розвитку міжнародного співробітництва в сфері транспортної інфраструктури на засадах ДПП.

У чинному законі України [106] пропонуємо уточнити: статтю 26, доповнивши її галуззю транспорту, що належить до сектору міжнародного співробітництва, що сприятиме розширенню потенціалу використання ДПП у транскордонній зоні (Польща, Молдова, Румунія, Словаччина) в умовах потреби розвитку транспортно-логістичних кластерів із країнами ЄС.

Зважаючи на активізацію співпраці центральних органів виконавчої влади з міжнародними партнерами доцільно розробити нову Концепцію розвитку ППП в Україні, яка буде узгоджуватися з Національною економічною стратегією за напрямками «Управління державною та комунальною власністю», «Транспорт та інфраструктура» та Планом відновлення України.

Так, за першим напрямом стратегічна мета полягає у зменшенні ролі держави та ОМС, як власників державних та комунальних підприємств, в межах якої метою є передача в концесію 90% підприємств, які заборонені для приватизації та здача в оренду 100% нестратегічних або економічно необґрунтованих активів ДП та КП.

Друга мета - залучення стратегічних іноземних інвесторів для приватизації та концесії. Центральні органи виконавчої влади активно здійснюють пошук та залучення іноземних партнерів для сприяння міжнародній співпраці.

Третя стратегічна мета – підвищення ефективності управління ДП в державній та комунальній власності, зокрема завдяки корпоратизації менеджменту, фінансовій самодостатності, підвищення середньої рентабельності

Таким чином, пропонуються основи Концепції ППП у сфері управління ТІ, яка, з одного боку, є інструментом державної інвестиційної політики, з іншого – сигналом приватним інвесторам.

Метою розробки Концепції є створення умов активнішого залучення приватних інвестицій у розвиток ТІ.

Основна мета – зміцнення потенціалу у галузі, включаючи вдосконалення правової бази, впровадження сучасних управлінських та фінансових інструментів у сфері ППП, розвиток потенціалу існуючого центрів підтримки та реалізацію проектів формування транспортної інфраструктури.

Завдання Концепції розвитку ППП зводяться до: розширення переліку можливих форм залучення приватних інвестицій у розвиток транспортної

інфраструктури та підвищення ефективності їх застосування; вдосконалення фінансових механізмів, що стимулюють залучення приватних інвестицій у розвиток інфраструктури; запровадження додаткових стимулів для залучення приватних інвестицій у розвиток інфраструктури; формування ефективної системи публічного управління інвестиційними проектами, спрямованими на розвиток інфраструктури; усунення галузевих обмежень та перешкод для залучення позабюджетних коштів у розвиток інфраструктури.

Можливі варіанти нормативного закріплення положень Концепції розвитку ППП включають:

- оптимістичний сценарій, що передбачає окремий розділ Національної економічної стратегії на період до 2030 року;
- реалістичний сценарій, що включає ухвалення окремої Концепції залучення інвестицій у розвиток транспортної інфраструктури;
- песимістичний сценарій, який полягає у прийнятті наказу Міністерства економіки «Про план заходів щодо стимулювання залучення приватних інвестицій у розвиток транспортної інфраструктури».

Концепція розвитку ППП як механізму формування логістичної інфраструктури має передбачати реалізацію наступних взаємопов'язаних компонентів:

- розробку національної політики у сфері ППП у розвитку транспортної інфраструктури та вдосконалення національного законодавства;
- підготовку ППП-проектів щодо формування транспортної інфраструктури, у тому числі з урахуванням Плану відновлення України;
- сприяння розвитку центрів ППП та потенціалу влади у спільній розробці економічно обґрунтованих ППП-проектів щодо формування транспортної інфраструктури;
- обмін успішним досвідом реалізації ППП-проектів та залучення міжнародних експертів для підготовки та реалізації ППП-проектів щодо формування транспортної інфраструктури;

- підготовку кадрів та розробку навчальних програм навчання та підвищення кваліфікації всіх зацікавлених сторін у ДПП.

Для зменшення ролі держави та ОМС в управлінні ДП та КП доцільно, на наш погляд:

1. Сформувати вичерпний перелік ДП з їх фінансовими показниками та організаційно-технічними характеристиками для передачі в концесію, визначити планові фінансові показники ефективності при передачі в концесію, оренду, умови та форми договорів, можливі ризики у зв'язку з воєнним станом та способи їх нівелювання.

2. Сформувати основні положення для передачі державою як власником, інвестором, управлінцем ДП та КП в концесію, оренду.

3. Залучити внутрішніх та іноземних інвесторів для укладання угод концесії, визначивши потенційні схеми фінансування.

4. Забезпечити технічну підготовку документації.

У Законі України «Про державно-приватне партнерство» окреслено перелік сфер, у яких може застосовуватись механізм ДПП, однак відсутнє чітке розмежування цих напрямів із врахуванням доцільності його впровадження. Різноманіття договірних форм у межах ДПП, що закріплені цим Законом і регулюються іншими нормативно-правовими актами, ускладнює процес створення уніфікованого підходу до розроблення інституційних механізмів забезпечення розвитку державно-приватної взаємодії. Положення Закону не повною мірою узгоджуються з нормами інших законодавчих актів, які регулюють питання реалізації партнерських проєктів за участю держави та приватного сектору. Зокрема, державному партнеру надається право самостійно приймати рішення щодо доцільності застосування положень цього Закону до конкретного проєкту. Якщо таке рішення не ухвалене, проєкти, які мають ознаки ДПП, можуть реалізовуватись без дотримання передбачених законодавством принципів, із застосуванням норм Закону України «Про концесії». Однак і в зазначеному нормативному акті залишаються невирішені питання: не визначено вичерпно коло суб'єктів,

які мають право виступати державними партнерами у проєктах, що здійснюються за участю центральних органів виконавчої влади; не передбачено механізмів інституційного партнерства; відсутня можливість участі кількох органів державної влади чи місцевого самоврядування одночасно як державних партнерів; встановлена заборона на залучення до реалізації проєктів ДПП державних і комунальних підприємств [111].

Доцільно запропонувати внести зміни до Закону України [86], зокрема, передбачити заміну принципу узгодження інтересів державного та приватного партнерів з метою досягнення взаємної вигоди на принцип погодження інтересів державного й приватного секторів із потребами громадянського суспільства з метою отримання взаємної користі.

Варто також розширити сферу застосування ДПП в сфері ТІ у чинному законі та включити різні форми управління: не лише експлуатацію, а й користування, технічне обслуговування об'єктів ТІ, що дозволить використовувати та поєднувати на практиці форми ППП, різні моделі співробітництва публічного та приватного секторів, розширити потенціал участі приватного сектору в управлінні ТІ.

Надання права користування об'єктами ТІ на певний строк дасть змогу реінвестувати отримані прибутки від використання. Надання приватним партнерам можливості технічного обслуговування підвищить рівень конкуренції в сфері обслуговування ТІ та дасть змогу публічному сектору, зокрема органам місцевого самоврядування, обирати проєкти ППП, які пропонують кращі умови для здійснення операцій з підтримки працездатності або справності об'єктів ТІ при їх використанні за призначенням. Надання приватним партнерам можливості технічного обслуговування також сприятиме використанню такої форми ДПП, як договори на технічне обслуговування об'єктів ТІ.

Серед позитивних трансформацій організаційного забезпечення ППП в управлінні ТІ слід відзначити впровадження механізму планування розвитку ТІ.

Міністерство інфраструктури спільно з експертами Світового банку та Європейської Комісії розробило пропозиції до проєкту Інвестиційного плану розвитку транспортної інфраструктури країн Східного партнерства, який передбачає реалізацію пріоритетних інвестицій на суму близько 12,8 млрд євро до 2030 року. План передбачає будівництво 4800 кілометрів автомобільних і залізничних шляхів, шести морських портів та одинадцяти логістичних хабів. Вказаний Інвестиційний план було схвалено 15.10.2018 на засіданні міністрів закордонних справ країн-учасниць Східного партнерства. Структурно План охоплює: а) проєкти, що вже перебувають у стадії реалізації; б) проєкти категорії Quick Wins, реалізація яких планувалась у середньостроковій перспективі (до 2020 року) та які покликані забезпечити суттєвий ефект для транспортного сектору України, зокрема ліквідацію інфраструктурних «вузьких місць». Фінансування цих проєктів передбачено за допомогою нового фінансового інструменту «blending», що поєднує грантові ресурси ЄС із кредитами Європейського інвестиційного банку (ЄІБ); в) довгострокові проєкти, заплановані до реалізації до 2030 року [47].

В умовах війни в Україні доцільно також переглянути перелік партнерів, зокрема Білорусь, натомість посиливши співпрацю з Румунією та Молдовою.

В Україні також доцільно посилити інституційну структуру підтримки ДПП, яка забезпечує успішність правових, регуляторних та договірних умов реалізації проєктів. Як показує досвід країн Центральної та Східної Європи, стимулювання участі приватного сектору у контрактах ДПП забезпечується через розвиток дієвих інституцій з точки зору скорочення корупційних ризиків, збільшення рівня громадянської свободи та оптимізації нормативної бази [191].

Більшість європейських країн усвідомили важливість інституцій у підтримці ППП, розробивши різноманітні моделі інституційної бази реалізації проєктів співробітництва. Ці моделі визначаються відповідно до ступеня централізації інститутів ДПП у загальній державній структурі країни, серед яких виділяють: високоцентралізовані моделі (західні нові незалежні

держави); високий ступінь децентралізації (Франція та Португалія); змішані централізовані та децентралізовані (Ірландія, Великобританія, Італія та Нідерланди) [184].

Зважаючи на важливість інституцій в залученні приватного сектору, пропонуємо наступні організаційні вдосконалення механізму ППП в управлінні ТІ:

1. Оптимізація організаційної структури для посилення інституційної спроможності щодо регулювання відносин ППП у сфері управління ТІ:

1.1. Покращення проектних структур управління та функціональних зв'язків між ними з урахуванням досвіду реалізації проектів ДПП та масштабів проектів, зокрема запровадження функціонально-проектних структур для великомасштабних проектів ДПП шляхом проведення навчання проектною командою, що створюється за функціональним принципом ініціаторами проектів (ЦОВВ, ОМС, МОВВ) та створення функціональних проектних команд для малих та середніх проектів, проектних офісів, зокрема віртуальних, функціональних проектно-орієнтованих організаційних структур.

1.2. Залучення експертів МФО до процесів комунікацій з ринком та пошуку інвесторів. Серед МФО варто залучати не лише ЄІБ, ЄБРР а й національні двосторонні інститути фінансування, спеціалізовані банки розвитку та підтримки приватного сектору, які зокрема спеціалізуються на залученні капіталу в інфраструктурні проекти (порти, аеропорти, дороги).

Це посилить фінансову підтримку та консультування щодо інвестиційних вкладень приватних компаній та підвищить ймовірність залучення приватних інвесторів, завдяки гарантіям від національних фінансових установ, їх експертизи та консультацій, які є одним із найбільш важливих етапів розробки проектів ППП.

Як свідчить досвід впровадження державно-приватного партнерства в Ірландії у сфері водопостачання та соціальної інфраструктури [197], на ефективність реалізації таких проектів впливають декілька ключових

чинників, серед яких: наявність конкурентного середовища для надання відповідних послуг; правильно обрана договірна модель; ефективний механізм розподілу ризиків; високий рівень відповідальності між надавачем послуг та громадянами, які є їх отримувачами. Визначальним чинником успішності державно-приватної взаємодії є залучення до процесу партнерства основних зацікавлених сторін шляхом проведення консультацій та забезпечення їх участі.

1.3. Проведення навчання державних службовців, які є ініціаторами ДПП (ЦОВВ, ОМС, МОВВ), оскільки існує потреба у підвищенні рівня компетентності та набуття знань щодо виконання різних етапів реалізації проектів, особливо етапу ініціації, підготовки концептуальної записки, ТЕО, моніторингу, контролю та виконання.

1.4. Залучення радників – експертів зі спеціалізованими знаннями в реалізації ППП, зокрема фахівців МФО та двосторонніх інститутів фінансування для посилення інституційної спроможності проектних команд та контролю за виконанням покладених на них обов'язків.

Залученню експертів МФО до підготовки проектів ДПП у сфері транспорту сприяють такі нормативні передумови:

1. Постанова КМУ [31], яка визначила обов'язкову потребу у залученні радників до розробки конкурсної документації.

2. Закон України [104] наголосив на зборі інформації й аналізі економічних, технічних, фінансових показників об'єкта концесії шляхом надання послуг з фінансового аудиту, незалежної оцінки об'єкта концесії, екологічного аудиту тощо.

3. Згідно з положеннями Постанови Кабінету Міністрів України [98], передбачена можливість залучення міжнародних фінансових організацій до реалізації проектів. Представники державної сторони можуть укладати з ними цивільно-правові договори, які врегульовують питання взаємодії між сторонами у процесі підготовки та структурування проекту (п. 28 «Особливості залучення міжнародних фінансових організацій»).

Таким чином, з метою вдосконалення нормативно-правового забезпечення ДПП в управлінні ТІ запропоновано внесення ряду змін за сферами регулювання, серед яких найбільш пріоритетними визначено міжнародну в контексті активізації імплементації законодавства ЄС в транспортному секторі України та стратегічну.

В Україні існує нагальна потреба в розробці нових та оновленні діючих Стратегій розвитку відповідного виду транспорту: залізничного, автомобільного, морського, повітряного та оновлення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, з урахуванням наслідків війни та втрат від руйнування інфраструктури. Потребує розробки нова Концепція розвитку ДПП, яка буде узгоджуватися з ключовими стратегіями розвитку (Національною економічною стратегією 2030, Планом відновлення України).

Потребує вдосконалення нормативно-правове регулювання залучення інвестицій у транспортний сектор, компенсації інвестицій у стратегічні об'єкти галузі, регулювання питання відведення земельних ділянок для будівництва та експлуатації об'єктів ТІ, валютне регулювання.

Для розширення потенціалу використання різних форм ДПП та типів угод про співробітництво запропоновано внести зміни щодо:

- розширення повноважень місцевих органів виконавчої влади в галузі міжнародного співробітництва в сфері транспортної інфраструктури на засадах ДПП;

- ключових принципів здійснення державно-приватного партнерства, для забезпечення більшої гнучкості в реалізації проєктів та стимулювання участі приватних інвесторів, зокрема щодо подальшого розподілу прав власності;

- включення різних форм управління ТІ (експлуатації, користування, технічного обслуговування об'єктів ТІ) до сфери застосування ДПП у відповідному Законі.

Для удосконалення організаційного забезпечення публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою запропоновано посилення інституційної спроможності центральних, місцевих органів виконавчої влади, ОМС в Україні, зокрема шляхом залучення міжнародних експертів та створення команд підтримки і реалізації проєктів ДПП за функціональним підходом.

### **3.3. Запровадження сучасних форм публічно-приватної взаємодії в управлінні транспортною інфраструктурою**

Запровадження нових форм публічно-приватної взаємодії в управлінні ТІ доцільно здійснити на основі аналізу досвіду реалізації ДПП. В Україні реалізовані пілотні концесійні проєкти у секторі морських портів України [79], в рамках яких виконано такі роботи:

- 1) створення раніше згаданого у розділі 2 Проектного офісу з питань ДПП в інфраструктурі «SPILNO» за підтримки Western NIS Enterprise Fund;
- 2) допомога ЄБРР та Світового банку Міністерству у підготовці попередніх техніко-економічних обґрунтувань проєктів;
- 3) проведення відбору консультантів та координація попереднього техніко-економічного обґрунтування ЄБРР, Світовим банком за організаційної підтримки Проектного офісу «SPILNO»;
- 4) підготовка концептуальних записок проєктів Проектним офісом «SPILNO», які були схвалені Міністерством інфраструктури, Мінекономрозвитку та Мінфіном. Таким чином, можна відмітити дієву співпрацю міжнародних організацій з центральними органами виконавчої влади України в сфері ДПП.

В процесі реалізації проєктів ДПП в Україні було виділено такі етапи:

1. У співпраці з ЄБРР та МФК проводився відбір консультантів для підготовки повного техніко-економічного обґрунтування (ТЕО).

2. Проектним офісом було надано консультації для підтримки проектної команди у підготовці повного ТЕО.

3. Наступний етап – проведення аналізу ефективності та схвалення Міністерством економічного розвитку і торгівлі та Міністерством фінансів.

4. Далі здійснювалась підготовка тендерної документації.

5. Один з заключних етапів – створення тендерної комісії для проведення тендеру та визначення переможця ДПП за найкращою пропозицією.

Аналіз практики впровадження державно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури в Україні дозволяє окреслити такі особливості *(див.: Додаток Є)*:

- реалізація масштабних інфраструктурних проектів, що спрямовані на модернізацію та розвиток транспортної мережі, зокрема автомобільних доріг і залізничного транспорту;

- залучення інвестиційних ресурсів приватного сектору з фіксацією позитивної чистої дисконтованої вартості та операційного прибутку, а також наявність внутрішньої норми рентабельності, що свідчить про економічну доцільність проектів;

- впровадження інноваційного досвіду, передових технологій і знань, отриманих завдяки участі міжнародних партнерів.

Застосування комбінованих форм реалізації проектів ДПП вказує на потенційні труднощі у взаємодії зацікавлених сторін, зокрема між державним та приватним секторами, а також на обмежене залучення громадянського суспільства до таких проектів.

В Україні тривалість реалізації таких ініціатив зазвичай становить 25–50 років, основною формою при цьому є змішана модель. Попри важливу роль державного сектору, його участь, як правило, обмежується підготовкою та оцінкою проекту, у той час як ефективний контроль та належне фінансування часто відсутні, що свідчить про нерегульованість питань розподілу фінансових ризиків.

У зв'язку з цим, ключовим аспектом є чітке договірне регулювання, яке забезпечує можливість коригування умов співпраці за необхідності. Також потребує особливої уваги ідентифікація та узгодження ризиків, порядок їх розподілу та визначення підсистем, у межах яких вони виникають. При цьому фінансова спроможність проєкту, доцільність витрат, а також вигоди для приватних інвесторів мають бути безумовно гарантованими [153].

Варто відмітити, що графік реалізації вказаних проєктів тривав 19 місяців, з яких: 1) 2 місяці на процес відбору консультантів; 2) 5 місяців на підготовку детального ТЕО; 3) 3 місяці на розробку тендерної документації; 4) 5 місяців на погодження умов тендеру; 5) 4 місяці на процеси відбору та переговорів [88]. Вказані терміни підготовки та реалізації проєктів можливо скоротити, зокрема за рахунок створення функціонально-проектних команд з підготовки проєктів, до яких будуть включені міжнародні експерти, за функціональним підходом для: 1) виконання функцій підготовки ТЕО; 2) розробки тендерної документації; 3) виконання функції відбору та проведення переговорів, які варто розподілити залежно від масштабів проєкту (до 250 млн. грн. та від 250 млн. грн. відповідно законодавству).

Згідно з аналітичними даними Світового банку, рівень ефективності реалізації проєктів державно-приватного партнерства в Україні оцінюється за такими напрямками: 1) підготовка; 2) проведення закупівель; 3) управління контрактами; 4) розгляд незатребуваних пропозицій [208]. Це свідчить про наявність проблемних аспектів на кожному етапі впровадження ДПП.

Система реалізації механізмів державно-приватного партнерства в Україні характеризується недостатнім залученням державних коштів до фінансування інфраструктурних об'єктів у довгостроковій перспективі. Домінує модель приватного накопичення капіталу, що передбачає передачу прав на інфраструктурні об'єкти до приватного сектору після завершення реалізації проєкту. Така концентрація інфраструктурних активів у власності приватних інвесторів ускладнює їх подальшу участь у фінансуванні нових

ініціатив, що призводить до зниження зацікавленості бізнесу у розвитку інфраструктури України.

Для реалізації проектів ДПП не передбачено жодну форму державної підтримки. Відповідно, доцільно запропонувати схему участі державного сектору в цілях поділу ризиків та відповідальності, що має передбачати укладення гарантійних угод уряду України з міжнародними організаціями або двосторонніми інститутами фінансування для фінансування 10-15% проектів за кращими умовами як спосіб забезпечення виконання зобов'язань ЦОВВ та МОВВ. На сьогодні для реалізації великих інфраструктурних проектів (Odessa Terminal Holdco Limited, Port of Yuzhny Grain Terminal) були залучені позики Міжнародної фінансової корпорації, Європейського банку реконструкції та розвитку, проте відсутня практика укладення гарантійних угод, що є зокрема одним з інструментів гарантування позик для проектів транс'європейської транспортної мережі в рамках політики TEN-T ЄС та ЄІБ та механізму заохочення використання ППП для фінансування пріоритетних проектів. Це резервний механізм ліквідності, що сприятиме покращенню спроможності позичальника обслуговувати пріоритетний борг протягом початкового операційного періоду проекту та початкового доходу від трафіку. Резервна лінія ліквідності може бути залучена проектною компанією (компанією з управління) у разі неочікуваного скорочення доходу від трафіку проекту протягом початкового періоду робіт (наприклад, в перші 5-7 років реалізації проектів).

У багатьох державах спостерігається аналогічна проблема реалізації проектів державно-приватного партнерства, яка пов'язана з обмеженістю державного фінансування на розвиток інфраструктури. Це змушує уряди ініціювати укладання з представниками приватного сектору довгострокових контрактів щодо фінансування, будівництва та/або експлуатації капіталомістких об'єктів. З боку замовника з державного сектору виникає необхідність забезпечити ефективне співвідношення між вартістю проекту та якістю його реалізації. У свою чергу, для спонсорів таких проектів

характерною є низька частка власного капіталу у структурі фінансування та залежність від доходів, які мають покривати як операційні та інвестиційні витрати, так і обслуговування боргових зобов'язань перед банками та іншими фінансовими установами. Оцінювання ризиків у такому контексті є складним і вимагає багатовекторного аналізу з боку як державних, так і приватних суб'єктів [148].

З огляду на тривалі строки реалізації проєктів ДПП в Україні, доцільним є впровадження механізмів періодичного перегляду умов їх реалізації, ризиків та можливих ускладнень. У науковій літературі зазначається, що жорстке закріплення умов у договорах обмежує можливості адаптації угод до змін у зовнішньому середовищі, що, своєю чергою, знижує гнучкість партнерства [156].

Ця проблема актуальна і для українських інфраструктурних проєктів, які мають тривалість реалізації від 25 до 50 років, функціонують у середовищі недосконалого та ускладненого нормативного регулювання, а також реалізуються переважно у змішаній формі ДПП. З метою розв'язання проблем, пов'язаних із фіксованими термінами дії контрактів, доцільно запровадити модель гнучких угод, що ґрунтуються на змінних строках дії. Такий підхід передбачає можливість отримання доходу приватним партнером до моменту досягнення заздалегідь визначеного рівня накопиченої дисконтованої вартості, після чого об'єкт переходить у державну власність. Використання змінних умов у договорах може забезпечити вищу ефективність реалізації механізмів ДПП на практиці [138; 156].

Окрему увагу слід приділити економічній оцінці результативності, яка має здійснюватися під час планування та аналізу ефективності проєктів ДПП. У нинішніх умовах не всі інфраструктурні проєкти в Україні підлягають повноцінній кількісній оцінці фінансових ризиків, а також не визначається належний розподіл ризиків між учасниками проєкту – державою та приватним інвестором.

При розробці концептуальної записки та техніко-економічного обґрунтування здійснення ДПП [82] варто деталізувати показники очікуваного впливу реалізації проєктів співробітництва (екологічні, соціальні, економічні вигоди і наслідки його реалізації).

На сьогодні такі показники в аналізованих проєктах ДПП практично відсутні, увага акцентується на фінансових показниках та вигодах реалізації договорів співпраці [118; 119; 120], а екологічні ефекти мало характеризуються (наприклад, вказується скорочення впливу на екологію через перехід на використання електроенергії замість дизельного палива або скорочення на 30% споживання палива, електроенергії) [134].

Доцільно здійснювати аналіз соціально-екологічних показників реалізації проєктів ППП в розрізі регіонів України та здійснювати оцінку впливу в цілому на регіон.

У стратегічних документах щодо розвитку окремих видів транспорту та транспортної інфраструктури (ТІ) доцільно передбачити перелік потенційних моделей і форм публічно-приватного партнерства (ППП), які будуть спрямовані на вирішення конкретних проблем функціонування транспортної системи України. Зокрема, пропонується законодавче визначення таких форм ППП на основі проблемно-орієнтованого підходу:

1. Для усунення проблеми системного недофінансування варто застосовувати форми ППП, що:

- дозволяють залучати приватні інвестиції із збереженням державного контролю;
- забезпечують довгострокову відповідальність за якість об'єктів інфраструктури;
- знижують навантаження на бюджетні ресурси.

До таких форм ППП належать:

1.1. *Проектування-будівництво-експлуатація-обслуговування* (Design-Build-Operate-Maintain (DBOM)):

- передбачає, що підрядник виконує проектування, будівництво, експлуатацію та обслуговування об'єкта упродовж визначеного терміну;
- встановлюються чіткі вимоги до якості надання послуг;
- державний сектор бере на себе фінансові ризики;
- приватний партнер отримує компенсацію у вигляді платежів за доступність об'єкта.

1.2. Проектування-будівництво-фінансування (Design-Build-Finance (DBF), Проектування-будівництво-фінансування-експлуатація (Design-Build-Finance-Operate(DBFO)),Проектування-будівництво-фінансування-експлуатація-обслуговування (Design-Build-Finance-Operate-Maintain (DBFOM)):

- є модифікаціями базових форм ППП, де приватний партнер здійснює часткове або повне фінансування проекту;
- інвестор зберігає право власності на об'єкт;
- компенсація витрат приватного партнера здійснюється за рахунок:
  - плати за користування (прямі платежі, наприклад, за проїзд);
  - непрямих податкових надходжень;
- такі форми стимулюють до якісного виконання проекту, оскільки відповідальність приватного партнера поширюється на всі етапи реалізації, зокрема на експлуатацію інфраструктурного об'єкта.

2. Для вирішення проблеми недостатнього технічного обслуговування інфраструктурних об'єктів і транспортної системи доцільно застосовувати такі форми ППП:

2.1. *Контракти на технічне обслуговування* – укладання договорів із приватними підприємствами на виконання послуг, які зазвичай здійснюються державним сектором, зокрема:

- планування та проведення екологічних досліджень;
- програмне, фінансове управління;
- експлуатація та технічне обслуговування інфраструктурних об'єктів.

3. Для усунення технічної відсталості транспорту та транспортної інфраструктури, яка створює загрозу для виконання їхніх соціально-економічних функцій і забезпечення національної безпеки, особливо в умовах воєнного стану, доцільно застосовувати такі форми ППП, що передбачають повну приватизацію:

3.1. *Будівництво-власність-експлуатація (Build-Own-Operate (BOO)) або Будівництво-власність-експлуатація-передача (Build-Own-Operate-Transfer (BOOT))*, які охоплюють повний цикл проєкту: проєктування, зведення, експлуатацію та обслуговування об'єкта приватним підрядником, що стає його власником та несе всі ризики, пов'язані з доходами від експлуатації та прибутковістю протягом визначеного періоду. У випадку застосування моделі BOOT, об'єкт після закінчення терміну експлуатації передається у власність держави;

3.2. *Передача активів шляхом продажу*, що є актуальним в умовах воєнного часу та передбачає повне відчуження державного майна на користь приватного інвестора без обмеження строку володіння. Такий продаж рекомендується здійснювати на підставі договору з обов'язковими інвестиційними зобов'язаннями;

3.3. *Довгострокова оренда або концесійні угоди (браунфілд-модель)*, які є доцільними щодо 90% державних і комунальних підприємств, що не підлягають приватизації, однак плануються до передачі в концесію. У цьому випадку існуючі об'єкти, побудовані за рахунок бюджетних коштів, передаються приватному оператору на встановлений строк в обмін на авансову плату та право отримувати дохід від їх використання. Концесіонер зобов'язується здійснювати експлуатацію, технічне обслуговування та, за потреби, капітальний ремонт таких об'єктів.

В Україні з початком війни активізуються процеси приватизації в сфері транспортної інфраструктури. Форми ДПП для реалізації проєктів в сфері ТІ для післявоєнного відновлення країни повинні бути класифіковані за видами транспорту та об'єктами, які потребують відновлення, відбудови з

врахуванням прямих та непрямих втрат та соціально-екологічних наслідків їх реалізації [76].

На сьогодні повна приватизація як одна з форм державно-приватного партнерства застосовується до об'єктів малої приватизації. До цієї категорії належать підприємства та активи, вартість яких не перевищує 250 млн грн; їх реалізація здійснюється виключно через електронну торговельну систему. Процедура приватизації відбувається відкрито, що виключає можливість досягнення будь-яких домовленостей за зачиненими дверима.

Наприклад, Фонд державного майна України анонсував проведення 3 березня 2023 року приватизаційного аукціону з реалізації активів «Білгород-Дністровського морського торговельного порту» через електронну платформу Prozorro.Продажі [135]; стартова ціна складала 187,6 млн грн (без урахування ПДВ) і була визначена на підставі балансової вартості активів; гарантійний внесок для участі становив 37,5 млн грн (без ПДВ). В умовах воєнного стану на переможця торгів не покладено інвестиційних зобов'язань, однак він зобов'язаний упродовж шести місяців погасити заборгованість із заробітної плати та перед бюджетом, а також не має права ініціювати звільнення працівників протягом зазначеного періоду. Це стало лише другим випадком приватизації порту в історії незалежної України.

Раніше, 17 січня 2023 року, відбулися торги з продажу порту «Усть-Дунайськ» (м. Вилкове, Одеська область). Переможець торгів, ТОВ «Еліксир Україна», запропонував 201 млн грн, що перевищило стартову ціну у 3,3 рази [43]. Передача збиткового «Білгород-Дністровського порту» приватному інвестору дає поштовх для модернізації його інфраструктури та створення нових робочих місць. Незважаючи на блокування морських підходів до порту внаслідок повномасштабного вторгнення РФ, порт продовжує працювати у статусі «сухого порту» [43].

Як свідчить досвід приватизації єдиного майнового комплексу державного підприємства «Морський торговельний порт Усть-Дунайськ» (основний вид діяльності: допоміжне обслуговування водного транспорту;

основна продукція: вантажно-розвантажувальні роботи, зберігання, послуги флоту), покупець зобов'язаний був упродовж шести місяців після набуття права власності:

- погасити наявні борги із заробітної плати та перед бюджетом у повному обсязі;

- не допускати звільнення працівників підприємства з власної ініціативи, окрім випадків, визначених пунктами 3, 4, 7 і 8 частини першої статті 40 та статті 41 Кодексу законів про працю України;

Інвестиційні зобов'язання також були відсутні через запровадження воєнного стану.

Таким чином, наведені приклади приватизації портів України демонструють, що потенціал механізмів ППП залишається недостатньо використаним. Основним недоліком є реалізація майнових комплексів виключно з фіскальною метою — наповнення державного бюджету, без створення умов для інвестування в інфраструктуру. З огляду на це, доцільним є розгляд альтернативних варіантів угод державно-приватного партнерства, які найбільшою мірою відповідають завданням роздержавлення для державного сектору (див.: табл. 3.2).

У низці зарубіжних країн, що обрали курс на реформування транспортної галузі, процес трансформації реалізується шляхом відчуження державних активів, що має на меті зменшення дефіциту бюджету, мобілізацію фінансових ресурсів для розвитку соціальної інфраструктури, вирішення проблем зайнятості, скорочення державного апарату, підвищення ефективності функціонування галузі, комерціалізацію об'єктів транспортної інфраструктури та освоєння нових ринкових ніш. У більшості випадків головною метою таких перетворень є залучення фінансування для оновлення і розширення активів, адже державні підприємства зазвичай не спроможні самостійно реалізувати такі завдання.

Таблиця 3.2

**Основні цілі взаємодії та співпраці державного і приватного секторів та їх капіталу за країнами світу\***

Країна	Зменшення Бюрократії	Зменшення дефіциту бюджету	Фінансування активів	Зростання ефективності	Вирішення проблем персоналу	Комерціалізація	Розширення співробітництва
Австралія					X	X	
Франція					X		
Велика Британія		X		X	X		X
США			X	X	X		
Китай			X	X		X	
Гонконг			X			X	
Індія		X	X	X			
Малайзія	X		X				X
Південна Корея			X				
Сінгапур			X				X
Японія			X				
Україна		X	X	X	X		

\*Джерело: доповнено автором на основі [28].

Крім того, значну увагу приділяють питанням управління трудовими ресурсами, що включає:

- підвищення продуктивності праці;
- забезпечення ефективної зайнятості;
- покращення якості наданих послуг і зменшення неефективних витрат;

Для реалізації поставлених завдань широко впроваджуються політики приватизації, передачі дохідних активів у приватну власність через механізми децентралізації та акціонування, трансформації об'єктів транспортної інфраструктури із сервісних підприємств у суб'єкти, що здійснюють діяльність як орендодавці; передача окремих транспортних послуг у приватну власність; створення спільних підприємств із приватними операторами; надання інфраструктурних об'єктів в оренду або концесію; повна передача активів у приватну власність.

Проте, слід зазначити, що цілі приватного сектора, на відміну від органів державної влади, мають власну специфіку, яка не завжди узгоджується з

цілями держави. Це зумовлює багатоманіття стратегій взаємодії сторін та постійне формування компромісних рішень (див.: табл. 3.3).

**Таблиця 3.3**

**Рівень досягнення угодами ДПП важливих для держсектора завдань\***

Угоди	Перелік завдань, що реалізуються при розширенні державно-приватного партнерства*						
	Зростання ефективності	Зростання вантажообігу / пасажирообігу	Розширення приватного фінансування	Зменшення дотацій і субсидій	Зменшення дефіциту бюджету	Зменшення бюрократії	Деполітизація управління
Франшиза	++	+++	+	+	++	++	+
Субконтракти на виконання робіт	+++	+	+	++	-	++	++
Контракти на управління	++	++	-	++	-	+	+
Лізинг обладнання	++	-	++	+	-	-	+
Оренда активів	++	++	++	++	++	++	++
Відкриті торги	+++	++	++	++	-	++	+++
Дочірні компанії	+	-	-	++	-	-	++
Концесія	++	+++	+++	+++	++	+++	+++
Довгострокова оренда	++	+++	++	+++	++	++	+++
Продаж частини активів	++	+	+	+	+++	+	+++
Спільні підприємства	++	++	++	++	-	+	++
Міноритарне партнерство	++	+	++	-	-	-	++
Спеціалізовані компанії	++	-	++	++	-	-	++
Приватизація	+++	++	+++	+++	+++	-	-
Приватні порти	+	+++	+++	-	-	++	+
Публічні корпорації	++	++	+++	++	+++	++	+++

Примітка: Ступінь досягнення поставлених цілей оцінюється за шкалою: +++ високий; ++ середній; + невисокий; – відсутній вплив

\*Джерело: оцінено автором на основі [28].

Беручи до уваги рівень досягнення угодами державно-приватного партнерства ключових цілей державного сектору, а також досвід України у сфері реалізації проєктів ДПП та специфіку взаємодії публічного і приватного секторів у транспортній інфраструктурі, доцільно орієнтуватися насамперед на такі типи угод: довгострокова оренда; концесія; публічні корпорації; спільні підприємства; оренда активів; відкриті торги.

Ситуація, що склалася в Україні, а також практичний досвід інших країн, свідчать про необхідність формування, становлення та подальшого розвитку механізму реалізації державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері транспортної інфраструктури на основі загально визнаних у світовій практиці

засад. До таких належать: пріоритетність державних інтересів (оскільки держава виступає замовником проєкту і визначає основні умови взаємодії з приватними інвесторами); доцільний розподіл ризиків між сторонами (ризик має нести та сторона, яка здатна ефективніше їх контролювати і мінімізувати); підтримка з боку державної влади на політичному рівні (чітке регулювання спірних моментів, що виникають у процесі реалізації проєктів ДПП); відкритість і прозорість (громадськість має мати доступ до інформації про діяльність сторін партнерства); паритетність (рівноправна, партнерська взаємодія учасників) [40].

У контексті обґрунтування доцільності застосування механізму ДПП з метою підвищення ефективності транспортної інфраструктури України доцільним є врахування міжнародного досвіду, який демонструє, що найбільш ефективними інструментами розвитку цієї галузі є концесії та контрактні форми партнерства. Отже, можна зробити висновок, що саме концесійна форма є найбільш доцільною для залучення позабюджетних ресурсів, зокрема у сферу транспорту, що підтверджується низкою вагомих аргументів. Зокрема, концесійна угода створює умови для довгострокового планування діяльності обох сторін: держава має можливість здійснювати стратегічне планування економічного розвитку, а приватний партнер – реалізовувати довгострокові інвестиційні проєкти з високим рівнем надійності.

Згідно з умовами концесії, приватному партнеру передаються права на володіння та користування об'єктом державної власності, однак держава зберігає за собою низку важелів впливу, які можуть бути застосовані у разі порушення зобов'язань приватною стороною. При цьому приватний партнер має достатні повноваження для прийняття управлінських і фінансових рішень, а також можливість інвестувати кошти в проєкти з державними гарантіями та отримувати стабільний дохід протягом тривалого періоду.

Проте досвід реалізації інфраструктурних проєктів у форматі ДПП в Україні, як і в багатьох інших країнах, виявляє низку проблем, серед яких слід виділити: недостатній рівень державного фінансування у перспективі, складна

змішана форма реалізації проєктів із довготривалими строками виконання; відсутність належного розподілу ризиків; наявність жорстких фіксованих умов договорів, що унеможлиблює адаптацію до непередбачених зовнішніх змін. У зв'язку з цим доцільним є впровадження концепції гнучкого ДПП у систему взаємодії державного та приватного секторів.

### **3.4. Стимулювання розвитку публічно-приватного партнерства в повоєнний період**

Публічно-приватне партнерство виступає інструментом інвестування у відновлення економіки після війни, важливим чинником стимулювання економічного розвитку, створення робочих місць і проведення структурної трансформації господарської системи. У контексті України ППП розглядається як дієвий механізм для розв'язання широкого спектра соціально-економічних завдань, пов'язаних з післявоєнним відновленням.

Залучення приватного капіталу в межах визначених державою пріоритетів дозволяє ефективно використовувати інвестиційні ресурси бізнесу; сприяє зниженню бюджетного навантаження; відкриває можливості для залучення іноземних інвестицій; забезпечує використання потенціалу приватного сектору для реалізації суспільно важливих функцій; активізує підприємницьку діяльність в умовах кризових викликів воєнного часу; створює додаткові передумови для відновлення інфраструктури та розвитку споріднених секторів економіки.

Попри воєнний стан, в Україні вже розпочато процес планування заходів з реконструкції та відновлення, що включає аналіз і обговорення ініціатив і рішень щодо відбудови інфраструктурних об'єктів, а також оцінку обсягів прямих і опосередкованих втрат, спричинених їх пошкодженням. Для цього при Національній раді з питань відновлення України, створеній за ініціативою Президента, функціонує спеціалізована робоча група, яка займається питаннями містобудування.

План відновлення України має на меті прискорити стале економічне зростання, у межах якого визначено перелік Національних програм, спрямованих на досягнення ключових результатів. Основу цього Плану становлять такі принципи: негайне започаткування відбудови з подальшим поступовим розвитком; підвищення добробуту населення; інтеграція транспортної інфраструктури до системи ЄС; відновлення на якісно новому рівні в межах національного та регіонального масштабів; активізація залучення приватних інвестицій [67]. План розраховано на період 2023–2032 років. Його реалізація передбачає виконання проєктів у рамках національних програм, серед яких – програма «Розширення та інтеграція логістики з ЄС» із запланованим фінансуванням у межах 120–160 млрд дол. США та програма «Відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів», на яку передбачено 150–250 млрд дол. США.

Європейська Комісія представила власну ініціативу з реконструкції України – програму «RebuildUkraine», яка підтримується низкою національних урядів і міжнародних організацій [209]. В її межах особливо акцентується необхідність оперативного відновлення транспортної інфраструктури, зокрема автошляхів у найбільш постраждалих регіонах, а також об'єктів промислової та аграрної інфраструктури. Це обумовлено ключовою роллю транспортного сектору у забезпеченні логістичних зв'язків між різними галузями економіки. Відтак, актуальними вбачаються реалізація коротко- та середньострокових проєктів у форматі публічно-приватного партнерства.

З огляду на міжнародний досвід підтримки державою проєктів ППП, заслуговує на увагу практика Індії щодо стимулювання партнерства між державним і приватним секторами у різних транспортних галузях. Зокрема, у дорожньому секторі було запроваджено низку адміністративних, правових і фінансових стимулів, які закріплюються у концесійних угодах. Ці механізми передбачають сприяння інвесторам через справедливий розподіл ризиків і надання пільг, зокрема: обов'язок держави здійснити викуп земельних ділянок

і підготовку території до будівництва, субсидування до 40% вартості проєкту, звільнення від податку на прибуток строком на 10 років, пільговий режим ввезення дорожньо-будівельної техніки, прозора процедура проведення тендерів, ефективний механізм врегулювання спорів.

Вказані стимули для залучення приватних інвесторів варто використовувати в Україні.

Важливим питанням, яке необхідно вирішити для заохочення приватного бізнесу до участі в проєктах з повоєнного відновлення інфраструктури ДПП, є забезпечення державної підтримки реалізації проєкту. Стаття 18 Закону України «Про державно-приватне партнерство» передбачає низку форм державної підтримки, які варто розглянути в контексті потенціалу їх реалізації в Україні.

1. Надання державних гарантій та місцевих гарантій як форма ДПП мало ймовірна, оскільки в Україні відсутні механізми реалізації цієї форми державної підтримки. Через руйнівний вплив війни на доходи державного бюджету та боргові зобов'язання країни запровадження такого механізму навряд чи зацікавить приватний бізнес. Зараз бізнес почуватиметься в безпеці лише за умови отримання гарантій від міжнародних інституцій чи іноземних держав, здатних покрити відповідні ризики. Тому уряд України повинен зосередитися на раніше зазначених гарантійних угодах від МФО.

2. В Україні також відсутній практичний механізм такої форми державної підтримки як фінансування з державного, місцевих бюджетів та інших джерел відповідно до загальнодержавних та місцевих програм. Зосередження на цьому механізмі не актуальне, зважаючи на те, що державний та місцеві бюджети ще довго не зможуть знайти приватних інвесторів для фінансування проєктів.

3. Платежі приватному партнеру, передбачені договором, укладеним у рамках ДПП, зокрема платежі за доступність. Органи державної влади України очікують, що ця форма державної підтримки буде використана для проєктів ДПП для відновлення інфраструктури. Можливість брати

довгострокові зобов'язання за такими виплатами передбачена ухваленими парламентом змінами до Бюджетного кодексу, які перебувають на підписі у Президента України. Згідно з цим законопроектом, такі виплати можуть здійснюватися лише зі спеціального фонду державного бюджету. Це стане можливим лише за рахунок коштів Державного дорожнього фонду. Також, відповідно до Бюджетного кодексу, фонд може підтримувати лише створення/реконструкцію доріг державного та місцевого значення, що суттєво обмежує можливості використання цієї форми державної підтримки. Крім того, внаслідок війни зменшується обсяг Державного дорожнього фонду через зменшення надходжень від акцизного податку на вироблені в Україні паливо та транспортні засоби (майже всі підприємства з виробництва палива та транспортних засобів знищені). У нинішніх умовах нереально розраховувати на запровадження плати за проїзд – ще одне типове джерело надходження цього фонду.

4. Придбання державним партнером товарів/робіт/послуг, що надаються приватним партнером у рамках ДПП як форма державної підтримки подібна до оплати за наявність. В обох випадках державний партнер гарантує оплату послуг, наданих у рамках ДПП приватному партнеру (повністю або частково). Плата за доступність може включати повну або часткову оплату послуг, наданих за договором ППП. Придбання товарів (робіт, послуг) передбачає їх повну оплату відповідно до вартості, передбаченої договором ДПП. Публічний партнер може купувати не всі товари, які виробляються/виконуються/надаються за договором ДПП, а лише їх частину. Для деяких проектів це може бути корисним. Для застосування такої форми державної підтримки необхідно внести зміни до Закону України «Про публічні закупівлі». Оновленням має бути запроваджено можливість для органів державної влади здійснювати закупівлі товарів (робіт, послуг) без застосування процедур, передбачених цим Законом, у випадках, коли такі закупівлі здійснюються за договором ДПП.

5. Постачання приватному партнеру товарів (робіт, послуг), необхідних для реалізації ДПП як форма державної підтримки в Україні ніколи не застосовувалася, хоча обмежень щодо її застосування у нефінансовій формі немає. Наприклад, така підтримка може включати зобов'язання державного партнера постачати (транспортувати) усі побутові відходи до сміттєпереробного підприємства, створеного за договором ДПП. Важливим також буде для проектів будівництво потужностей для переробки відходів, які утворилися під час війни (зруйновані будівлі, дороги, мости, зламана військова техніка тощо). У цьому випадку державний партнер не матиме жодних додаткових зобов'язань фінансового характеру, окрім умовних, пов'язаних з невиконанням умов договору.

6. Реконструкція об'єктів державної інфраструктури, необхідних для реалізації ДПП як форма державної підтримки також може бути використана зараз і є важливою для певних проектів. Наприклад, у разі будівництва лікарні може знадобитися прокласти до неї дорогу або забезпечити її енерго- чи водопостачанням.

Доцільно розглянути потенційні фінансові / фіскальні заходи підтримки, стимули та гарантії уряду для розвитку ППП. Для проектів, реалізація яких погоджена державним партнером, доцільно визначити різні типи та джерела фінансування (державної підтримки) задля життєздатності проектів та їх інвестиційної привабливості серед учасників конкурсу.

В умовах повоєнної відбудови України кошти для підтримки ППП обмежені, а пропозиція щодо надання субсидій для приватного сектору буде остаточно визначена шляхом конкурсних торгів для забезпечення меншого рівня відповідальності уряду в умовах фіскальних обмежень.

1. Створення фонду розвитку проекту для отримання найкращої можливої пропозиції від приватних партнерів. Зокрема фонд створюється з метою фінансування техніко-економічного обґрунтування проектів, їх структурування та планування, що може коштувати від кількох сотень тисяч доларів для малих проектів до кількох мільйонів доларів для великих складних

проектів. Це може бути поновлюваний фонд, витрати на дослідження в межах якого можуть бути відшкодовані переможцями торгів у випадках фінансової реалізації проекту.

2. Впровадження концепції покриття розриву життєздатності проекту (Viability Gap (VG) Concept). Для економічно та соціально обґрунтованих проектів ДПП з водночас низьким рівнем фінансової життєздатності уряд може забезпечити покриття / фінансування дефіциту життєздатності або надати цільові субсидії для їх реалізації. Теоретично субсидії не повинні перевищувати чисту економічну вигоду від проекту, але на практиці обмеженими залишаються фіскальні можливості уряду або ж існують граничні норми покриття проектів (наприклад, максимум до 20% від загальної вартості проекту).

3. Надання гарантій або створення гарантійних фондів для розподілу ризиків і умовної підтримки приватного сектору за умови фінансової життєздатності проекту, проте за умови існування вищих за прийнятні урядом ризиків (такі як ціни на паливо, попит на трафік тощо). Доцільно кількісно визначити майбутній фіскальний вплив умовних гарантій та покласти це завдання на Міністерство фінансів України. Для покриття та контролю гарантійних зобов'язань за проектами ДПП доцільно створити гарантійний фонд в межах Міністерства фінансів та за підтримки МФО.

4. Надання державної підтримки за умови довгострокового фінансування проектів ДПП приватним сектором. Можна розглядати механізм фінансування інфраструктурних проектів для надання залишкового довгострокового фінансування за комерційними ставками для проектів ДПП.

5. Державні стимули: фіскальні та інші інвестиційні стимули для проектів ДПП, які будуть надаватися для учасників конкурсних торгів.

6. Надання прямих та непрямих типів державної підтримки. Загалом потребу в інших видах підтримки доцільно встановлювати консультантами / радниками під час підготовки техніко-економічного обґрунтування проекту,

щоб усі потенційні учасники тендеру знали про таку підтримку та враховували її у своїх пропозиціях.

Державна підтримка проекту ДПП може надаватися в різних формах і слугує передусім інструментом для полегшення його фінансування. Інструменти та рівень наданої підтримки залежать від ризиків, пов'язаних із передачею об'єктів ТІ до приватного сектору, і потреб у фінансуванні проекту після встановлення структури розподілу ризиків. Однак ці інструменти не включають структури, згідно з якими державний сектор несе 100% відповідальність за фінансування чи відшкодування витрат. Державна підтримка може надаватися в загальних регуляторних вимогах до здійснення ДПП (фінансове регулювання) або в результаті прямих переговорів під час встановлення структури ДПП для конкретного проекту.

Ключові типи фінансової підтримки [209]:

1. Матеріальна підтримка як пряма фінансова допомога у формі грантів, капітальних та операційних субсидій, податкових канікул, надання землі, надання існуючих доріг, пільги з ПДВ тощо. Пряма фінансова державна підтримка передбачає використання інструментів, які є частиною структури фінансування проекту або засобами повернення доходу, надані у формі:

1.1. Капітального фінансування у формі грантів або капітальних субсидій, акціонерного капіталу або субординованих позик, де точна форма залежатиме від структури проекту, аспектів амортизації, угод про розподіл прибутку тощо.

1.2. Експлуатаційні субсидії у формі платежів, пов'язаних з дорожнім рухом, або у вигляді фіксованих щорічних внесків.

1.3. Непрямі фінансові платежі можуть бути надані замість капітального фінансування щодо надання землі або сполучних доріг і розв'язок, наприклад, або, можливо, для виконання певних видів операційних заходів.

Обсяги капітального фінансування та операційних субсидій залежать від здатності: 1) проекту обслуговувати борг і власний капітал; 2) здатності та намірів державного сектору здійснювати чи ні авансові внески. Можливості

надання непрямих внесків значною мірою залежать від індивідуальних проектних структур, і така підтримка щодо діяльності приватного бізнесу навряд чи буде значною порівняно з фінансовими вимогами та може навіть суперечити загальним цілям ефективності створення ДПП.

2. Нематеріальна підтримка, що включає впровадження обмежень на використання існуючих паралельних доріг (наприклад, обмеження ваги для руху на великі відстані), створення нових паралельних (безкоштовних) доріг, запровадження плати за проїзд на з'єднувальних дорогах, серйозні зміни в законодавстві чи правилах, що впливають на економіку проекту тощо. Більшість елементів нематеріальної підтримки є дуже специфічними для проекту та/або їх важко визначити під час створення проекту державно-приватного партнерства.

Серед потенційних проблем стимулювання розвитку ДПП під час війни та післявоєнної відбудови – фінансування за рахунок державного бюджету, який в основному складається з коштів МФО, кредитів та грантів. Збройна агресія РФ проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, та подальше загострення воєнних дій завдали значних збитків національній економіці, що, безумовно, позначилося і на функціонуванні бюджетної системи держави. У цих умовах одним із головних завдань стало забезпечення фінансової стабільності шляхом переорієнтації бюджетних ресурсів на фінансування оборонного сектору, пошуку додаткових джерел для покриття зростаючих потреб армії, підтримання роботи об'єктів критичної інфраструктури, а також забезпечення першочергових соціальних та гуманітарних виплат для збереження базових умов життєдіяльності населення [132].

Протягом 2022 року доходи державного бюджету України склали 1 трлн 787,7 млрд грн, при цьому значну їх частку становила безповоротна міжнародна фінансова допомога у вигляді грантів, яка дорівнювала 481,1 млрд грн, або 26,9 % загальної суми бюджетних надходжень за рік. Видатки державного бюджету за цей період сягнули 2 трлн 706 млрд грн, що перевищило минулорічні показники на 1 трлн 214 млрд грн, та на 80 %

перевищило обсяг видатків, затверджений на початку 2022 року. Основна частина бюджетних ресурсів була спрямована на забезпечення національної безпеки та оборони, на що було витрачено 1 трлн 537 млрд грн (що становило 29,6 % ВВП та у 5,8 разів більше порівняно з 2021 роком). Поряд із фінансуванням оборонної сфери, Уряд також забезпечував значні соціальні видатки, зокрема надання допомоги внутрішньо переміщеним особам.

Крім фіскальних обмежень, варто розглянути інші ключові передумови для успішної реалізації та стимулювання ППП, визначені Міністерством відновлення в Україні [51] та розширені, доповнені автором:

1. Політична воля, підтримка з боку суспільства, особливо процесів приватизації, проведення аукціонів з продажу майна.

2. Надійність правової бази захисту приватних партнерів, зокрема інститут права власності, судова система, що забезпечує захист приватних інвесторів та зменшує ризики (ризики втрати доходів, інвестування в об'єкти ТІ, ліквідності, валютний та ринковий ризики тощо тощо).

3. Гнучка структура фінансування за рахунок боргового та власного капіталу.

4. Відкриті, прозорі та чесні конкурси. Для забезпечення цієї передумови відкритості варто використовувати концепцію цифрового врядування, яка активно розвивається в Україні завдяки ініціативам та проектам Міністерства цифрової трансформації, яке повинно також співпрацювати з Мінекономіки, Мінфіном, центральними, місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, зокрема для оприлюднення концептуальних записок, техніко-економічного обґрунтування проєктів, основних проблем, пов'язаних з їх підготовкою.

5. Достовірність техніко-економічного обґрунтування, яку можливо забезпечити завдяки громадському обговоренню та залученню експертів МФО.

6. Справедливість розподілу ризиків між партнерами, пропорційно отриманим вигодам (прямим та непрямим) повинні містити результати попередньої оцінки ризиків реалізації проектів [82].

7. Достатньо високий (середній) очікуваний прибуток для приватного партнера. В цьому контексті варто зазначити важливість законодавчого розширення сфер управління, запропонованого в пункті 3.1, з експлуатації до користування та технічного обслуговування об'єктів ТІ, що власне розширить та диверсифікує можливі джерела отримання доходів приватних інвесторів від меЗ огляду на нагальну потребу у відновленні інфраструктури, у 2023 році уряд України реалізує плани термінового відновлення на суму 14,1 млрд доларів США. Основними напрямками реконструкції визначено: відновлення об'єктів енергетичної інфраструктури; відновлення пошкодженого житлового фонду; гуманітарне розмінування; ремонт критичних та соціально значущих об'єктів; надання допомоги приватному сектору [125]. В умовах такої пріоритетності фінансування малоімовірним є широке використання механізмів публічно-приватного партнерства, проте існує висока ймовірність активного залучення міжнародних фінансових організацій у довгостроковій перспективі для реалізації масштабних проектів у сфері транспортної інфраструктури.

На міжнародному рівні триває обговорення шляхів розширення державно-приватного партнерства, зокрема у взаємодії з Міжнародною фінансовою корпорацією [127]. Основною метою таких перемовин є залучення додаткових фінансових ресурсів для відновлення України, підтримка українського підприємництва та сприяння розвитку приватного сектору.

Серед міжнародних партнерів активну участь у відновленні України беруть Міжнародна асоціація розвитку (МАР) та Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР), які забезпечуватимуть фінансування термінових заходів і сприятимуть мобілізації ресурсів для відновлення транспортної інфраструктури.

З цією метою започатковано спеціальну програму «SPURR» (Special Program for Ukraine's Recovery and Crisis Response) з фінансуванням у розмірі 2 млрд доларів США [126]. Реалізація програми здійснюється MAP через механізми залучення коштів донорів та конверсії гарантій, наданих ними, у реальне фінансування.

Крім того, Світовий банк створив цільовий фонд URTF (Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund), до якого акумулюються донорські кошти для реалізації рамкових проєктів, серед яких:

- RELINC – проєкт реконструкції транспортної інфраструктури з бюджетом 585 млн доларів;
- Re-Power – проєкт підтримки енергетичного сектору;
- HEAL – проєкт розвитку системи охорони здоров'я [50].

У межах проєкту RELINC передбачено відновлення ключових мостів і залізничних колій з метою відновлення транспортного сполучення між населеними пунктами. Фінансова допомога включає закупівлю модульних мостів, необхідних матеріалів для оперативного ремонту дорожньо-мостових переходів і залізничних ліній, а також закупівлю залізничних платформ і рухомого складу для посилення спроможності України в сфері залізничних, зокрема контейнерних, перевезень.

У межах проєкту RELINC передбачено надання допомоги в реалізації пріоритетних реформ, потрібних для підвищення рівня готовності України до реалізації складних програм відбудови: впровадження антикорупційних інструментів, цифровізація процесів відновлення та підвищення результативності взаємодії з донорами. Адміністрування та управління в рамках проєкту відбувається із залученням Управління Організації Об'єднаних Націй з обслуговування проєктів (UNOPS). Вказане управління надає послуги у сферах будівництва, закупівельної діяльності та виконання проєктів, спеціалізується на проєктах післявоєнного відновлення інфраструктури [60].

Фонд URTF залучає грантові кошти. Перші засідання URTF фонду відбулися за участю представників урядів Австрії, Канади, Ісландії, Японії, Литви, Нідерландів, Норвегії, Швеції та Швейцарії, США, Німеччини та Індонезії. До кінця 2023 року через URTF можливо акумулювати 2 млрд. дол. На сьогодні в фонді передбачено близько 1,1 млрд. дол. потенційних донорських внесків.

Зважаючи на вказані обмеження ключовими пріоритетами протягом 2023 року визначено зосередженість на вирішенні негайних надзвичайних потреб, включаючи:

1. Прискорення демінування та вивільнення земель на територіях, що повернулися під контроль уряду України для відновлення доступу до базових транспортних послуг (наприклад, проведення аварійних ремонтних робіт коридору доріг між Києвом та Черніговом). В цьому контексті варто відмітити важливість використання традиційних державних закупівель через укладання контрактів з приватними партнерами на надання товарів і послуг для обслуговування та експлуатації об'єктів інфраструктури. Уряд повинен укладати окремі контракти на проектування, будівництво, експлуатацію та обслуговування інфраструктурних активів. Контракти мають розподілятися за допомогою конкурентних тендерних процедур, відповідно до оптимального співвідношення якості та ціни.

2. Розширення фіскального та технічного потенціалу для проведення аварійного ремонту, який потрібний для національних та локальних ділянок транспортної мережі України для відновлення базового рівня транспортного сполучення, критичного для задоволення потреб населення та приватного сектору, підтримки надання державних послуг.

3. Відновлення надання транспортних послуг у громадах: послуг міського, шкільного громадського транспорту, регіонального пасажирського сполучення. Серед ключових проблем відновлення: 1) пошкодження фізичних активів (наприклад, депо, місцеві дороги, крадіжки шкільних автобусів тощо); 2) суттєве скорочення чисельності населення в районах, які не перебувають

під контролем уряду України, яке складає приблизно 20% довоєнного рівня, що зумовлює проблему фінансування транспортного сектору з низьким рівнем попиту на послуги, високий рівень фіскальної підтримки надання послуг; 3) залежність значної частини послуг громадського транспорту від електроенергії (метро, трамваї, тролейбуси), які вразливі в умовах відсутності живлення. Для вирішення останньої проблеми доцільно розробити національну програму фіскальної підтримки для забезпечення транспорту дизельним паливом або ж закупівлі енергоефективних транспортних засобів, що працюють від альтернативних джерел живлення.

4. Розширення потенціалу транспортних зв'язків України, західних регіонів, з сусідніми країнами в коротко- та довгостроковій перспективі. У короткостроковій перспективі такі зв'язки пом'якшать втрати, зумовлені порушенням доступу України до морських шляхів Чорного моря та закриття повітряного простору. У довгостроковій перспективі розширення сполучення з Молдовою, Польщею, Словаччиною, Румунією сприятимуть конвергенції з єдиним ринком Європи та фізичній інтеграції з транс-європейською транспортною мережею (Тен-Т). Розширення потужностей потребує значних інвестиційних вкладень та реалізації довгострокових проєктів ППП, зокрема за рахунок ППП та коштів міжнародних організацій. Не зважаючи на технічну складність у підготовці проєктів все ж існує нагальна потреба у залученні команд, міжнародних експертів до їх розробки, зокрема включаючи екологічні оцінки, придбання, оренду земель, проведення громадських консультацій. Україна також повинна застосовувати при реалізації проєктів ППП стандартів ЄС. Вартість робіт з підготовки проєктів ППП становить близько 2 – 10% від загального обсягу інвестицій в цивільні роботи (приблизно 2–10 млрд. дол. під час реконструкції). Крім того, фінансування потребуватимуть завдання з підготовки персоналу (розвиток навичок, компетентностей, досвіду для реалізації проєктів ППП) Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України, українських залізниць, Українського управління

морських портів, Державної служби морського транспорту, адміністрацій областей та органів місцевого самоврядування.

Національна рада з відновлення України від наслідків війни, відповідно до Указу Президента від 21 квітня 2022 року № 266/2022, у межах діяльності 24 робочих груп розробила план заходів, спрямованих на післявоєнне відновлення та розвиток держави [121]. У рамках цієї роботи підготовлено перелік пропозицій щодо впровадження пріоритетних реформ, стратегічних ініціатив та проєктів нормативно-правових актів, ухвалення та реалізація яких є критично необхідними для забезпечення ефективного функціонування держави в умовах воєнного стану та в період післявоєнної відбудови.

Серед проєктів розділів плану відновлення – проєкти з відновлення та розбудови інфраструктури [133] та інструменти для стимулювання відбудови зруйнованих об'єктів:

1. Встановлення податкових та митних пільг для відновлення зруйнованих / пошкоджених об'єктів ТІ, аналогічних до пільг для учасників індустріальних парків: спрямування податку на прибуток у проєкти з відновлення (протягом 5 – 10 років залежно від виду ТІ), скасування ПДВ та імпортного мита на нове іноземне обладнання та комплектуючих до нього (особливо в залізничному та водному секторі), здешевлення вартості зовнішнього фінансування через надання державних гарантій, покриття частини сплачених відсотків за кредитами.

2. Запровадження управління підприємствами державного сектору економіки відповідно до керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного управління на підприємствах, у яких держава виступає акціонером (учасником, засновником). Передбачається внесення змін до чинного законодавства у сфері управління державним майном, а також щодо удосконалення системи корпоративного врядування в юридичних особах, де держава має частку у власності. Зокрема, ці зміни включатимуть надання наглядовим радам повноважень стосовно призначення та звільнення керівника

підприємства, затвердження фінансових, інвестиційних та стратегічних планів підприємства.

Отже, внаслідок війни в Україні транспортна інфраструктура зазнала значних збитків, що впливає на економіку та експортні можливості країни. Україна прийняла заходи для залучення іноземних інвестицій, зокрема, шляхом державної підтримки великих приватних інвестиційних проєктів у транспортній інфраструктурі. Зокрема, було прийнято законодавчі зміни, спрямовані на розширення можливостей державно-приватного партнерства (ДПП) і залучення інвесторів до відбудови інфраструктури. Новий закон про ринки капіталу, зокрема, відкриває нові можливості фінансування інфраструктурних проєктів за допомогою випуску облігацій та інвестицій з боку держави.

Міжнародні тенденції відновлення після пандемії вказують на зростання інвестицій в інфраструктурні проєкти у форматі ППП, які є критичними для країн з низьким та середнім рівнем доходів. Для України післявоєнна відбудова потребуватиме подібних підходів, із залученням приватних інвесторів та міжнародних організацій. Не зважаючи на складнощі, кількість країн, що реалізують інфраструктурні проєкти, зростає, а транспортний сектор продовжує бути найбільшим отримувачем інвестицій. Цей досвід може бути важливим для України, зважаючи на значні втрати через руйнування інфраструктури.

Враховуючи стратегічне значення портів для українського експорту, їх відновлення та розвиток альтернативних маршрутів є пріоритетом. Порти забезпечують значну частку експорту, зокрема аграрної продукції, що є важливим джерелом доходу. Програма державно-приватного партнерства та відновлення інфраструктури дозволять швидше подолати економічні наслідки війни й відновити експортні можливості країни.

### Висновки до 3 розділу

Отримані результати дослідження напрямів удосконалення засад публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою України дозволяють зробити такі висновки:

1. Потребує розробки нова Концепція розвитку державно-приватного партнерства в Україні в управлінні транспортною інфраструктурою, яка має узгоджуватися з Національною економічною стратегією 2030 та Планом відновлення України 2032, ґрунтуватися на базових засадах, таких як:

- мета, яка полягає у створенні умов активнішого залучення приватних інвестицій у розвиток транспортної інфраструктури;

- завдання – у розширенні переліку можливих форм залучення приватних інвестицій у розвиток, підвищенні ефективності їх застосування, вдосконаленні фінансових механізмів, запровадженні додаткових стимулів, формуванні ефективної системи публічного управління інвестиційними проектами, усуненні галузевих обмежень та перешкод;

- принципи прозорості, фінансової, фіскальної та екологічної стійкості, справедливості і сприяння конкуренції, юридичної узгодженості;

- теорії цільового, мережевого, цифрового управління та управління системою «розумної мобільності»;

- моделі на основі проблемно-орієнтованого підходу.

2. На основі досвіду країн ЄС (Франція, Німеччина, Іспанія, Італія, Нідерланди) та Великої Британії потребує вдосконалення нормативно-правове забезпечення публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою України шляхом:

- усунення розбіжностей чинного законодавства та міжнародних стандартів з реальними потребами інвесторів, що ускладнює укладання довгострокових угод;

- оновлення Національної транспортної стратегії на період до 2030 року, з урахуванням наслідків війни та втрат від руйнування інфраструктури;

- регулювання залучення інвестицій у транспортний сектор, компенсації інвестицій у стратегічні об'єкти галузі, регулювання питання відведення земельних ділянок для будівництва та експлуатації об'єктів транспортної інфраструктури, валютне регулювання.

Нормативно-правове регулювання публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури має гарантувати спроможність державного сектору здійснювати пряме фінансування (зокрема, виплати за експлуатаційну готовність об'єкта), використовувати інші фінансові інструменти (наприклад, державні гарантії), а також залучати до реалізації таких проєктів інших суб'єктів державного сектору, зокрема банки розвитку чи гарантійні фонди.

3. Потребує вдосконалення організаційно-правове забезпечення публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою України шляхом:

- залучення експертів міжнародної фінансової організації до процесів комунікацій з ринком та пошуку інвесторів;

- залучення радників – експертів зі спеціалізованими знаннями у цій сфері, проведення навчання державних службовців;

- використання моделей та форм публічно-приватного партнерства на основі проблемно-орієнтованого підходу для відповідності конкретним проблемам транспортної системи України та конкретному виду транспортної інфраструктури.

4. В умовах повоєнної відбудови України та відповідних фіскальних обмежень запропоновано заходи підтримки, стимули та гарантії уряду для розвитку публічно-приватного партнерства, зокрема:

- створення фонду розвитку проєкту - для отримання найкращої можливої пропозиції від приватних партнерів та реалізації концепції покриття розриву життєздатності проєкту (Viability Gap (VG) Concept);

- створення гарантійних фондів - для розподілу ризиків і умовної підтримки приватного сектору за умови фінансової життєздатності проекту;
- надання прямих та непрямих типів державної підтримки за умови довгострокового фінансування проектів приватним сектором;
- надання субсидій для приватного сектору через конкурсні торги.

Запропоновано альтернативні інноваційні підходи до розвитку форм публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури (від найменшого рівня залучення приватного сектору до найбільшого), створення «інноваційних партнерств», структурну модель передумов розвитку «розумної» транспортної інфраструктури за рахунок публічно-приватного партнерства у системах програмного забезпечення, таких як інформаційно-комунікаційні технології.

Основні положення, результати та висновки третього розділу дисертаційного дослідження знайшли своє відображення у публікаціях автора [8-9].

## ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено обґрунтування теоретичних засад та надано практичні рекомендації з удосконалення публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою України.

Отримані результати дозволяють сформулювати узагальнені висновки та практичні рекомендації:

1. Визначено сутність, передумови, зміст і форми публічно-приватного партнерства в теорії публічного управління. Під *публічно-приватним партнерством* розуміється інтегрована форма співпраці державного і приватного секторів, у результаті якої ресурси та ризики розподіляються між ними, частина державних функцій на етапах проектування, будівництва, управління, обслуговування суспільно значимих робіт або послуг передається приватному сектору; під *механізмом публічного управління транспортною інфраструктурою* - сукупність процесів і норм взаємодії різних інституцій, які забезпечують суб'єкти ринку організаційно-правовими (повноваження), фінансово-економічними (засоби), інноваційно-інформаційними (технології) інструментами регулювання та досягнення конкретних суспільних цілей.

До організаційно-правових інструментів віднесено ті, що формують сприятливе середовища для розвитку транспортної інфраструктури; до фінансово-економічних – ті, що забезпечують економічну стабільність та фінансову підтримку розвитку інфраструктури для інтеграції у міжнародний ринок; до інноваційно-інформаційних – ті, що сприяють технологічному розвитку й ефективному публічному управлінню.

Розроблено концептуальну модель еволюції наукових підходів до публічного управління транспортною інфраструктурою, в якій зазначено відхід від надмірного рівня державного регулювання у цій сфері та перехід до автономії окремих адміністративних підрозділів, системного спрощення законодавства, делегування державних функцій у приватний сектор,

дебюрократизації, впровадження ІКТ, компліментарності до суспільних потреб, підзвітності та ефективності.

2. Визначено, що організаційно-правові засади публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою України включають нормативно-правове забезпечення та функціональні обов'язки суб'єктів виконавчої влади у цій сфері.

Нормативно-правове регулювання управління транспортною інфраструктурою представлено через три рівні правових актів: макрорівень охоплює нормативно-правові документи, які визначають порядок розробки, реалізації, моніторингу та врегулювання спорів у межах проєктного циклу ППП, а також встановлюють відповідальність і функції учасників, залучених на кожній його стадії; мезорівень включає інституції, що забезпечують реалізацію функцій на різних етапах проєктів ППП, зокрема органи державної влади різного рівня (наприклад, міністерства, муніципалітети, департаменти, агенції); мікрорівень стосується договірних відносин між державою та приватними партнерами, які регламентуються відповідною контрактною структурою (зокрема, договорами позики, будівництва, обслуговування, фінансування або страхування), що забезпечує управління проєктами ППП.

З'ясовано, що в Україні у сфері транспортної інфраструктури домінуючим є договірний формат співпраці в межах публічно-приватного партнерства, до якого належать концесійні договори, договори оренди об'єктів державної чи комунальної власності, а також договори купівлі-продажу майна приватизації із покладенням на покупця інвестиційних зобов'язань.

Визначено органи виконавчої влади, які забезпечують розвиток організаційного механізму публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури та встановлено недостатній рівень їхньої координаційної діяльності.

3. Визначено такі ключові проблеми публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою в Україні в умовах війни, як недосконалість законодавчої бази, низький рівень компетентності службовців

муніципального самоврядування, недостатня кількість проектних пропозицій, високий рівень ризиків, складність залучення великих фінансових ресурсів приватними партнерами, відсутність спеціалізованих організаційних структур для управління ППП, негативний вплив світової фінансової кризи.

Сформовано матрицю ризиків для приватного сектору, органів державної влади, територіальних громад, державних підприємств, яка включила політичні, військові, екологічні, соціальні, економічні ризики на різних етапах реалізації проектів ППП – ініціації, підготовки, експлуатації, будівництва.

4. Узагальнено досвід держав Європейського Союзу (Франція, Німеччина, Іспанія, Італія, Нідерланди) та Велика Британія щодо вдосконалення механізмів публічно-приватного партнерства в Україні та запропоновано, на його основі, фінансово-економічне забезпечення проектів в умовах військових обмежень та повоєнної відбудови шляхом застосування таких заходів стимулювання в післявоєнний період, як:

- створення фонду розвитку проекту - для отримання найкращої можливої пропозиції від приватних партнерів та реалізації концепції покриття розриву життєздатності проекту (Viability Gap (VG) Concept);
- створення гарантійних фондів - для розподілу ризиків і умовної підтримки приватного сектору за умови фінансової життєздатності проекту;
- надання прямих та непрямих типів державної підтримки за умови довгострокового фінансування проектів ППП приватним сектором;
- надання субсидій для приватного сектору через конкурсні торги.

5. Обґрунтовано базові засади Концепції розвитку публічно-приватного партнерства в Україні в управлінні транспортною інфраструктурою, які включили мету, завдання, принципи, форми публічно-приватної взаємодії, заходи стимулювання в післявоєнний період, напрями вдосконалення нормативно-правового та організаційного забезпечення, що ґрунтуються на сучасних теоріях (цільового, мережевого, цифрового) управління та управління системою «розумної мобільності», принципах (прозорості,

фінансової, фіскальної та екологічної стійкості, справедливості і сприяння конкуренції, юридичної узгодженості) та сприяють досягненню соціально значимих цілей декарбонізації, підвищення якості послуг і сталого розвитку держави.

6. Обґрунтовано і запропоновано центральним органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування та місцевим органам виконавчої влади:

- нові форми публічно-приватної взаємодії в управлінні транспортною інфраструктурою України, такі як повторні переговори та контракти зі змінним терміном;

- нові заходи стимулювання публічно-приватної взаємодії в повоєнний період, такі як створення фонду розвитку проекту, гарантійних фондів, надання прямих та непрямих типів державної підтримки, надання субсидій для приватного сектору через конкурсні торги;

- альтернативні підходи, що ґрунтуються на застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій, такі як «інноваційне партнерство» та «розумна транспортна інфраструктура»;

- нові організаційні механізми розвитку публічно-приватного партнерства, такі як залучення експертів міжнародної фінансової організації до процесів комунікацій з ринком та пошуку інвесторів, залучення радників – експертів зі спеціалізованими знаннями в реалізації ППП, проведення навчання державних службовців, які є їхніми ініціаторами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В.Б. Державне управління в Україні : навч. посіб. Київ. 1999. 266 с.
2. Акімова Л.М. Концептуальні засади розробки механізму публічного управління забезпеченням економічної безпеки держави. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ : зб. тези доп. II Всеукр. наук.-практ. конф.(19 квіт. 2018 р., м. Херсон). Херсон : ХДАУ, 2018. С. 166-169.
3. База даних про участь приватних партнерів в інфраструктурних проектах. URL: [http://ppi.worldbank.org/explore/ppi\\_exploreCountry.aspx?countryId=97](http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_exploreCountry.aspx?countryId=97) (дата звернення 15.10.2024).
4. Бакуменко В.Д., Безносенко Д.О. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами. Київ : НАДУ. Центр навчання і дослідж. з європ. та євроатлант. інтеграції України. 2020. 41 с.
3. Бататін О. Ю. Взаємодія суб'єктів публічно-приватного партнерства в проектах транспортної інфраструктури: проблеми та перспективи. Наукові перспективи: серія Державне управління. Журнал. Випуск № 2(44) 2024. С. 87-99 [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-87-99](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-87-99) (дата звернення 10.01.2025).
4. Бататін О. Ю. Нові можливості для трансформації транспортної системи через ефективну взаємодію держави та бізнесу. Світ наукових досліджень. Випуск 27: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 22-23 лютого 2024 р.) / за ред. : О. Патряк та ін. ГО "Наукова спільнота", WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФО- П Шпак В.Б. 2024. С. 176-179 <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5349> (дата звернення 15.01.2025).

5. Бататін О.Ю. Нормативно-правові засади публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою. Наукові перспективи. 2022. № 7(25). С. 33-42. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-33-42](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-33-42) (дата звернення 15.10.2024).

6. Бататін О. Ю. Особливості регулювання та стимулювання партнерства між державою та приватними компаніями в транспортній галузі. Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів І-ї Науково-практичної конференції з міжнародною участю / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2024. С. 150-154.

7. Бататін О. Ю. Оцінка соціального та економічного впливу державної політики на партнерство у сфері транспортної інфраструктури. // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". - 2024. - № 2. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-2-9675> (дата звернення 10.01.2025).

8. Бататін О. Ю. Передумови та особливості формування механізмів публічного управління розвитком транспортної інфраструктури. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього*: міжнародна науково-практична конференція (7-8 червня 2022 р.), м. Київ. С. 13-14. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/316/files/dbca2488-6b24-4608-9db6-0931798c158b.pdf> (дата звернення 10.01.2025).

9. Бататін О. Ю. Сучасні форми публічно-приватного партнерства та їх застосування. *Věda a perspektivy*. 2022. № 7(14). С. 42-50.

10. Бізнес оцінив стан розвитку транспортної інфраструктури України. Європейська Бізнес Асоціація: офіційний сайт. 2020. URL: <https://eba.com.ua/biznes-otsinyv-stan-rozvytku-transportnoyi-infrastruktury-v-ukrayini/> (дата звернення 15.10.2024).

11. Бобровська О.Ю. Публічно-приватне партнерство як генератор економічного розвитку регіонів України. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 17-22.

12. Бовсунівська І.В. Публічно-приватне партнерство як об'єкт теоретичних досліджень у сфері публічного управління. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління, 2019. Том 30 (69) № 2. С. 7-12.

13. Болотіна Є.В. Сучасні західні концепції управління та моделі публічного адміністрування. Економічний вісник Донбасу, 2017. № 1. С. 96-100.

14. Бурик М.М. Аналіз діяльності суб'єктів управління в сфері розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15-16. С. 168-172.

15. Бурик М.М. Механізми державного управління транспортною інфраструктурою України: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Міжрегіональна академія управління персоналом, Київ, 2021. 276 с.

16. Бурик М.М. Теоретичні основи організаційно-правового механізму розвитку транспортної інфраструктури України. Державно-управлінські студії. 2019. № 5. URL: [http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/Stattia\\_Buryk.pdf](http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/Stattia_Buryk.pdf) (дата звернення 15.10.2024).

17. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20150920#Text> (дата звернення 15.10.2024).

18. Васильєва О.І., Антонова Л.В. Проблеми комерціалізації інтелектуальної власності та трансферу технологій між державними установами та бізнесом. *«Актуальні питання у сучасній науці»*. 2023. № 10(16) с. 175-185. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10\(16\)-175-184](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10(16)-175-184)

19. Вовк Ю.Я., Цьонь О.П., Вовк І.П., Бігун Р.А., Зима І.М. Безпека транспорту в контексті Глобальних цілей сталого розвитку 2030: Україна. Транспортна безпека: правові та організаційні аспекти: матеріали XIV

Міжнародної науково-практичної конференції (в авторській редакції), (м. Кривий Ріг, 12 листопада 2019 року). Кривий Ріг, 2019. С. 68-71.

20. Гринюк Р.Ф., Деркач Е.М. Щодо правового статусу окремих суб`єктів транспортної діяльності. Правничий часопис Донецького університету. 2019. № 2. С. 66–76.

21. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно приватного партнерства: практ. посіб. для органів місцев. влади та бізнесу. К. : ФОП Москаленко О. М., 2011. 140 с.

22. Даниленко Л.І. Моральна відповідальність - критерій оцінки якості діяльності представницьких органів влади. Наукові перспективи: журнал. 2023. № 6(36) 2023. С.93-105. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5273>

23. Даниленко Л.І. Зміна вимог до діяльності державних службовців України в умовах війни з РФ. Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації : зб. тез щоріч. міжнар. круглого столу (Київ, 17 черв. 2022 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. 230с.

24. Даниленко Л.І. Стандартизація діяльності представницьких органів влади в Україні. *Інституціалізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів*: матер. щорічн. Всеукр. н.-практ. конф. за міжн. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. /за заг.ред. А.П.Савкова, М.М.Білинської, О.М.Петроє. Київ: НАДУ, 2019. Т.5. С. 10 – 12.

25. Даниленко Л., Рейтерович І. Публічно-приватна взаємодія і партнерство: складові інноваційної управлінської діяльності. Наукові перспективи № 1(55) 2025. С. 176-189. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-190-201)

26. Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проектів: Звіт за підтримки

програми U-LEAD з Європою, Європейського Союзу та його держав-членів Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції. Київ, 2019. 108 с. URL: [http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP\\_report\\_U-LEAD\\_30\\_10\\_2017.pdf](http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf) (дата звернення 15.10.2024).

27. Деркач Е.М. Парадигма правового регулювання господарської діяльності у сфері транспорту у світлі концепції сталого розвитку. Підприємництво, господарство і право. 2021. № 1. С. 52–57.

28. Деякі питання здійснення митного контролю та митного оформлення товарів, зокрема транспортних засобів, в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 20 березня 2022 р. № 330. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-2022-п#Text> (дата звернення 15.10.2024).

29. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства: Постанова КМУ від 11.04.2011 р. №384 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/384-2011-%D0%BF> (дата звернення 15.10.2024).

30. Деякі питання реформування системи державного управління автомобільними дорогами загального користування: Розпорядження КМУ від 31.03.2015 р. № 432 / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/432-2015-%D1%80> (дата звернення 15.10.2024).

31. Дегтяр О.А. Роль публічно-приватного партнерства в управлінні інфраструктурою: сучасні виклики та перспективи, 2024. [https://www.researchgate.net/publication/384986537\\_rol\\_publicno-privatnogo\\_partnerstva\\_v\\_upravlinni\\_infrastrukturou\\_sucasni\\_vikliki\\_ta\\_perspektivi](https://www.researchgate.net/publication/384986537_rol_publicno-privatnogo_partnerstva_v_upravlinni_infrastrukturou_sucasni_vikliki_ta_perspektivi)

32. Деркач Е.М. Щодо врахування європейських перспектив у правовому забезпеченні транспортної політики України. Право і суспільство. 2017. № 4. С. 76–83.

33. Дмитрієва О.І. Стан державного регулювання транспортної інфраструктури та особливості забезпечення її ефективності. Вісник

Київського національного університету технологій та дизайну. 2019. № 6 (141). С. 18-27.

34. ДПП в інфраструктурі: чи варто очікувати зміни на краще? URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2021/05/dpp-v-infrastrukturi.html> (дата звернення 15.10.2024).

35. Дробот, І. О., Барбір, І. М. Механізм державно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури України. Ефективність державного управління. 2019. № (61). URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.61.2019.198503> (дата звернення 15.10.2024).

36. Дяченко С. А. Аналіз розвитку інституту місцевих бюджетів в Україні: тенденції та прогнози. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 63–69. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.8.63](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.63)

37. Дяченко С.А., Рейтерович І.В. Удосконалення управління транспортною інфраструктурою у контексті реформи децентралізації в Україні. *Наукові перспективи*. 2025. № 1(55). С. 231 – 244. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/19366/19371>

38. Дяченко, С., Соколова, О. Обґрунтування пріоритетів державної стратегії повоєнної відбудови та структурної модернізації економіки України. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 64-70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-9>

39. Європейська Комісія. Генеральна дирекція з питань пересування та транспорту. Біла книга – транспорт. План розвитку Єдиного Європейського транспортного простору — на шляху до конкурентоспроможної та ресурсоефективної транспортної системи (COM (2011) 144, кінцева редакція від 28 березня 2011). 2016. 43 с.

40. Європейська угода про міжнародні автомагістралі підписана в Женеві 15.11.1975 року. URL: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/995\\_046\\_5](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/995_046_5) (дата звернення 15.10.2022).

41. Єгоричева С.Б., Лахижа М. І. Публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах: монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2020. 304 с.

42. Єдиний майновий комплекс державного підприємства “Морський торговельний порт Усть-Дунайськ”. URL: <https://privatization.gov.ua/product/yedynyj-majnovyj-kompleks-derzhavnogo-pidpryemstva-morskyj-torgovelnij-port-ust-dunajsk-3/> (дата звернення 15.10.2023).

43. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherез-viynu-zrosla-do-mayzhe-138-mlrd/> (дата звернення 15.10.2022).

44. Заскалкін А.С. Теоретико-методологічні основи взаємодії держави і приватного сектора у вирішенні суспільно значущих завдань. Теорія та практика державного управління, 2015. №3 (50). С. 70–76. 69.

45. Запатріна І. Чи чекати Україні інфраструктурного буму? Застосування механізму ДПП на практиці. URL: [https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2021/08/YUrGazeta\\_stattya\\_15745-13-16-17kor2.pdf](https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2021/08/YUrGazeta_stattya_15745-13-16-17kor2.pdf) (дата звернення 15.10.2024).

46. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2018 рік. URL: <https://pulse.kmu.gov.ua/sites/default/files/field/files/docs/aa-implementation-report-2018.pdf> (дата звернення 15.10.2024).

47. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. Київська школа економіки. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22\\_FINAL\\_Sep1\\_Damages-Report.docx.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.docx.pdf) (дата звернення 15.10.2024).

48. Здійснено оперативну оцінку ВВП за IV квартал 2022 року. Державний комітет статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/new2023/zmist/news/vvp\\_04\\_2022\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/new2023/zmist/news/vvp_04_2022_u.htm) (дата звернення 15.10.2024).

49. Зерновий коридор: як формується черга. Адміністрація морських портів України. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news/zernovyj-korydor> (дата звернення 15.10.2024).

50. Інформаційно-аналітичні матеріали. Міністерство відновлення. URL: <https://mtu.gov.ua/content/informaciynoanalitichni-materiali-i.html> (дата звернення 15.10.2024).

51. Конвенція про договір міжнародного перевезення вантажів по дорогах (КДПВ) підписана в Женеві від 19.05.1956 року (із змінами, внесеними протоколом від 5 липня 1978 року). URL: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/995\\_234](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/995_234) (дата звернення 15.10.2024).

52. Конвенція про дорожні знаки та сигнали підписана в Відні 08.11.1968 року. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995> (дата звернення 15.10.2024).

53. Конвенція «Про дорожній рух» підписана в Відні 08.11.1968 року. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_041](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_041) (дата звернення 15.10.2024).

54. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 15.10.2024).

55. Кравченко О. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». Державне управління: удосконалення та розвиток, 2009. № 3. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56>

56. Кредісов А. І., Білоус А. О. Державно-приватне партнерство: світовий досвід та його використання в Україні. Економіка України. 2016. № 2. С. 4-15.

57. Круглов В. Розвиток системи державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 3(9). С. 50–67. URL : [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3\(9\)-50-67](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3(9)-50-67)

58. Лерніченко К. Впровадження державно-приватного партнерства у галузь міського річкового транспорту. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 11. С. 71–74.

59. Міжнародний банк реконструкції та розвитку надасть 50 мільйонів доларів США на відновлення логістики. Міністерство відновлення. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34031.html> (дата звернення 15.10.2024).

60. Момот Т.В., Солодовнік О.О., Шутенко А.Л. Європейський досвід публічно-приватного партнерства на прикладі реалізації проектів транспортно-дорожньої інфраструктури. Комунальне господарство міст. 2019. № 148. С. 16-22.

61. Музиченко А.С., Бержанір А.Л. Моделі взаємодії влади та бізнесу в умовах ринкової економіки. Сталий розвиток економіки, 2013. №4. С. 24–28.

62. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua> (дата звернення 15.10.2024).

63. Оновлена Транспортна Стратегія України - напрямки політики. Проект фінансується Європейським Союзом. 39 с. URL: [https://mtu.gov.ua/files/strategy\\_ukr.pdf](https://mtu.gov.ua/files/strategy_ukr.pdf) (дата звернення 15.10.2024).

64. Офіційний сайт Агенції ДПП. URL: <https://pppagency.me.gov.ua/uk/about/> (дата звернення 15.10.2024).

65. Офіційний сайт Агенції ДПП. Концесія спеціалізованого морського порту “Херсон”. URL: <https://pppagency.me.gov.ua/uk/project/konczesiya-speczializovanogo-morskogo-portu-herson/> (дата звернення 15.10.2024).

66. Офіційний сайт відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення 15.10.2024).

67. Офіційний сайт Державного агентства автомобільних доріг України. 2022. URL: <https://ukravtodor.gov.ua> (дата звернення 15.10.2024).

68. Офіційний сайт Державного агентства інфраструктурних проектів України. 2022. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Derzhavne-agentstvo-infrastrukturnih-proektiv-Ukraini-Ukrinfraproekt-.html> (дата звернення 15.10.2022).

69. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України. 2022. URL: <https://avia.gov.ua/> (дата звернення 15.10.2024).
70. Офіційний сайт Державної служби України з безпеки на транспорті. 2022. URL: <https://dsbt.gov.ua/uk/storinka/rekvizyty> (дата звернення 15.10.2024).
71. Офіційний сайт Державної служби України з морського та річкового транспорту. 2022. URL: <https://marad.gov.ua/ua> (дата звернення 15.10.2024).
72. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Spilno.html>
73. Павлюк К.В., Павлюк С.М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010. № 17. С. 10-19.
74. Перевезено вантажів і пасажирів, вантажо- та пасажирообіг у 2022 році. Державний комітет статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/tr/pvp\\_vp\\_new/pvp\\_22.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/tr/pvp_vp_new/pvp_22.xlsx) (дата звернення 15.10.2024).
75. Підоричева, І. Ю., Миценко, І. М. Відновлення повоєнної економіки України: управлінські аспекти, європейський досвід і завдання. Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. URL: [http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/12398/3/Monografiya%20Ч\\_3\\_Підоричева%20І.%20Ю\\_Миценко%20І.М.\\_2022.pdf](http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/12398/3/Monografiya%20Ч_3_Підоричева%20І.%20Ю_Миценко%20І.М._2022.pdf) (дата звернення 15.10.2024).
76. Питання Державного агентства автомобільних доріг: Розпорядження Кабінету Міністрів України №84-Р від 15 лютого 2012 року. / ВР України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/84-2012-%D1%80> (дата звернення 15.10.2024).
77. Питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: Указ Президента України від 06.04.2011 р. № 370/2011 / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/370/2011#Text> (дата звернення 15.10.2024).
78. Пілотні концесійні проекти у секторі морських портів України. Міністерство інфраструктури. Київ. 2017. URL:

<https://mtu.gov.ua/files/Roundtable%20Presentation%20v03%20UKR.pdf> (дата звернення 15.10.2024).

79. Про автомобільні дороги: Закон України від 08.09.2005 № 2862-IV. Київ: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2005. № 51. с.556. 24.

80. Про автомобільний транспорт: Закон України від 05.04.2001 № 2344-III. Київ: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001. № 22. с.105.

81. Про внесення змін до Порядку проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства: Постанова КМУ від 22 квітня 2020 р. № 294. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2020-п#Text> (дата звернення 15.10.2024).

82. Про внесення змін до Положення про Державну спеціальну службу транспорту: Указ Президента України від 31 січня 2019 р. № 25/2019 / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/25/2019#Text> (дата звернення 15.10.2024).

83. Про внесення змін до Порядку 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 КМУ від 20.05.2020 р. № 401 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/834-2021-%D0%BF> (дата звернення 15.10.2024)

84. Про державний бюджет України на 2024 рік: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, №№ 97-100, ст.393) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>

85. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. Київ: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 40, ст.524.

86. Про Державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації: Закон України від 21.03.2017 № 1965-VIII. Київ: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017. № 16. с.199.

87. Про джерела фінансування дорожнього господарства України: Закон України № 1562-ХІІ від 18.09.1991 р. [чинний] // Відомості Верховної Ради України. [Текст]. 1991. № 47. С. 648

88. Про дорожній рух: Закон України від 30.06.1993 № 3353-ХІІ. Київ: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993. № 31. с.338.

89. Про залізничний транспорт: Закон України від 04.07.1996 № 273/96-ВР. Київ: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996. № 40. с. 183.

90. Про затвердження Єдиних правил ремонту і утримання автомобільних доріг, вулиць, залізничних переїздів, правил користування ними та охорони: Постанова КМУ від 30.03.1994 р. № 198 / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/198-94-%D0%BF> (дата звернення 15.10.2024).

91. Про затвердження Методики розрахунку концесійних платежів: Постанова КМУ від 12.04.2000 р. № 639 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/706-2020-%D0%BF> (дата звернення 15.10.2024).

92. Про затвердження Положення про Державне агентство автомобільних доріг України: постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2014 р. № 439 / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.10.2024).

93. Про затвердження Положення про Державну інспекцію України з безпеки на наземному транспорті: постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.2014 р. № 299 / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/299-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.10.2024).

94. Про затвердження Положення про Міністерство інфраструктури України: Закон України від 30.06.2015 р. № 460 [чинний] / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/460-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.10.2024).

95. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів з посилення інституційної спроможності для підготовки проектів державно-приватного партнерства: Постановою Кабінету Міністрів України від 15 травня 2019 р. № 407. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/407-2019-%D0%BF>

96. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів щодо формування позитивного інвестиційного іміджу України: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.06.2011 р. № 694 / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/694-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.10.2024).

97. Про затвердження Порядку залучення радників для підготовки проекту, що здійснюється на умовах концесії: Постанова КМУ від 09.10.2020 р. № 950 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/950-2020-%D0%BF> (дата звернення 15.10.2022).

98. Про затвердження Порядку заміни приватного партнера (концесіонера) за договором, укладеним в рамках державно-приватного партнерства (концесійним договором): Постанова КМУ від 01.07.2020 р. № 541 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/541-2020-%D0%BF> (дата звернення 15.10.2022).

99. Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року: Розпорядження КМУ від 11.07.2013 № 548-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/548-2013-%D1%80>

100. Про захист іноземних інвестицій на Україні: Закон України від 10.09.1991 р. № 1540а-ХІІ / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540%D0%B0-12#Text> (дата звернення 15.10.2022).

101. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення 15.10.2022).

102. Про Кабінет Міністрів України: Закон України № 794-VII від 27.02.2014 р. [чинний] / ВР України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/794-18> (дата звернення 15.10.2024).
103. Про концесію: Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. Київ: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 48, ст.325.
104. Про міський електричний транспорт: Закон України від 29.06.2004 № 1914-IV. Київ: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004. № 51. с.548.
105. Про місцеві державні адміністрації: Закон України № 586-XIV від 09.04.1999 р. // Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення 15.10.2024).
106. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 15.10.2024).
107. Про оренду державного та комунального майна: Закон України від 03.10.2019 № 157-IX. Київ: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020. № 4. с. 25.
108. Про перевезення небезпечних вантажів: Закон України № 1644-III від 06.04.2000 р. [чинний] // Відомості Верховної Ради України. [Текст]. 2000. № 28. С. 222.
109. Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом "єдиного вікна": Закон України від 21.10.2010 р. № 2623-VI / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-17#Text> (дата звернення 15.10.2022).
110. Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки: Розпорядження КМУ від 14.08.2013 № 739-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-%D1%80#Text>
111. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 30.05.2018 № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>

112. Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року: Розпорядження КМУ від 11.07.2013 р. № 548-р // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/548-2013-%D1%80> (дата звернення 15.10.2024).

113. Про транзит вантажів: Закон України від 20.10.1999 № 1172-XIV. Київ: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999. № 51. с.446.

114. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. Київ: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994. № 51. с.446.

115. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 01.07.2004 № 1955-IV. Київ: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004. № 52. с.562.

116. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI [чинний] / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення 15.10.2024).

117. Проект концесії ДП «Стивідорна компанія “Ольвія”». URL: <https://mtu.gov.ua/content/proekt-koncesii-dp-stividorna-kompaniya-olviya.html> (дата звернення: 01.04.2023).

118. Проект концесії ДП «Херсонський морський торговельний порт». URL: <https://mtu.gov.ua/content/proekt-koncesii-dp-hersonskiy-morskiy-torgovelniy-port.html> (дата звернення: 01.04.2023).

119. Проект концесії залізнично-поромного комплексу ДП «Морський торговельний порт “Чорноморськ”». Міністерство відновлення. URL: <https://mtu.gov.ua/content/proekt-koncesii-zaliznichnoporomnogo-kompleksu-dp-morskiy-torgovelniy-port-chornomorsk.html> (дата звернення 15.10.2023).

120. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf> (дата звернення 15.10.2024).

121. Пророчук М.В. Механізми і форми взаємодії влади і бізнесу в реалізації інфраструктурних проєктів. Інвестиції: практика та досвід, 2020. № 23. С. 163-168.

122. Рейтерович І.В. Державна політика публічно-приватного партнерства в управлінні інфраструктурою.: Наукові перспективи. № 11 (53). 2024. С. 335-344. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/17098/17170>

123. Світлана Дяченко, Ірина Редчиць. Нормативно-правове регулювання бюджету участі в Україні: поглиблений аналіз та пропозиції з удосконалення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2(20) 2024. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/20-11/13>

124. Сергій Марченко про співпрацю з МВФ та пріоритети відновлення України у 2023 році для CNN. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/sergii\\_marchenko\\_pro\\_spivpratsiu\\_z\\_mvf\\_ta\\_prioriteti\\_vidnovlennia\\_ukraini\\_u\\_2023\\_rotsi\\_dlia\\_cnn-3959](https://mof.gov.ua/uk/news/sergii_marchenko_pro_spivpratsiu_z_mvf_ta_prioriteti_vidnovlennia_ukraini_u_2023_rotsi_dlia_cnn-3959) (дата звернення: 01.04.2023).

125. Сергій Марченко зустрівся з Віце-Президентом Світового банку з питань фінансування розвитку (IDA). URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/sergii\\_marchenko\\_met\\_with\\_wb\\_vice\\_president\\_of\\_development\\_finance\\_ida-3938](https://mof.gov.ua/uk/news/sergii_marchenko_met_with_wb_vice_president_of_development_finance_ida-3938) (дата звернення: 01.04.2023).

126. Сергій Марченко та Керуючий директор Міжнародної фінансової корпорації обговорили розширення державно-приватного партнерства. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/sergii\\_marchenko\\_and\\_the\\_managing\\_director\\_of\\_the\\_international\\_finance\\_corporation\\_discussed\\_the\\_expansion\\_of\\_public-private\\_partnership-3935](https://mof.gov.ua/uk/news/sergii_marchenko_and_the_managing_director_of_the_international_finance_corporation_discussed_the_expansion_of_public-private_partnership-3935) (дата звернення: 01.04.2023).

127. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. ПРОЕКТ-2017. URL: [file:///C:/Users/111/Downloads/UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](file:///C:/Users/111/Downloads/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf) (дата звернення 15.10.2024).

128. Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020"; Указ Президента України від 12.01.2015 року № 5/2015. // Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 15.10.2024).

129. Удосконалення правового регулювання державної підтримки ДПП та концесії: юридичний аналіз законопроекту № 5090. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/analytics/207232\\_udoskonalennya-pravovogo-regulyuvannya-derzhavno-pdtrimki-dpp-ta-kontses-yuridichniy-analz-zakonoproktu--5090](https://jurliga.ligazakon.net/analytics/207232_udoskonalennya-pravovogo-regulyuvannya-derzhavno-pdtrimki-dpp-ta-kontses-yuridichniy-analz-zakonoproktu--5090) (дата звернення 15.10.2024).

130. Узунов Ф.В. Види взаємодії бізнесу з органами державної влади та управління. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2013. №8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2013\\_8\\_6\\_63/68](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_8_6_63/68) (дата звернення 15.10.2024).

131. Уряд України схвалив звіт про виконання Державного бюджету України 2022. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/uriad\\_ukraini\\_skhvaliv\\_zvit\\_pro\\_vikonannia\\_derzhavnogo\\_biudzhetu\\_ukraini\\_2022-3974](https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_ukraini_skhvaliv_zvit_pro_vikonannia_derzhavnogo_biudzhetu_ukraini_2022-3974) (дата звернення: 01.04.2023).

132. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi> (дата звернення: 01.04.2023).

133. Фінансування інфраструктурних проєктів. Міністерство відновлення. URL: <https://mtu.gov.ua/content/finansuvannya-infrastrukturnih-proektiv.html> (дата звернення 15.10.2024).

134. Фонд держмайна приватизує ще один порт — Білгород-Дністровський. Фонд державного майна України. URL: <https://privatization.gov.ua/2023/02/06/fond-derzhmajna-pryvatyzuye-shhe-odyn-port-bilgorod-dnistrovskiy-ogolosyly-auksion-startova-tsina-187-6-mln-grn/> (дата звернення: 01.04.2024).

135. Шемаєв В.В. Від Антверпена до Роттердама: європейський досвід управління розвитком портової інфраструктури для морегосподарського комплексу України). Стратегічні пріоритети. 2017, № 2 (43). С. 120–128.

136. 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/?op=1&z=1485> (дата звернення 15.10.2024).

137. Albalade, D. and Bel, G. Regulating concessions of toll motorways: an empirical study on fixed vs. variable term contracts. Transportation Research Part A. 2009. № 43(2). P. 219–229. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/transa/v43y2009i2p219-229.html> (дата звернення 15.10.2024).

138. Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. Official EN Journal of the European Union. 2014. URL: [https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/november/tradoc\\_155103.pdf](https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/november/tradoc_155103.pdf) (дата звернення 15.10.2024).

139. Babatunde S.O., Perera S. Barriers to bond financing for public-private partnership infrastructure projects in emerging markets: A case of Nigeria. Journal of Financial Management of Property and Construction, 2017. № 22(1). P. 2-19.

140. Bel, G., Brown, T., Marques, R. C. Public–private partnerships: Infrastructure, transportation and local services. Local Government Studies. 2013. № 39(3). P. 303-311.

141. Boyte H. Constructive politics as public work: organizing the literature. Political Theory, 2011. № 39. С. 5. <https://philpapers.org/rec/BOYCPA-5>

142. Bryson J., Crosby B., Bloomberg L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. Public Administration Review, 2014. № 74. С. 4-10. [https://www.researchgate.net/publication/264675787\\_Public\\_Value\\_Governance\\_](https://www.researchgate.net/publication/264675787_Public_Value_Governance_)

## Moving\_Beyond\_Traditional\_Public\_Administration\_and\_the\_New\_Public\_Management

143. Calugareanu I., Bulat V. World Practice in the Evolution of Public-Private Partnership of Infrastructure Projects. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 2022, 9(1), pp. 1-12.

144. Chen Z., Daito N., Gifford J.L. Data review of transportation infrastructure public-private partnership: A meta-analysis. *Transport Review*, 2016. №36(2). P. 228-250. <https://ideas.repec.org/a/taf/transr/v36y2016i2p228-250.html>

145. Connecting Europe facility. Transport 2014 calls for proposals. Proposal for the selection of projects. Brussels, 2015. 588 p. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo\\_15\\_5991](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo_15_5991)

146. Galtsova O.L. Problems of development of public-private partnership in Ukraine. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 3(08). С. 21-24.

147. Goshovska Valentyna, Lydiia Danylenko, Andrii Hachkov, Sergii Paladiiichuk, Volodymyr Dzeha. Problems of Applying Information Technologies in Public Governance . *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.8, August 2021. pp. 71 – 78. [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202108/20210810.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202108/20210810.pdf) (Web of science).

148. Dente B., Bobbio L., Spada A. Government or governance of urban innovation?. *The Planning Review*, 2005. № 41. P.. 41-52, doi: 10.1080/02513625.2005.10556931.

149. Dmytriieva O. Public–private partnership as an effective tool for state regulation of innovative development of transport infrastructure. *Journal Issue*, 2019, № 2 (30), С. 86-102. DOI: 10.30857/2415-3206.2019.2.7 (дата звернення 15.10.2024).

150. Docherty. I., Marsden and G., Anable J. The governance of smart mobility. *Transportation Research Part A*, 2018. <https://eprints.whiterose.ac.uk/121462/3/1-s2.0-S096585641731090X-main.pdf>

151. Infrastructure Investment in Europe and International Competitiveness. EIB Working Papers, 2016. <https://www.eib.org/en/publications/economics-working-paper-2016-01>

152. Ittmann, H. W. Private–public partnerships: A mechanism for freight transport infrastructure delivery?. Journal of Transport and Supply Chain Management. 2017. 11(1). P. 1-13. <https://jtscm.co.za/index.php/jtscm/article/view/262>

153. Firehouse. A User’s Guide to 2004 U.S. DOT. URL: <https://www.firehouse.com/rescue/article/10508233/a-users-guide-to-2004-us-dot>

154. FTA. The EU’s approach to Free Trade Agreements Government Procurement. 2007. URL: [https://actalliance.eu/wp-content/uploads/2018/11/EU-FTA-Manual-fta7\\_procurement.pdf](https://actalliance.eu/wp-content/uploads/2018/11/EU-FTA-Manual-fta7_procurement.pdf)

155. Engel, E., Fischer, R. Galetovic, A. Least-present-value-of-revenue auctions and highway franchising. Journal of Political Economy. 2001. № 109 (5). P. 993–1020. [https://www.researchgate.net/publication/24104211\\_Least-Present-Value-of-Revenue\\_Auctions\\_and\\_Highway\\_Franchising](https://www.researchgate.net/publication/24104211_Least-Present-Value-of-Revenue_Auctions_and_Highway_Franchising)

156. European Commission–Directorate-General for Research and Innovation. Getting cultural heritage to work for Europe. Report of the horizon 2020 expert group on cultural heritage. 2015. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/news/getting-cultural-heritagework-europe>

157. European Commission. Proposal for a Regulation of the European Parliament And of the Council on Union guidelines for the development of the trans-European transport network. COM (2011) 650/2. Brussels. 2011. <https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vl3u8ii5krzq>

158. European Commmission. A pilot for the 2020 Project Bond Initiative. COM(2011) 660 final, Brussels. 2011. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM%3A2011%3A0660%3AFIN%3AEN%3APDF>

159. European Commission. European Climate Infrastructure and Environment Executive Agency. Transport infrastructure: EU invests EUR 5.4 billion to support key projects across the continent. 2022. URL: [https://cinea.ec.europa.eu/news-events/news/transport-infrastructure-eu-invests-eur-54-billion-support-key-projects-across-continent-2022-06-29\\_en](https://cinea.ec.europa.eu/news-events/news/transport-infrastructure-eu-invests-eur-54-billion-support-key-projects-across-continent-2022-06-29_en) (дата звернення 15.10.2022).

160. European Investment Bank. Issues Paper on facilitating additional TEN-T investment. 2008. URL: <http://www.eib.org/attachments/documents/issues-paper-on-facilitating-additional-ten-tinvestment.pdf> (дата звернення 15.10.2024).

161. European Investment Bank. European PPP expertise centre. Review of the European PPP Market in 2019. 2020. URL: [https://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_market\\_update\\_2019\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2019_en.pdf) (дата звернення 15.10.2024).

162. European Investment Bank. European PPP expertise centre. Review of the European PPP Market in 2020. 2021. URL: [https://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_market\\_update\\_2020\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2020_en.pdf) (дата звернення 15.10.2024).

163. European Investment Bank. EPEC Data Portal. 2021. URL: <https://data.eib.org/epec/sector/Transport> (дата звернення 15.10.2024).

164. European Investment Bank. European PPP expertise centre. Market Update Review of the European public-private partnership market in 2021. 2022. URL: [https://www.eib.org/attachments/publications/epec\\_market\\_update\\_2021\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/publications/epec_market_update_2021_en.pdf) (дата звернення 15.10.2024).

165. European PPP report 2007. 2008. URL: [https://www.irfnet.ch/filesupload/knowledges/DLAPiper\\_European-PPP-Report2007.pdf](https://www.irfnet.ch/filesupload/knowledges/DLAPiper_European-PPP-Report2007.pdf) (дата звернення 15.10.2024).

166. Hensher D.A. Future bus transport contracts under a mobility as a service (MaaS) regime in the digital age: Are they likely to change. Transportation

Research Part A: Policy and Practice, 2017. №98. P. 86-96.  
<https://ideas.repec.org/a/eee/transa/v98y2017icp86-96.html>

167. Hoffmann S., Weyer J., Longen L. Discontinuation of the automobility regime? An integrated approach to multi-level governance. *Transportation Research Part A*, 2017. №. 103. <https://ideas.repec.org/a/eee/transa/v103y2017icp391-408.html>

168. Grimsey D., Lewis M. Are Public Private Partnerships value for money?: Evaluating alternative approaches and comparing academic and practitioner views. *Accounting Forum*, 2005. № 29( 4). P. 345-378.  
<https://ideas.repec.org/a/taf/accfor/v29y2005i4p345-378.html>

169. Joint press release: Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Estimated \$349 Billion (€349 Billion). URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_22\\_5428](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_5428) (accessed 04.05.2023).

170. Kravchenko O. Public-private partnership as a mechanism for financing infrastructure modernization. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2019, 5(1), pp. 112-117. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-1-112-117>

171. Kruhlov V., Dvorak J., Moroz V., Tereshchenko D. Revitalizing Ukrainian Cities: The Role of Public-Private Partnerships in Smart Urban Development. *Central European Public Administration Review*. 2024. №22(1). P. 85–107. <https://doi.org/10.17573/cepar.2024.1.04>. URL: <https://cepar.fu.uni-lj.si/index.php/CEPAR/article/view/622/566>. Scopus.

172. Leavitt W.M, Morris J.C. In Search of Middle Ground: The Public Authority as an Alternative to Privatization. *Public Works Management & Policy*, 2004. № 9 (2). P. 154-163.

173. Legacy C., Curtis C., Sturup S. Is there a good governance model for the delivery of contemporary transport policy and practice? An examination of Melbourne and Perth. *Transport Policy*, 2012. № 19. P. 8-16.  
<https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/34714>

174. Land Transport Authority (Singapore). URL: <https://www.lta.gov.sg>

175. Liudmyla V. Galaieva, Tetiana V. Koval, Kostiantyn H. Rohoza, Svitlana A. Diachenko, and Mykhailo Basarab (2022). Impact of Digital Transformation on Insurance Management Models amid Financial Crisis. International Journal of Energy, Environment, and Economics, Volume 30 Issue 4 (Scopus). URL : <https://novapublishers.com/shop/158073>

176. Market Update Review of the European PPP Market in 2011. European PPP Expertise Centre. 2012. URL: <http://www.eib.org/en/infocentre/publications/all/epec-marketupdate-2011.htm> (дата звернення 15.10.2024).

177. Market Update Review of the European PPP Market in 2013. European PPP Expertise Centre. 2014. URL: [http://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_market\\_update\\_2013\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2013_en.pdf) (дата звернення 15.10.2024).

178. Market Update Review of the European PPP Market in 2014. European PPP Expertise Centre. 2015. URL: [http://www.sdit.mnec.gr/sites/default/files/assets/epec\\_market\\_update\\_2014\\_en.pdf](http://www.sdit.mnec.gr/sites/default/files/assets/epec_market_update_2014_en.pdf) (дата звернення 15.10.2024).

179. Marks G. Structural policy and multilevel governance in the EC. The state of the European Community: The Maastricht debates and beyond, 1993 № 2. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1849459>

180. Marsden G., Lyons G., Anable J. Opportunities and options for transport policy. Universities. Transport Study Group, 2010. <https://eprints.whiterose.ac.uk/79067>

181. Marsden G. May A. Do institutional arrangements make a difference to transport policy and implementation? Lessons for Britain. Environment and Planning C: Government and Policy, 2006. № 24. 46 с. [https://eprints.whiterose.ac.uk/2452/1/Do\\_institutional\\_arrangements\\_UPLOADABLE.pdf](https://eprints.whiterose.ac.uk/2452/1/Do_institutional_arrangements_UPLOADABLE.pdf)

182. Marsden G., Rye T. The governance of transport and climate change. *Journal of Transport Geography*, 2010. №. 18. <https://ideas.repec.org/a/eee/jotrge/v18y2010i6p669-678.html>
183. Maslyukivska, O., Sohail, M. European infrastructure procurement through PPP. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management, Procurement and Law*. 2007. № 160(4). P. 159-167. [https://www.researchgate.net/publication/28578118\\_European\\_infrastructure\\_procurement\\_through\\_PPP](https://www.researchgate.net/publication/28578118_European_infrastructure_procurement_through_PPP)
184. Majamaa W. *The 4th P - People - in Urban Development Based on Public-Private-People Partnership*. Helsinki University of Technology, 2008. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/33cc7ec3-e4c2-4989-896a-5bf787698040>
185. Mu R., de Jong M. A network governance approach to transit-oriented development: Integrating urban transport and land use policies in Urumqi, China. *Transport Policy*, 2016. № 52. P. 55-63. <https://ideas.repec.org/a/eee/trapol/v52y2016icp55-63.html>
186. Notteboom T., Langen P. De, Jacobs W. Institutional plasticity and path dependence in seaports: interactions between institutions, port governance reforms and port authority routines. *Journal of Transport Geography*, 2013, № 27. p.26-35. <https://ideas.repec.org/a/eee/jotrge/v27y2013icp26-35.html>
187. Notteboom T., Yang Z. Port governance in China since 2004: Institutional layering and the growing impact of broader policies. *Research in Transportation Business & Management*, 2017. № 22. P.184-200. <https://biblio.ugent.be/publication/8162969>
188. O'Brien P., Pike A., Tomaney J. Governing the 'ungovernable'? Financialisation and the governance of transport infrastructure in the London 'global city-region'. *Progress in Planning*, 2018. <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10044550>
189. OECD. Framework for the governance of infrastructure. URL: <http://www.oecd.org/gov/the-oecd-framework-for-the-governance-of-infrastructure.htm>

190. Percoco, M. Quality of institutions and private participation in transport infrastructure investment: Evidence from developing countries. *Transportation research part A: policy and practice*. 2014. № 70. P. 50-58. [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/32975/1/S\\_Merkulova\\_Monograph\\_2020\\_IF.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/32975/1/S_Merkulova_Monograph_2020_IF.pdf)

191. Poku-Boansi M., Marsden G. Bus rapid transit systems as a governance reform project. *Journal of Transport Geography*, 2018. № 70. <https://www.worldtransitresearch.info/research/7013>

192. Private Participation in Infrastructure (PPI): 2022 Annual Report. URL: <https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI-2022-Annual-Report.pdf> (accessed 04.05.2023). <https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI-2023-Annual-Report-Final.pdf>

193. Prorochuk M. Institutional analysis of the practice of application of public-private partnership in the field of infrastructure of Ukraine. *Public Administration and Law Review*, 2021, Issue 1 (5), pp. 21-35. <https://public.senchub.com/palr/index.php/palr/article/view/75>

194. Prylipko S., Vasylieva N., Shatirishvili D., Vasylieva O. (2020). Public administration of municipal transport in the capital of Ukraine based on client-oriented paradigm. (Державне управління комунальним транспортом у столиці України на основі парадигми, орієнтованої на клієнта). *Public Policy and Administration*. Vol. 19, Nr. 4. p. 129-141. DOI: 10.13165/VPA-20-19-4-09 <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/5292/5298> (Scopus ).

195. Public Private Partnerships Center (Philippines). URL: <https://ppp.gov.ph>

196. Reeves, E. The not so good, the bad and the ugly: over twelve years of PPP in Ireland. *Local Government Studies*. 2013. № 3 (3). URL: <http://www.dx.doi.org/10.1080/03003930.2013.781023> (accessed 04.05.2023).

197. Rizzo F., Concilio G., Molinari F. My Neighbourhood: un progetto di vicinato intelligente. Forum Publica Amministrazione, 3 September 2014. URL: <https://www.forumpa.it/open-government/partecipazione-trasparenza/my-neighbourhood-un-progetto-divicinato-intelligente>
198. Rodríguez J-P. The governance of intermediacy: The insertion of Panama in the global liner shipping network. Research in Transportation Business & Management, 2017. № 22. <https://sites.hofstra.edu/jean-paul-rodrigue/sample-page/publications>
199. Rouhani O.M., Geddes, R.R., Gao H.O., Bel, G. Social welfare analysis of investment public-private partnerships approaches for transportation projects. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 2016. № 88. P. 86-103. <https://ideas.repec.org/a/eee/transa/v88y2016icp86-103.html>
200. Rye T. The relationship between formal and informal institutions for governance of public transport. Journal of Transport Geography, 2018. №. 69. <https://ideas.repec.org/a/eee/jotrge/v69y2018icp196-206.html>
201. Stead D., Meijers E. Spatial planning and policy integration: concepts, facilitators and inhibitors. Planning Theory & Practice, 2009. № 10. <https://research.tudelft.nl/en/publications/spatial-planning-and-sectoral-policy-integration-concepts-fallita>
202. Steer D. G. Mid term evaluation of the TEN-T Programme (2007-2013). 2011. URL: [http://ec.europa.eu/transport/infrastructure/midterm\\_review/doc/final\\_report\\_v\\_to\\_commission\\_12\\_04\\_2011.pdf](http://ec.europa.eu/transport/infrastructure/midterm_review/doc/final_report_v_to_commission_12_04_2011.pdf) (дата звернення 15.10.2024).
203. Study on “State of the Art of Electronic Road Tolling”. Report. 2015. URL: [https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/road/road\\_charging/doc/study-electronic-road-tolling.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/road/road_charging/doc/study-electronic-road-tolling.pdf) (дата звернення 15.10.2024).
204. Tarasenko I., Kruhlov V., Stepanenko T., Moroz G., Lebedchenko V. Public-Private Partnerships in Natural Resource Management as a Basis for the Implementation of the Ecological and Economic Security Doctrine of Ukraine’s Development. Journal of Law and Sustainable Development. 2023. №11(3). P. 819.

- <https://doi.org/10.55908/sdgs.v1i13>. URL:
- <https://ojs.journalsdg.org/jlss/article/view/819/342>. Scopus.
205. The Global Goals for Sustainable Development 2030. URL: <https://www.globalgoals.org/> (дата звернення 15.10.2024).
206. The Global Competitiveness Reports 2018-2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/> (дата звернення 15.10.2024).
207. The World Bank. Infrastructure Finance, PPPs & Guarantees. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/visualization#sector=&status=&ppi=&investment=&region=&ida=&income=&ppp=PPP&mdb=&year=&excel=false&map=UA&header=true> (accessed 04.05.2023).
208. UNDP Ukraine. Tapping into local intelligence for post-war reconstruction of Ukrainian cities. URL: <https://www.undp.org/ukraine/tapping-local-intelligence-post-war-reconstruction-ukrainian-cities> (accessed 04.05.2023).  
<https://www.undp.org/ukraine>
209. Veeneman W., Mulley C. Multi-level governance in public transport: governmental layering and its influence on public transport service solutions. Research in Transportation Economics, 2018. [https://www.academia.edu/93330847/Public\\_transport\\_governance](https://www.academia.edu/93330847/Public_transport_governance)
210. Xu, C. PPP Project of Hohhot Metro Line 1, Inner Mongolia of China. People First PPP Forum. Geneva. 2016. [https://en.ciecc.com.cn/art/2018/11/22/art\\_3272\\_49832.html](https://en.ciecc.com.cn/art/2018/11/22/art_3272_49832.html)
211. Vassallo J. M., Baeza María de los Ángeles, Ortega A. EU Support Mechanisms to Promote Public Private Partnerships for Financing Trans-European Transport Infrastructure. 2013. URL: [https://oa.upm.es/26787/1/INVE\\_MEM\\_2013\\_164807.pdf](https://oa.upm.es/26787/1/INVE_MEM_2013_164807.pdf)
212. Vassallo J.M., Sánchez-Soliño A. Subordinated Public Participation Loans for Financing Toll Highway Concessions in Spain. Transportation Research Record, 2007, Vol. 1996, pp. 1-9. [https://www2.camino.upm.es/Departamentos/construccion/Economia/catedra/doc/Vassallo\\_Sanchez-Soli%C3%B1o\\_2007.pdf](https://www2.camino.upm.es/Departamentos/construccion/Economia/catedra/doc/Vassallo_Sanchez-Soli%C3%B1o_2007.pdf)

213. Wettenhall R. Exploring Types of Public Sector Organizations: Past Exercises and Current Issues. *Public Organization Review*, 2003. №3, P.219–245. [https://www.researchgate.net/publication/226812778\\_Exploring\\_Types\\_of\\_Public\\_Sector\\_Organizations\\_Past\\_Exercises\\_and\\_Current\\_Issues](https://www.researchgate.net/publication/226812778_Exploring_Types_of_Public_Sector_Organizations_Past_Exercises_and_Current_Issues)

214. Wilmsmeier G., Monios J. Institutional structure and agency in the governance of spatial diversification of port system evolution in Latin America. *Journal of Transport Geography*, 2016. № 51. <https://napier-repository.worktribe.com/preview/845809/Wilmsmeier%20%20Monios%20%282016%29.%20Institutional%20structure%20and%20agency%20in%20the%20governance%20of%20spatial%20diversification%20of%20port%20system%20evolution%20in%20Latin%20America.pdf>

215. World Bank. Public-private partnership in the context of public investment management in Ukraine. Rating. 2015. URL: [https://issuu.com/mineconomdev/docs/zvit\\_sb\\_pdf/7](https://issuu.com/mineconomdev/docs/zvit_sb_pdf/7) (дата звернення 15.10.2022).

216. World Bank. Procuring Infrastructure Public-Private Partnerships Report 2018: Assessing Government Capability to Prepare, Procure, and Manage PPPs. Washington, DC: IBRD / World Bank. 2018. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/55735fad-1a47-581c-8243-aa4c924b462f>

217. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (English). Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099445209072239810/P17884304837910630b9c6040ac12428d5c> (accessed 04.05.2023).

218. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 - February 2023 (English). Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment> (accessed 04.05.2023).

219. UA War Infographic (2023). URL: <https://www.uawarinfographic.toplead.com.ua> (accessed 04.05.2023).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Праці, які відображають основні наукові результати дисертації*

1. Бататін О. Ю. Нормативно-правові засади публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою. *Наукові перспективи*. 2022. № 7(25). С. 33-42. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2095/2096>  
[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-33-42](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-33-42)
2. Бататін О. Ю. Взаємодія суб'єктів публічно-приватного партнерства в проєктах транспортної інфраструктури: проблеми та перспективи. *Наукові перспективи: серія Державне управління. Журнал*. Випуск № 2(44) 2024. С. 87-99. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-87-99](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-87-99)
3. Бататін О. Ю. Оцінка соціального та економічного впливу державної політики на партнерство у сфері транспортної інфраструктури. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2024. №2. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-2-9675>

*Статті в іноземних виданнях:*

1. Бататін О. Ю. Сучасні форми публічно-приватного партнерства та їх застосування. *Věda a perspektivy*. 2022. № 7(14). С. 42-50. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2030/2030>

[https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14))

*Публікації, що засвідчують апробацію результатів дослідження:*

6. Бататін О. Ю. Передумови та особливості формування механізмів публічного управління розвитком транспортної інфраструктури. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: міжнародна науково-практична конференція (7-8 червня 2022 р.), м. Київ*. С. 13-14. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/316/files/dbca2488-6b24-4608-9db6-0931798c158b.pdf>

7. Бататін О. Ю. Нові можливості для трансформації транспортної системи через ефективну взаємодію держави та бізнесу. Світ наукових досліджень. Випуск 27: *матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції* (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 22-23 лютого 2024 р.) / за ред. : О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФО- П Шпак В.Б. 2024. С. 176-179. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5349>

8. Бататін О. Ю. Особливості регулювання та стимулювання партнерства між державою та приватними компаніями в транспортній галузі. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів І-ї Науково-практичної конференції з міжнародною участю / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка*. Хмельницький: ХНТУ, 2024. С. 150-154. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/65226/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88\\_22\\_02\\_24.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/65226/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88_22_02_24.pdf)

9. Бататін Олександр. Досвід застосування публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою у країнах ЄС : матеріали V-го Конгресу парламентаристів до Дня Конституції України (Київ, 28 червня 2024 р.) / Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету ім. Тараса Шевченка; за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ, 2024. С.17-18. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2122/files/52fa2d39-6238-4d25-bd7c-1649a963abb2.pdf>

10. Бататін Олександр. Ключові проблеми публічно-приватного партнерства в управлінні транспортною інфраструктурою в Україні. *Гідність і свобода: від мети до реальної перемоги: матеріали щорічного Всеукраїнського круглого столу до Дня Гідності та Свободи України* (Київ, 21 лист. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ: ННПУДС КНУ ім. Тараса Шевченка, 2024. С. 189-20. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2140/files/0f72c51e-6859-4187-95f6-d6cfca88eb49.pdf>.

## Додаток Б

## Порівняльний аналіз традиційного та інноваційного підходів до ППП у сфері транспортної інфраструктури\*

		Традиційний підхід до ППП	Інноваційний підхід до ППП
<i>Інституційні моделі</i>		Договори	Співробітництво
<i>Бізнес-моделі</i>		Налагоджені та перевірені бізнес-моделі.	Дослідницькі та неперевірені моделі в контексті реального бізнесу.
<i>Сприйняття у суспільстві</i>		Потенційні користувачі знайомі з послугами.	Сервіси, невідомі більшості потенційних користувачів.
<i>Структура партнерства</i>		Прогноз доходів і витрат для визначення адекватної рентабельності інвестицій. Існуючий набір тематичних досліджень дозволяє провести порівняльний аналіз рівнів прибутку.	Гнучкий підхід. Якщо традиційний підхід до встановлення прибутку від інвестицій ґрунтується на рівні ризику, то результатом буде висока премія за ризик, що може підірвати прийнятність використання ДПП.
<i>Державне регулювання</i>		Встановлюється чіткий і прогнозований режим регулювання на період дії контракту.	Встановлюється гнучкий режим регулювання, згідно з яким регулятор повинен мати динамічний підхід до змін у нормативній базі, щоб пристосуватись до непередбачуваних обставин.
<i>Рівень конфіденційності</i>		Від низького до середньої	Високий та дуже високий
<b>О ц і н к а р и з к і в</b>	<i>Планування</i>	Низький. Органи державної влади встановлюють пріоритетний рівень обслуговування та механізми внесення змін до законтракованих послуг.	Дуже високий. Уся модель базується на гнучкості, що ускладнює використання типових моделей планування.
	<i>Реалізація</i>	Від низького до середнього. Ризик реалізації проектів у традиційних моделях ДПП є помірним або низьким, оскільки досвід роботи в метро, маршрутах або автобусах високий, що зменшує невизначеність. Вона може збільшуватися при роботі з новими типами транспортних засобів, наприклад, електричними або водневими транспортними засобами.	Дуже високий. Оскільки технологія, яка використовується в цих системах, є новою і погано перевіреною в реальному бізнес-контексті, це може становити значний ризик.
	<i>Попит</i>	Від середнього до високого. Ризики пов'язані з попитом у браунфілд проектах ППП є помірними (або навіть низьким), оскільки існують попередні дані, які можна використати для прогнозування майбутнього попиту. У грінфілд проектах ДПП ризик є помірним, оскільки відсутні історичні дані, тому прогнози базуються лише на математичному моделюванні.	Дуже високий. У порівнянні з традиційними моделями ДПП ризики попиту є дуже високими, оскільки послуга структурно відмінна. Математичні моделі, що використовуються для стандартних транспортних систем, були розроблені відповідно до попередньо напрацьованого досвіду. Для нових моделей мобільності реальний досвід є низьким або відсутнім, що, таким чином, збільшує невизначеність попиту.
	<i>Фінансування</i>	Помірний. Ризик фінансування є помірним, оскільки потік грошових коштів є відносно прогнозованим.	Дуже високий. Ризик фінансування є високим, оскільки потік грошових коштів складно спрогнозувати.
	<i>Законодавство та регулювання</i>	Низький. Більшість нормативно-правових актів уже розроблено, і, незважаючи на деякі коригування регуляторних моделей, оператори мають досить стабільне регуляторне середовище.	Дуже високий. Випадок Uber є хорошим прикладом того, наскільки високим може бути регуляторний ризик для принципово нових бізнес-моделей.

<i>Моделі закупівель</i>	<b>Типові відкриті процедури засновані на двох основних критеріях: а) економічна вигода, і; б) найнижча ціна.</b> Законодавчо встановлюється або ціна, або комбінація ціни та якості для конкурсного відбору проектів ППП. З попередньо встановленим рівнем якості послуг стає відносно просто спрогнозувати витрати та доходи, що дозволяє підготувати найкращу остаточну вартість договору.	Підбір партнерів для нових інноваційних моделей ДПП є доволі незрозумілим, адже конкретні рекомендації, які державні органи можуть використовувати для вибору найкращої моделі на даний час відсутні. Європейське законодавство у сфері закупівель передбачає створення «інноваційних партнерств», які призначені для розробки таких моделей, хоча практична структура цих закупівель все ще дуже нечітка.
--------------------------	---	--

\*Джерело: сформовано автором

## Додаток В

### Нормативно-правові акти у сфері транспортної інфраструктури України\*

Сфера регулювання	Нормативно-правова база
Міжнародна нормативно-правова база, яка регулює систему управління транспортною інфраструктурою (далі – ТІ)	[54; 53; 52; 41]
Регулює роботу центральних органів виконавчої влади, які впливають на стан та розвиток ТІ	[55; 103; 117 ; 95].
Регулює забезпечення організації діяльності спеціальних органів державного управління у сфері ТІ	[93; 94; 78; 83; 77].
Регулює забезпечення функціонування ТІ	[80; 115; 89; 116; 114; 90; 105; 81; 87; 108; 109; 91; 32].
Механізми державного управління ТІ щодо забезпечення інвестиційного процесу у сфері мосто, дорого будування	[101; 102; 86; 110; 104; 97; 31; 98; 99; 92; 84].
Діяльність органів влади на місцях, що визначає організацію, повноваження та порядок забезпечення механізмів управління ТІ	[106; 107].
Фінансове забезпечення механізмів управління ТІ	[19 ; 85; 88].
Стратегічні пріоритети та напрями механізмів державного управління ТІ	[112; 113] та ін.

\*Джерело: сформовано автором на основі першоджерел.

**Нормативно-правове забезпечення ДПП у сфері транспортної інфраструктури\***

<b>Нормативно-правове забезпечення ДПП</b>	<b>Нормативно правове забезпечення транспортної інфраструктури</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>ЗУ «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI</li> <li>ЗУ «Про концесію» від 03.10.2019 № 155-IX</li> <li>Постанова КМУ «Про затвердження Порядку залучення радників для підготовки проекту, що здійснюється на умовах концесії» від 09.10.2020 № 950</li> <li>Постанова КМУ «Про затвердження Порядку заміни приватного партнера (концесіонера) за договором, укладеним в рамках державно-приватного партнерства (концесійним договором)» від 01.07.2020 № 541</li> <li>Постанова КМУ «Про затвердження Методики розрахунку концесійних платежів» від 12.04.00 № 639</li> <li>Постанова КМУ «Про внесення змін до Порядку 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» від 20.05.2020 № 401</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ЗУ «Про транспорт» від 10.11.1994 № 232/94-ВР</li> <li>ЗУ «Про дорожній рух» від 30.06.1993 № 3353-XII</li> <li>ЗУ «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 01.07.04 № 1955-IV</li> <li>ЗУ «Про транзит вантажів» від 20.10.1999 № 1172-XIV</li> <li>ЗУ «Про залізничний транспорт» від 04.07.1996 № 273/96-ВР</li> <li>ЗУ «Про автомобільні дороги» від 08.09.2005 № 2862-IV</li> <li>ЗУ «Про міський електричний транспорт» від 29.06.2004 № 1914-IV</li> <li>ЗУ «Про автомобільний транспорт» від 05.04.2001 № 2344-III</li> <li>ЗУ «Про Державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації» від 21.03.2017 № 1965-VIII</li> <li>ЗУ «Про оренду державного та комунального майна» від 03.10.2019 № 157-IX</li> <li>Постанова КМУ «Про затвердження Єдиних правил ремонту і утримання автомобільних доріг, вулиць, залізничних переїздів, правил користування ними та охорони» від 30.03.1994 № 198</li> <li>Розпорядження КМУ «Деякі питання реформування системи державного управління автомобільними дорогами загального користування» від 31 березня 2015 р. № 432</li> </ol>	
<b>Нормативно-правові акти у сфері реалізації політики розвитку транспортної інфраструктури України</b>		
<b>Концепції:</b>	<b>Стратегії:</b>	<b>Програми:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки» від 14.08.2013 № 739-р</li> <li>Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018-2022 роки» від 11.01.2018 № 34-р</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» від 30.05.2018 № 430-р</li> <li>Розпорядження КМУ «Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року» від 11.07.2013 № 548-р.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Постанова КМУ «Про затвердження Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018-2022 роки» від 21.03.2018 № 382.</li> <li>Постанова КМУ «Про затвердження Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року» від 24.02.2016 № 126.</li> </ol>

\*Джерело: узагальнено автором

Таблиця Д1

**Ключові завдання та дії, які виконує Міністерство інфраструктури України\***

<b>Ключові завдання Міністерства інфраструктури України</b>	<b>Дії, які виконує Міністерство інфраструктури України</b>
<p>1. Здійснення тактичних і стратегічних планів політики державного управління, зважаючи на наявні компетенції, що притаманні їй, в області транспортної інфраструктури, вектори якої спрямовано на: розвиток та імплементацію положень щодо організації надання якісних та безпечних послуг транспорту; забезпечення активної мобільності населення країни, а також елементів торгівлі (товари, роботи, послуги); відновлення, ремонт, модернізація та будівництво мережі доріг; формування умов для інтеграції вітчизняної транспортної інфраструктури до європейського інфраструктурного поля; дотримання проактивної позиції щодо забезпечення екологічної та енергетичної безпеки в області транспортної інфраструктури.</p>	<p>1. Здійснювати зважену демократичну та інновативну політику щодо підходів до державного регулювання транспортною інфраструктурою, визначаючи її пріоритетні напрями за сферами галузі, зокрема авіаційній, автомобільній, залізничній, морській та річковій та їх диверсифікованих видів, у тому числі й у тому числі й координувати процеси здійснення у країні проектів спортивних подій міжнародного рівня, зокрема шляхом забезпечення інфраструктурних вимог та дотримання високого рівня транспортної безпеки.</p>
<p>2. Створення та впровадження системи стратегічного планування розвитку транспортної інфраструктури шляхом розробки документів (планів та програм) відповідно до рівнів управління – національного, регіонального та місцевого з метою ефективного та сталого росту показників якості об'єктів транспортної інфраструктури за її галузями (автомобільний та міський транспорт, водний транспорт, авіаційний транспорт, залізничний транспорт, дорожнє господарство, поштовий зв'язок).</p>	<p>2. Забезпечити ефективну комунікаційну кооперацію зацікавлених сторін, зокрема транспортних підприємств, будівельних компаній, проектних організацій, закладів освіти, ЗМІ, громадськості з метою задоволення потреб у якійсній транспортній інфраструктурі.</p>
<p>3. Розробка та імплементація дій, у відповідності із покладеними компетенціями, з питань реалізації програм забезпечення безпеки дорожнього руху.</p>	<p>3. Імплементувати затверджені плани розвитку транспортної інфраструктури та розробляти стратегії та програми їх виконання, забезпечуючи при цьому ефективну наскрізну комунікаційну політику на національному, регіональному та місцевому рівнях управління.</p>
<p>4. Забезпечення сталого соціально-економічного зростання транспортної</p>	<p>4. Реалізовувати принципи державно- та публічно-приватного партнерства в області</p>

інфраструктури, зокрема шляхом моніторингу виконання умов стандартизації у питаннях створення, модернізації, ремонту й утримання об'єктів дорожнього господарства.	транспортної інфраструктури та модернізувати механізми його здійснення, максимально наближаючи його до реалій сьогодення шляхом адаптації до змісту, умов та складу зацікавлених сторін.
5. Імплементация та подальше провадження прозорого та відкритого фінансово-бюджетного підходу до управління транспортною інфраструктурою.	5. Розробляти та затверджувати відповідні нормативно-правові акти, будуючи законодавчу архітектуру з метою сталого розвитку транспортної інфраструктури.

\*Джерело: сформовано автором на основі джерела: [61].

Таблиця Д2

### Основні завдання Укравтодору\*

№	Основні завдання Укравтодору
1.	Участь у реалізації державних і міжнародних програм розвитку мережі автомобільних доріг загального користування, в частині їх проектування, будівництва, реконструкції, капітального ремонту, ремонту та утримання, відповідного інженерного облаштування, а також проведення єдиної технічної політики в дорожньому господарстві за цими векторами розвитку транспортної інфраструктури.
2.	Забезпечення проведення єдиної економічної і інвестиційної політики в області розвитку мережі автомобільних доріг загального користування регіонального або місцевого значення; своєчасне погашення заборгованості за отриманими кредитами, залучення інвестицій, сприяння розвитку ППП.
3.	Активна та відповідальна участь у планування та здійснення державної політики в області транспортної інфраструктури; а також у розробці стратегії і аналізі реалізації регіональних програм розвитку дорожнього господарства.
4.	Посилення росту ефективності економічних проектів щодо фінансування дорожнього господарства, зокрема, застосовуючи методи проектного управління.
5.	Впровадження посиленних заходів забезпечення безпеки дорожнього руху; перманентне вдосконалення об'єктів транспортної інфраструктури; моніторинг збереження їх належного стану.
6.	Підвищення ефективності використання кадрових ресурсів, формування кадрового резерву та ведення кадрової роботи, зокрема, надання соціальної підтримки працівникам дорожньої галузі.
7.	Імплементация інноваційних проектних рішень та методів організації робіт та техніки; впровадження енергоефективних методів будівництва, ремонту та утримання об'єктів транспортної інфраструктури.
8.	Посилення міжнародного співробітництва з дорожніми адміністраціями зарубіжних країн, міжнародними організаціями та іноземними інвесторами.

\*Джерело: сформовано автором на основі джерела: [62].

**Додаток Е****Аналіз реалізованих проектів на основі ДПП у сфері ТІ**

Кількісний та якісний аналіз реалізованих проектів на основі ДПП у сфері інфраструктури транспортної галузі наведено на рисунку 2.5 (див.: рис. 1). та у табл. 1 (див. : табл.1).



Рис. 1. Динаміка кількісного та відсоткового приросту проектів, реалізованих на основі ППП у сфері транспортної інфраструктури за період 2010–2018 рр.\*

\*Джерело: сформовано автором на основі джерел: [3; 28].

**Таблиця 1****Механізми ППП в транспортній інфраструктурі\***

Типи ППП	Аеропорти	Частка, %	Залізничі	Частка, %	Шосе	Частка, %	Порти	Частка, %
Всього	148	100	121	100	744	100	386	100
Концесії, з яких:	74	50	66	55	473	64	183	47
BROT	53	36	14	12	345	46	51	13
RLT	5	3	16	13	0	0	30	8
ROT	16	11	36	30	128	17	102	26
Приватизація, з них:	19	13	10	8	19	3	21	5
Повністю	4	3	2	2	0	0	6	2
Частково	15	10	8	7	19	3	15	4
Нові проекти будівництва, з них:	35	24	33	27	225	30	157	41

ВТО	0	0	1	1	0	0	2	1
ВОТ	31	21	30	25	225	30	141	37
РОТ	1	1	1	1	0	0	6	2
Договори управління та оренди	20	14	12	10	27	4	25	6

Примітки: ВРОТ – будівництво, реконструкція, експлуатація, передача об'єкта; RLT – поновлення, оренда, передача майна; РОТ – відновлення, експлуатація, передача об'єкта; ВТО – будівництво, передача, експлуатація об'єкта; ВОТ – будівництво, експлуатація, передача об'єкта.

\*Джерело: сформовано автором на основі джерел: [3; 28].

За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 1 січня 2019 року на засадах ППП у сфері ТІ реалізовано 186 проєктів (151 договір концесії, 22 договори про спільну діяльність, 13 договорів публічно-приватного партнерства).

Найпоширенішою формою співпраці державного, публічного та приватного секторів залишається концесія, договори за якою становлять 82,3% від загальної кількості договорів ППП. Завершено реалізацію 7 інфраструктурних проєктів з ЄБРР та ЄІБ загальною вартістю (909,55 млн. євро), з них кредитних коштів – 659,23 млн. євро, а саме: Розвиток залізничних шляхів залізниць України» (ЄБРР), «Відновлення автомагістралі М-06 та реформа фінансування сектору автодоріг» (ЄБРР), «Другий проєкт «Ремонт автомобільної дороги Київ-Чоп» (ЄБРР), Проєкт реконструкції аеропорту «Бориспіль» (ЄБРР), «Модернізація системи аеронавігаційного обслуговування України» (ЄБРР), «Розвиток інфраструктури Іллічівського морського торговельного порту» (ЄБРР), «Третій Проєкт «Ремонт автомобільної дороги Київ-Чоп» (ЄБРР, ЄІБ) (див.: табл. 2).

Таблиця 2

## Реалізовані інфраструктурні проекти з ЄБРР та ЄІБ\*

Назва проекту	Загальна вартість проекту	Сума позики	Термін дії угоди	Інше
Розвиток залізничних шляхів залізниць України» (ЄБРР)	51,9 млн. дол. США (37,0 млн. євро)	51,9 млн. дол. США (37,0 млн. євро)	1999-2014	Бенефіціар: Український центр механізації колійних робіт. Кошти направлені на закупівлю важкої колійної техніки для виконання ремонтів верхньої будови колії за сучасною технологією
«Відновлення автомагістралі М-06 та реформа фінансування сектору автодоріг» (ЄБРР)	98,5 млн. євро	75,0 млн. євро	2000-2015	Мета проекту: Проектом передбачено ремонт автомобільної дороги М-06 Київ-Чоп на ділянці км 824 – км 614 (Чоп – Стрий).
«Другий проект «Ремонт автомобільної дороги Київ-Чоп» (ЄБРР)	138 млн. євро	100,0 млн. євро	2005-2019	Мета проекту: Проектом передбачено ремонт автомобільної дороги М-06 Київ-Чоп на ділянці км 621 – км 441 (Стрий – Броди).
Проект реконструкції аеропорту «Бориспіль» (ЄБРР)	15,0 млн. дол. США	5,1 млн. дол. США	1994-1996	Бенефіціар: Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль».
«Модернізація системи аеронавігаційного обслуговування України» (ЄБРР)	41,4 млн. дол. США (28,75 млн. євро)	25,4 млн. дол. США (17,63 млн. євро)	2000-2009	Бенефіціар: Украерорух
«Розвиток інфраструктури Іллічівського морського торговельного порту». (ЄБРР)	38,9 млн. євро	26,0 млн. євро	2000-2009	Бенефіціар: державне підприємство «Іллічівський морський торговельний порт». Мета проекту: Проект передбачає збільшення потужності Іллічівського порту з перевантаження генеральних та навалювальних вантажів і створення умов для обробки сучасних суден.
«Третій Проект «Ремонт автомобільної дороги Київ-Чоп»(ЄБРР, ЄІБ).	558 млн. євро	400 млн. євро (ЄБРР – 200 млн. євро, ЄІБ – 200 млн. євро).	2007 – 2011 роки	Мета проекту: Проект передбачає покращення стану міжнародного транспортного коридору № 3 Берлін – Вроцлав – Львів – Київ на ділянці від Києва (14-й км) до Бродів, Львівська область (441-й км), що забезпечить ланку для транспортного сполучення між м. Київ та західним кордоном України з Угорщиною, Словаччиною та Польщею. Здано в експлуатацію 341,9 км відремонтованої дороги М-06 Київ-Чоп. Підприємством проводяться усунення дефектів.

\*Джерело: сформовано автором на основі джерела: [73].

На стадії реалізації та підготовки знаходяться 4 інфраструктурних проектів з ЄБРР та ЄІБ загальною вартістю 2000, 55 млн. євро, з них кредитних коштів – 1523 млн. євро, та коштів державного бюджету – 477 млн. євро.

До даних проектів належать:

1. «Впровадження швидкісного руху пасажирських поїздів на залізницях України» (ЄБРР) та Проект «Бескидський залізничний тунель (Будівництво Бескидського тунелю)» (ЄІБ). Загальна вартість проекту – орієнтовно 354 млн. дол. США (253 млн. євро) (Кредит ЄБРР – 120 млн. дол. США, Кредит ЄІБ – 55 млн. євро, власні кошти ПАТ «Укрзалізниця» 80 млн. дол. США). Термін реалізації: 2007 - 2018 рр. Проект передбачає придбання колійного обладнання та будівництво нового тунелю на перегоні Бескид-Скотарське довжиною 1,82 км, що ліквідує аварійно-небезпечне «бар'єрне місце» на напрямку міжнародного транспортного коридору № 5. Це єдина одноколійна ділянка на напрямку Чоп-Львів.

2. «Покращення транспортно-експлуатаційного стану автомобільних доріг на підходах до м. Києва» (ЄБРР, ЄІБ). Загальна вартість проекту – 1 150 млн. євро (Кредит ЄБРР – 450 млн. євро, Кредит ЄІБ – 450 млн. євро, державний бюджет – 250 млн. євро). Термін реалізації: 2011 – 2021 рр. Проект передбачає покращення інфраструктури автомобільних доріг України та сприяння проведенню подальшої реформи в автодорожньому секторі України, шляхом покращення та реконструкції транспортно-експлуатаційного стану автомобільних доріг М-01(Київ – Нові Яриловичі), М-05 (Київ – Одеса), М06 (Київ – Чоп (км 441 – км 128), (км 152 – км 14 на ділянці Житомир - Київ), М-07 (Київ – Ковель – Ягодин), Н-01 (Київ – Знам'янка), Р02 (Київ – Іванків – Овруч) на підходах до м. Київ.

3. «Модернізація аеронавігаційної системи України» (ЄБРР, ЄІБ). Загальна вартість проекту – 117,55 млн. євро (Кредит ЄБРР – 41,18 млн. євро, Кредит ЄІБ – 41,18 млн. євро, 35,19 млн. євро). Проект передбачає заміну фізично і морально застарілого обладнання на сучасне для підтримки зростання якості аеронавігаційного обслуговування в Україні, що дозволить досягти відповідності завданням, встановленим для України щодо реалізації Плану впровадження Єдиного європейського неба в Україні (LSSIP) та підготовки до гармонізації з вимогами Угоди про спільний європейський

авіаційний простір (ЕСАА), що є основними пріоритетами державної політики у сфері управління повітряним рухом України.

4. «Розвиток міського пасажирського транспорту в містах України». Загальна вартість проекту – орієнтовно 480 млн. євро (Кредит ЄБРР – 200 млн. євро, Кредит ЄІБ – 200 млн. євро, орієнтовно місцеві бюджети 80 млн. євро). Проект передбачає реалізацію підпроектів з розвитку міського пасажирського транспорту в містах України, спрямованих на розвиток екологічно чистого та соціально значущого транспорту, що включає заходи з оновлення парку автобусів, трамваїв, тролейбусів, вагонів метрополітену, будівництва та реконструкції трамвайних і тролейбусних ліній, заміну тягових підстанцій, впровадження сучасних систем оплати проїзду та інформаційних систем.

На стадії реалізації знаходяться 2 інфраструктурних проєктів МБРР загальною вартістю 1040 млн. дол. США, з них кредитних коштів – 850 млн. дол. США., та коштів державного бюджету – 190, а саме: «Покращення автомобільних доріг та безпеки руху» (МБРР), «Покращення автомобільних доріг та безпеки руху» (МБРР) (див. : табл. 3).

Таблиця 3

### Інфраструктурні проєкти з МБРР, які знаходяться на стадії реалізації\*

Назва проєкту	Загальна вартість проєкту	Кредит МБРР	Кошти державного бюджету	Термін реалізації проєкту:	Інше
«Покращення автомобільних доріг та безпеки руху» (МБРР)	500 млн. дол. США	400 млн. дол. США	100 млн. дол. США	2009-2015 рр.	Мета проєкту: приведення транспортно-експлуатаційного стану автомобільної дороги М-03 Київ – Харків – Довжанський (ділянка від м. Бориспіль до м. Лубни, протяжністю 126 км) до європейського рівня та підвищення безпеки руху на аварійно небезпечних ділянках і в місцях концентрації ДТП.
«Покращення автомобільних доріг та	540,0 млн.	450 млн. дол. США	90 млн. дол. США	2013-2016 рр.	Мета проєкту: приведення транспортно-експлуатаційного стану

безпеки руху» (МБРР)	дол. США				автомобільної дороги М03 Київ – Харків Довжанський (ділянка від м. Лубни до м. Полтава, протяжністю 108 км) до європейського рівня та підвищення безпеки руху на аварійно небезпечних ділянках і в місцях концентрації ДТП.
----------------------	----------	--	--	--	---

\*Джерело: сформовано автором на основі джерела: [73].

На стадії реалізації знаходяться 5 інфраструктурних проєктів в сфері залізничного транспорту, до яких належать:

Проєкт "Електрифікація залізничного напрямку Долинська-Миколаїв-Колосівка", Проєкт впровадження швидкісного руху пасажирських поїздів на залізницях України, Проєкт «Бескидський залізничний тунель» (Будівництво Бескидського тунелю)», Проєкт збільшення пропускної спроможності дільниці Запоріжжя - Пологи - Комиш-Зоря - Волноваха – Маріуполь, Проєкт електрифікації дільниці Ковель - Ізов -Держкордон (див. : табл. 4).

Таблиця 4

### Інфраструктурні проєкти в сфері залізничного транспорту, які знаходяться на стадії реалізації\*

Назва проєкту	Короткий опис	Статус реалізації проєкту, станом на 01.01.2020
Проєкт "Електрифікація залізничного напрямку Долинська-Миколаїв-Колосівка"	Проєкт складається з поетапного проведення електрифікації залізничних дільниць Долинська-Миколаїв (148 км.) і Миколаїв-Колосівка (105 км.), загальною протяжністю 253 км. Планується провести електрифікацію відповідних частин залізничних дільниць разом із модернізацією системи сигналізації та телекомукації на станціях та перегонах. Проєкт розташований у регіональній транспортній мережі Східного партнерства у південній частині України.	Відбір FIDIC-інженера: 02.12.2019 учасникам тендеру, що пройшли попередній кваліфікаційний відбір (4 компанії), направлено Запит пропозицій (технічна та фінансова пропозиції). Граничний термін подання пропозицій – 30 січня 2020 року. Відбір підрядника: Підготовка, погодження Тендерним комітетом АТ "Укрзалізниця" та Європейським Банком Реконструкції та Розвитку, Європейським інвестиційним банком тендерної документації на відбір підрядника для реалізації робіт за проєктом. Термін оголошення Тендеру – кінець січня 2020 року.

Проект впровадження швидкісного руху пасажирських поїздів на залізницях України	Проект “Впровадження швидкісного руху пасажирських поїздів”	У 2007 – 2009 роках закуплено 24 машини для обслуговування та ремонту колії. Побудовано новий двоколіїний Бескидський тунель (28.12.2018 отримано постійний сертифікат згідно з Порядком прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об’єктів, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 13.04.2011 № 461 «Питання прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об’єктів».)
Проект «Бескидський залізничний тунель» (Будівництво Бескидського тунелю)»	Будівництво Бескидського тунелю (додаткове фінансування)	Побудовано новий двоколіїний Бескидський тунель (28.12.2018 отримано постійний сертифікат згідно з Порядком прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об’єктів, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 13.04.2011 № 461 «Питання прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об’єктів».)
Проект збільшення пропускної спроможності дільниці Запоріжжя - Пологи - Комиш-Зоря - Волноваха - Маріуполь	Проект передбачає збільшення пропускної спроможності дільниці Запоріжжя - Пологи - Комиш-Зоря - Волноваха - Маріуполь за рахунок колійних вставок (чи прокладення другої колії), із подальшою електрифікацією	1. На ділянці Комиш-Зоря – Волноваха станом на вересень 2019 року збудовано та введено експлуатацію другі колії власним коштом АТ УЗ. 2. За підтримки Представництва ЄС та ЄБ триває підготовка всебічного техніко-економічного аналізу (feasibility study) з метою вивчення доцільності та формулювання параметрів подальшого розвитку ділянки за TEN-T стандартами (роботи на інфраструктурі, технічне переоснащення колії, додаткові роз’їзди, технічне переоснащення обладнання СЦБ, електрифікація залізничної лінії тощо).
Проект електрифікації дільниці Ковель - Ізов - Держкордон	Проект передбачає проведення електрифікації залізничної ділянки, що виходить на кордон із ЄС, загальною протяжністю 66 км.	Проект реалізується за рахунок власних коштів АТ УЗ. Термін виконання 2020 - 2024, Бюджет - 55,09 млн. долл США

\* Джерело: сформовано автором на основі джерела: [73].

На стадії реалізації та підготовки знаходяться наступні проекти в галузі водного транспорту: проекти розвитку інфраструктури Одеського морського порту; проекти розвитку інфраструктури Бердянського морського порту; проекти розвитку інфраструктури Миколаївського морського порту; проекти розвитку інфраструктури Білорід-Дністровського морського порту; проекти розвитку інфраструктури Іллічівського морського порту; проекти розвитку інфраструктури Херсонського морського порту; проекти розвитку

інфраструктури Ізмаїльського морського порту; проекти розвитку інфраструктури Маріупольського порту; проекти розвитку інфраструктури морського порту Южного; проекти розвитку Спеціалізованого морського порту «Октябрьск» [73].

На стадії реалізації знаходяться 12 інфраструктурних проєктів в авіаційній галузі, до яких належать: Створення Міжнародного аеропорту "Біла Церква" з мультимодальною інфраструктурою для вантажних та пасажирських авіап перевезень, а також розбудова сучасного центру технічного обслуговування і ремонту повітряних суден Київська область; Реконструкція аеродрому КП "Аеропорт Вінниця" Вінницька область; Розвиток та налагодження роботи комунального підприємства «Аеропорт Черкаси Черкаської обласної ради»; Будівництво пасажирського терміналу та обслуговуючих споруд КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» Запорізької міської ради»; Реконструкція аеродрому та будівництво пасажирського терміналу Міжнародного аеропорту "Суми"; Реконструкція злітно-посадкової смуги в аеропорту «Херсон»; Міжнародний аеропорт "Одеса": Будівництво нової злітно-посадкової смуги та пасажирського термінального комплексу; Розвиток та підтримка ПОКП «Аеропорт-Полтава»; Розвиток ОКП «Міжнародний аеропорт Рівне»; Розвиток та підтримка філії "Міжнародний аеропорт Івано-Франківськ" ТзОВ "Скорзонера"; Розвиток та підтримка ЗОКП "Міжнародний аеропорт Ужгород"; Завершення реконструкції аеропорту "Харків", передбаченою програмою підготовки до Євро-2012 та подальша реконструкція для забезпечення обслуговування 3,4 млн пасажирів на рік та прийняття ПС категорії 4Е до 2030 року (*див. : табл. 5*).

*Таблиця 5*

**Інфраструктурні проєкти в авіаційній галузі\***

Назва проекту	Характеристика
1. Створення Міжнародного аеропорту "Біла Церква" з мультимодальною інфраструктурою для вантажних та пасажирських авіаперевезень, а також розбудова сучасного технічного обслуговування і ремонту повітряних суден Київська область	Характер робіт (будівництво, реконструкція...), необхідне устаткування, стандарти...: 1. Реконструкція аеродрому. 2. Будівництво перону, мультимодального вантажно-логістичного комплексу та пасажирського терміналу. 3. Будівництво спеціальних будівель та споруд для ведення аеропортової діяльності. 4. Встановлення радіотехнічного обладнання, засобів посадки та світло-сигнальної системи. 5. Створення системи водовідведення, очисних споруд. 6. Встановлення огорожі, сигналізації. 7. Придбання техніки та обладнання для утримання злітно-посадкової смуги. 8. Будівництво ангарів для центру техобслуговування ПС. Модернізація мультимодальної інфраструктури на основі аеропорту Біла Церква. Орієнтовна вартість проекту - 52 млн євро. Орієнтовний термін реалізації – 2018-2020 роки. Можливі джерела фінансування - з міського, обласного, державного бюджетів, приватні інвестори, пільгове кредитування та/або гранти від міжнародних фінансових організацій.
2. Реконструкція аеродрому КП "Аеропорт Вінниця" Вінницька область	Розрахункова вартість робіт складає 400,0 млн. грн. Результати проекту: 1. Забезпечення належного технічного стану аеродрому. 2. Вихід на якісно новий рівень повітряного сполучення з можливістю приймати літаки класу D, такі, як Boeing B767-300ER та Airbus A321, Boeing 737 - 900. 3. Підсилення штучного покриття й розширення злітно-посадкової смуги (ЗПС), руліжної доріжки (РД) та перону загальною площею 200000 м <sup>2</sup> . 4. Реконструкція радіотехнічного обладнання, засобів посадки, встановлення сучасної світлосигнальної системи. 5. Підвищення пропускної здатності аеропорту до 6 млн. пасажирів на рік, збільшення кількості рейсів у 5,6 рази. 6. Розвиток туризму. 7. Зростання зовнішньоекономічного співробітництва. Термін окупності проекту - 16 років. Орієнтовна вартість проекту - 13 млн євро. Орієнтовний термін реалізації – 6 місяців.
3. Розвиток та налагодження роботи комунального підприємства «Аеропорт Черкаси Черкаської обласної ради»	З місцевого бюджету на 2017 рік, затвердженого рішенням обласної ради від 23.12.2016 № 11-2/VII, зі змінами від 24.03.2017 № 13-19/ VII, для фінансової підтримки КП «Аеропорт Черкаси Черкаської обласної ради» виділені кошти в обсязі 2850 тис грн, у тому числі: 850 тис грн на проведення чергової сертифікації аеродрому та 2000 тис грн на виготовлення проектно-кошторисної документації і отримання експертного звіту по реконструкції аеропорту. Орієнтовна вартість проекту - 15 млн євро. Орієнтовний термін реалізації – 2018-2020 роки.

	Можливі джерела фінансування – місцевий бюджет 25%, інші джерела фінансування 75%.
4. Будівництво пасажирського терміналу та обслуговуючих споруд КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» Запорізької міської ради»	<p>Проектом передбачається розміщення пасажирського терміналу на 400 пас/годину та привокзальної площі, а також реконструкція і розширення перону для маневрування, розміщення 2-х стоянок для літаків В 737-800 та однієї стоянки для літака АTR-72. Будівля міжнародного терміналу в аеропорту Запоріжжя є каркасна, двоповерхова, прямокутна (108x60м). Проектом на території аеропорту, окрім перону для 2 повітряних суден типу В 737-800 та одного АTR-72, передбачається розміщення наступних будівель та споруд: пасажирського терміналу на 400 пас/год, привокзальної площі, автостоянок, трансформаторної підстанції, очисних споруд аеропорту та огорожі аеродрому. Загальна площа дорожнього покриття складає 15447 м<sup>2</sup>. Для розміщення будівель та споруд, що проектується та реконструюються, необхідний додатковий землевідвід. Площа додаткового землевідводу складає 0,82 га. Новий термінал за технологічними призначеннями поділений на два сектори: міжнародний та внутрішній. Пропускна спроможність міжнародного сектору – 300 пас/год, внутрішнього сектору – 100 пас/год. Проектом передбачена заміна застарілих радіомаячних систем посадки повітряних суден СП-75 та СП-80 на сучасні системи типу ILS-420 (Германія).</p> <p>Орієнтовна вартість проекту - 23 млн євро. Орієнтовний термін реалізації – 24 місяці. Можливі джерела фінансування - потреба в інвестиційних коштах, державні кошти.</p>
5. Реконструкція аеродрому та будівництво пасажирського терміналу Міжнародного аеропорту "Суми"	<p>Реалізація заходів Державної цільової програми розвитку аеропортів України на період до 2023 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016р. № 126, у частині проведення ремонту злітно-посадкової смуги та реконструкції аеровокзального комплексу обласного комунального підприємства «Аеропорт Суми».</p> <p>Орієнтовна вартість проекту - 25,0 млн євро. Орієнтовний термін реалізації – 2018-2020 роки. Можливі джерела фінансування - з обласного, міського (в разі згоди) та державного бюджетів, приватні інвестори, пільгове кредитування та/або гранти від міжнародних фінансових організацій.</p>
6. Реконструкція злітнопосадкової смуги в аеропорту «Херсон»	<p>Подовження, посилення та розширення покриття злітно-посадкової смуги, улаштування курсо – глісадної системи, розташування комплексної радіонавігаційної системи аеронавігаційного обладнання/ Проведення робіт із реконструкції світлосигнального обладнання з доведенням до першої категорії ІСАО з двох напрямків в аеропорту «Херсон».</p> <p>Орієнтовна вартість проекту - 26 млн євро. Орієнтовний термін реалізації – 2018-2020. Можливі джерела фінансування - державний бюджет- 90%, обласний -10%.</p>

<p>7. Міжнародний аеропорт "Одеса": Будівництво нової злітно-посадкової смуги та пасажирського термінального комплексу</p>	<p>Можливість сприймати більш важкі типи повітряних суден, збільшення пасажиропотоку/ Проект будівництва нового аеровокзального комплексу розроблений у відповідності з очікуваним зростанням попиту на повітряні перевезення. Прогнозом до 2020 року за 4 роки функціонування нового термінального комплексу заплановано збільшити загальний обсяг пасажиропотоку на 446,7 пасажирів або на 43,2% у тому числі: по відправленим пасажиром на 242,1 тис.пас. або на 47,2% та по прибулим пасажиром на 204,5 тис.пас. або на 39,3%. За цей же період планується, що загальна кількість обслуговуваних рейсів буде збільшена на 5858 рейсів або на 49,6%, у тому числі: внутрішніх – на 2314 рейсів та міжнародних на 3544 рейси. Ініціатор – ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса». / Будівництво пасажирського термінального комплексу. Пропускна спроможність нового пасажирського термінального комплексу 1000 пас./год, що дозволить обслуговувати до 2,5 млн пасажирів на рік при максимальній завантаженості до 3,5 млн пасажирів. Орієнтовна вартість проекту - 54,46 млн євро. Орієнтовний термін реалізації – 3 роки за наявності фінансування. Можливі джерела фінансування – кошти інвесторів, державний бюджет.</p>
<p>8. Розвиток та підтримка ПOKП «Аеропорт-Полтава»</p>	<p>Виконання робіт з реконструкції існуючого аеровокзалу під міжнародний пункт пропуску та виконання робіт з реконструкції аеродрому.</p> <p>На сьогодні аеропорт є дієздатним підприємством, яке може забезпечити посадку, зліт та обслуговування повітряних суден класу С. В той же час аеропорт залишається в складному фінансовому стані через відсутність регулярних авіарейсів. Також аеропорт, отримавши статус міжнародного, потребує приведення його інфраструктури до необхідних вимог.</p> <p>Основні заходи проекту:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виготовлення проекту реконструкції існуючого аеровокзалу під міжнародний пункт пропуску та проекту реконструкції аеродрому (злітно-посадкова смуга, руліжна доріжка, перон).</li> <li>2. Виконання робіт з реконструкції існуючого аеровокзалу під міжнародний пункт пропуску та аеродрому (злітно-посадкова смуга, руліжна доріжка, перон), оснащення периметрової огорожі.</li> <li>3. Придбання спецтехніки та обладнання. ПOKП «Аеропорт-Полтава» знаходиться за 7 км на південний захід від м.Полтава, поряд з автотрасою Київ – Харків – Довжанський.</li> </ol> <p>Аеропорт розташований на земельній ділянці 214 га ПOKП «Аеропорт-Полтава» - складний майновий комплекс, має на балансі пасажирський термінал загальною площею близько 5 тис. кв. м і проектною пропускною потужністю 400 пасажирів на годину.</p> <p>В аеропорту наявна злітно-посадкова смуга довжиною 2550 м та шириною 42 м, що забезпечує приймання-випуск літаків індексу 3 (коду 3С) та більш легких повітряних суден, обладнана світлосигнальною системою посадки літаків M2\2.</p>

	<p>Забезпечення розвитку аеропорту, з використанням наявного виробничого потенціалу для відкриття внутрішніх та міжнародних регулярних авіарейсів, сприятиме реалізації туристичного потенціалу Полтавської області та формуванню її інвестиційної привабливості.</p> <p>Орієнтовна вартість проекту - 11,21 млн євро.</p> <p>Орієнтовний термін реалізації – 2018-2020.</p> <p>Можливі джерела фінансування - Державний бюджет, місцевий бюджет, інші джерела.</p>
<p>9. Розвиток ОКП «Міжнародний аеропорт Рівне»</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закупівля машин та обладнання (в тому числі нової світлосигнальної системи до ЗПС, та двох інструментальних систем точної посадки ILS) необхідного для обслуговування аеропорту, літаків B737 і A320 та міжнародних перевезень.</li> <li>2. Модернізація, утеплення приміщень аеропорту, терміналу.</li> <li>3. Розробка проекту та будівництво логістичнотранспортного комплексу при ОКП «МА Рівне».</li> <li>4. Розробка проекту та будівництво готельного комплексу при ОКП «МА Рівне».</li> <li>5. Інсталяція відновлювальних джерел енергії.</li> <li>6. Відновлення ШЗПС 550 м для малої авіації.</li> <li>7. Реконструкція дренажної системи, інсталяція системи очищення стічних вод, інсталяція обладнання по утилізації технічного та побутового сміття.</li> <li>8. Будівництво ангарів для сервісного обслуговування літаків типу не менше B737 і A320.</li> <li>9. Розширення і укріплення перону, руліжних доріжок, стоянок літаків.</li> <li>10. Будівництво нового сучасного терміналу.</li> <li>11. Будівництво другої штучної злітно-посадкової смуги з PCN не менше 60 під вантажні літаки і довжиною не менше 3200 м.</li> </ol> <p>Орієнтовна вартість – 16,7 млн євро.</p> <p>Орієнтовний термін реалізації – 2018-2020 роки.</p> <p>Можливі джерела фінансування - державний бюджет, місцевий бюджет, інші джерела фінансування.</p>
<p>10. Розвиток та підтримка філії "Міжнародний аеропорт Франківськ" "Скорзонера".</p> <p>Івано-ТзОВ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виготовлення проекту реконструкції існуючого аеровокзалу та аеродрому ( модернізація систем електрозабезпечення, заміна світлосигнального обладнання, ремонт перону, узбіч та руліжних доріжок, заміна периметрової огорожі, будівництво внутрішньої аеродромної дороги, аварійнорятувальної станції, реконструкція ШЗПС).</li> <li>2. Виконання робіт з реконструкції існуючого аеровокзалу та аеродрому (модернізація систем електрозабезпечення, заміна світлосигнального обладнання, ремонт перону, узбіч та руліжних доріжок, заміна периметрової огорожі, будівництво внутрішньої аеродромної дороги, аварійнорятувальної станції, реконструкція ШЗПС).</li> <li>3. Придбання спецтехніки та обладнання для обслуговування ПС, інструментальної системи посадки, аеродромного локатора.</li> </ol> <p>Міжнародний аеропорт Івано-Франківськ знаходиться на південно-західній околиці міста Івано-Франківськ. Клас аеродрому В (4С). Загальна площа виробничих приміщень</p>

	<p>становить 15206 м2. За аеропортом державним актом закріплено 23 га землі. На аеродромі експлуатується злітно-посадкова смуга розмірами 2500x44 м. Аеродром обладнаний посадковими системами VOR/DME, ОПРС (4 од.) ССО ВМІ типу "Свеча-3" з МК пос 98°/278°. Рівень необхідного пожежного захисту - категорія 7. Пропускна спроможність - 120 пасажирів в годину. Виконання проекту дасть змогу розширити географію польотів, відкрити нові рейси, збільшити пасажиропотік, задовольнити громадські потреби у сфері функціонування інфраструктури авіатранспорту та сприятиме реалізації туристичного розвитку Карпатського краю, формуванню його інвестиційної привабливості.</p> <p>Орієнтовна вартість – 66,18 млн євро.</p> <p>Орієнтовний термін реалізації – 2018-2020 роки.</p> <p>Можливі джерела фінансування - державний бюджет, місцевий бюджет, інші джерела фінансування.</p>
<p>11. Розвиток та підтримка ЗОКП "Міжнародний аеропорт Ужгород"</p>	<p>На сьогодні аеропорт є дієздатним підприємством, що підтверджується відповідними сертифікатами, свідоцтвами та посвідченнями, на підставі яких забезпечує посадку, зліт та обслуговування повітряних суден і пасажирів. яке може забезпечити посадку, зліт та обслуговування повітряних суден типу „АН-12”, „Боїнг Б 737” та „Айрбас А 319” або до 61 т. злітної маси повітряного судна, аеропорт "Ужгород" відкритий для міжнародного сполучення. Аеропорт знаходиться у прикордонній зоні. Маневрування повітряних суден для заходження на посадку та після вильоту здійснюється через повітряний простір Словачької Республіки.</p> <p>В той же час аеропорт залишається в складному фінансовому стані через відсутність регулярних авіарейсів, що зумовлено відсутністю Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Словачької Республіки про передачу відповідальності за забезпечення обслуговування повітряного руху та про експлуатацію міжнародного аеропорту „Ужгород”. Також аеропорт потребує приведення його інфраструктури у відповідність нормам ІСАО.</p> <p>Основні заходи проекту:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оснащення аеродрому засобами інструментального заходу на посадку для точного заходу на посадку (курсо-глісадна система посадки РВН та проведення модернізації застарілого обладнання на рівноцінне);</li> <li>2. Встановлення світлосигнальної системи аеродрому з вогнями високої інтенсивності (ОВІ) для точного заходу на посадку;</li> <li>3. Розширення злітно-посадкової смуги до 45 м, капітальний ремонт та розширення рілужних доріжок, перону та місць стоянок повітряних суден;</li> <li>4. Придбання наземної техніки та засобі механізації для обслуговування повітряних суден та експлуатації аеродрому, техніки та обладнання для проведення аварійно-рятувальних робіт;</li> <li>5. Реконструкція аеровокзалу; 6. Будівництво аварійно-рятувальної станції ЗОКП "Міжнародний аеропорт"</li> </ol>

	<p>Ужгород"віднесено до категорії гірських, резервних класу „Г”, з прийомом повітряних суден у звичайних і складних метеоумовах і пропускною спроможністю 100 пасажирів у годину, займає площу 95,3381 га.</p> <p>В аеропорту наявна злітно-посадкова смуга довжиною 2038 м та шириною 40м, що забезпечує обслуговування середньо-магістральних літаків індексу 4С та більш легких повітряних суден</p> <p>Виконання проекту створить умови до відновлення регулярного сполучення, надання безпечних, комфортних, якісних авіаційних послуг, відповідність світосигнальної та аеронавігаційної систем вимогам ІКАО та збереження існування міжнародного аеропорту «Ужгород», враховуючи його стратегічне геополітичне розміщення, дозволить приймати літаки з європейських країн, підтримувати повітряне сполучення області зі столицею та обласними центрами, що є ключовим у розвитку туристично-оздоровчого комплексу області, позитивно впливатиме на інвестиційну привабливість регіону.</p> <p>Стабільна робота підприємства сприятиме створенню умов для підвищення фінансово-господарської самостійності підприємства, його бездотаційного, самоокупного функціонування, збереженню робочих місць та фахівців авіаційної галузі, створенню іміджу привабливого аеропорту для авіакомпаній за рахунок високого рівня обслуговування літаків та пасажирів, чіткої та кваліфікованої роботи всіх служб підприємства.</p> <p>Вигідне розміщення аеродрому поблизу кордону чотирьох Європейських держав (Угорщини, Словаччини, Румунії та Польщі), значне розгалуження автомобільних та залізничних сполучень, викликають зацікавленість і підтримку з боку цих держав, для розвитку прикордонного співробітництва в рамках програми розвитку Європейського сусідства.</p> <p>Орієнтовна вартість – 10 млн євро.</p> <p>Орієнтовний термін реалізації – 2018—2020 роки.</p> <p>Можливі джерела фінансування - державний бюджет, місцевий бюджет, інші джерела фінансування.</p>
<p>12. Завершення реконструкції аеропорту "Харків", передбаченою програмою підготовки до Євро-2012 та подальша реконструкція для забезпечення обслуговування 3,4 млн пасажирів на рік та прийняття ПС категорії 4Е до 2030 року.</p>	<p>1: Завершення реконструкції аеропорту "Харків", передбаченою програмою підготовки до Євро-2012 до 2020 року.</p> <p>Завдання:</p> <p>1. Завершення реконструкції аеродромного комплексу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•встановлення в повному обсязі світло-сигнального обладнання злітно-посадкової смуги;</li> <li>•завершення будівництва огороження периметру аеродрому з системою сигналізації;</li> <li>•завершення будівництва аварійно-рятувальної станції;</li> <li>•будівництво патрульної дороги уздовж периметру аеродромного комплексу;</li> <li>•зведення споруд для відводу дощових та талих вод.</li> </ul>

	<p>Ціль 2: Реконструкція аеродромного комплексу для забезпечення можливості прийняття та відправлення ПС типу Боїнг-777 до 2030 року</p> <p>Завдання (за оцінками експертів ТОВ "НЬЮ СИСТЕМС АМ"):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подовження злітно-посадкової смуги на 100м в кожен бік;</li> <li>2. Будівництво розширених узбіч злітно-посадкової смуги, розширення рульовних доріжок та їх узбіч.</li> <li>3. Модернізація перону.</li> <li>4. Перенесення об'єктів інфраструктури (системи інструментальної посадки, вогнів, радіомаяків та ін.).</li> </ol> <p>Ціль3: Реконструкція термінального комплексу для забезпечення можливості обслуговування пасажиропотоку 3,4 млн. пасажирів на рік до 2030 року</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення зони обслуговування міжнародних рейсів на 2500 м2.</li> <li>2. Встановлення додаткового обладнання: <ul style="list-style-type: none"> <li>•2 телтрапи;</li> <li>•карусель видачі багажу;</li> <li>•додатковий канал перевірки на авіаційну безпеку;</li> <li>•стайки самостійної реєстрації.</li> </ul> </li> </ol> <p>Орієнтовна вартість – 27,4 млн євро. Орієнтовний термін реалізації – 2018-2024 роки. Можливі джерела фінансування - з державного бюджету, приватні інвестори або гранти від міжнародних фінансових організацій.</p>
--	---

\*Джерело: сформовано автором на основі джерела: [61].

## Додаток Є

### Особливості здійснення ДПП в сфері транспортної інфраструктури\*

Проект	Сфера реалізації / мета	Розрахункова вартість	Період реалізації	Форма ДПП
Модернізація портової інфраструктури Херсонського та Скадовського морських портів та підвищення ефективності їх використання	Інфраструктура, морські порти. Модернізація наявних та створення нових об'єктів інфраструктури, забезпечення зростання обсягів вантажопереробки портів в середньо- та довгостроковому періодах	34 млн. дол. США	49 років	Змішаний договір на основі різних елементів механізмів ДПП (концесія, договори управління майном та спільної діяльності)
Концесія у морському порту Херсон	Інфраструктура, морські порти. Зростання обсягів активів та реалізація зарубіжного досвіду	215,735 млн. грн., додатково 463,160 млн. грн. на реконструкцію	30 років	Концесія

	управління, покращення якості послуг	активів (автодорожня та залізнична інфраструктура поза територією порту)		
Проект концесії в Спеціалізованому морському порту Ольвія	Інфраструктура, морські порти. Збільшення активів порту, імплементація зарубіжного досвіду управління	1,56 млрд. грн. початкові інвестиції	35 років	Концесія (Build, rehabilitate, operate, and transfer)
Реконструкція існуючого та створення нового вантажного терміналу в аеропорту «Бориспіль»	Інфраструктура, аеропорти. Збільшення вантажопотоків, ріст якості послуг, імплементація світових стандартів	210 млн. дол.	25 років	Змішаний договір
Проект Паливно-заправний комплекс в Міжнародному аеропорту «Бориспіль»	Інфраструктура, аеропорти. Модернізація централізованої системи заправки повітряних суден у ДП «Бориспіль»	249,74 млн. дол.	25 років	Змішаний договір
Проект з розвитку центральної заправної станції паливно-заправного комплексу ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	Інфраструктура, аеропорти. Модернізація та розширення ЦЗС для збільшення об'ємів в трубопровідного постачання авіа палива та збільшення обслуговування кількості злітно-посадочних операцій	1037 млн. грн.	35 років	Змішаний договір

\*Джерело: за даними [79].