

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА  
У СФЕРІ ПРОМИСЛОВОГО УПРАВЛІННЯMECHANISMS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP  
IN THE FIELD OF INDUSTRIAL MANAGEMENT

У контексті глобалізації та швидких технологічних змін, Україні потрібно активізувати впровадження інновацій у промислове управління, зокрема через механізми державно-приватного партнерства (ДПП). Це є важливим для модернізації промислових процесів і підвищення їх ефективності, оскільки ДПП дозволяє розподілити фінансове навантаження між державним і приватним секторами, що критично для модернізації інфраструктури. ДПП підвищує ефективність ресурсів завдяки гнучкості приватного сектору, що зменшує бюрократичні зволікання та підвищує продуктивність економіки. Особливо важливим є соціально-економічний вплив ДПП, оскільки успішні промислові проекти створюють нові робочі місця, сприяють розвитку регіонів та підвищенню рівня життя. В умовах післявоєнного відновлення, де війна спричинила значні руйнування інфраструктури та промислових об'єктів, ДПП може стати ключовим механізмом для залучення інвестицій та відновлення промислового потенціалу. Міжнародний досвід підтверджує ефективність ДПП у різних економічних умовах, що демонструє значення такого підходу для України. У розвинених країнах, таких як Велика Британія, Франція та Німеччина, ДПП стало основою для реалізації інфраструктурних проєктів і модернізації промисловості. У країнах, що розвиваються, як Китай та Індія, ДПП забезпечує масштабні інфраструктурні проєкти та іноземні інвестиції. В Україні потенціал ДПП в промисловому секторі ще недостатньо реалізований. Досвід інших країн показує, що для успішного використання ДПП важливо враховувати специфічні умови кожного проєкту, економічну доцільність, а також соціальні та екологічні аспекти. У контексті України це може включати підтримку інноваційних технологій, стимулювання зеленої економіки, розвиток відновлювальних джерел енергії та впровадження принципів сталого розвитку. Крім того, одним із ключових факторів успіху ДПП є забезпечення довіри між державними і приватними партнерами. Це може бути досягнуто шляхом впровадження прозорих механізмів прийняття рішень, відкритих конкурсних процедур, а також системи моніторингу і контролю за виконанням зобов'язань. Важливу роль у цьому відіграє громадський нагляд і залучення громадськості до оцінки соціальної і екологічної доцільності проєктів. Отже, державно-приватне партнерство в Україні має значний потенціал для підтримки процесів економічного відновлення і модернізації промисловості, однак для досягнення високої ефективності цього механізму необхідно здійснити комплекс заходів із покращення регуляторної бази, підвищення прозорості та створення сприятливих умов для залучення інвестицій.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, інновації, промислове управління, післявоєнне відновлення, інвестиції.

In the context of globalization and rapid technological change, Ukraine needs to intensify the introduction of innovations in industrial management, in particular through public-private partnership (PPP) mechanisms. This is important for modernizing industrial processes and increasing their efficiency, as PPPs allow for the distribution of the financial burden between the public and private sectors, which is critical for infrastructure modernization. PPPs increase the efficiency of resources due to the flexibility of the private sector, which reduces bureaucratic delays and increases economic productivity. The socio-economic impact of PPPs is particularly important, as successful industrial projects create new jobs, contribute to regional development, and improve living standards. In the context of post-war recovery, where the war caused significant damage to infrastructure and industrial facilities, PPPs can be a key mechanism for attracting investment and restoring industrial potential. International experience confirms the effectiveness of PPPs in different economic conditions, which demonstrates the importance of this approach for Ukraine. In developed countries, such as the UK, France, and Germany, PPPs have become the basis for infrastructure projects and industrial modernization. In developing countries such as China and India, PPPs are enabling large-scale infrastructure projects and foreign investment. In Ukraine, the potential of PPPs in the industrial sector has not yet been sufficiently realized. The experience of other countries shows that for the successful use of PPPs, it is important to take into account the specific conditions of each project, economic feasibility, as well as social and environmental aspects. In the context of Ukraine, this may include support for innovative technologies, stimulation of the green economy, development of renewable energy sources, and implementation of sustainable development principles. In addition, one of the key factors for the success of PPPs is to ensure trust between public and private partners. This can be achieved through the introduction of transparent decision-making mechanisms, open tender procedures, and a system of monitoring and control over the fulfillment of obligations. Public oversight and public involvement in assessing the social and environmental feasibility of projects play an important role in this regard. Thus, public-private partnerships in Ukraine have significant potential to support the processes of economic recovery and industrial modernization, but to achieve high efficiency of this mechanism, it is necessary to implement a set of measures to improve the regulatory framework, increase transparency, and create favorable conditions for attracting investment.

**Key words:** public-private partnership, innovation, industrial management, post-war recovery, investment.

УДК 35.072  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.11>

**Маловічко С.О.**

аспірант кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи  
Запорізький національний університет

**Постановка проблеми.** У глобалізованій економіці, де технологічні зміни відбуваються надзвичайно швидко, країни, включаючи Україну, мають активізувати впровадження інновацій у промислове управління. Державно-приватне партнерство (ДПП) є важливим механізмом, який дозволяє залучати інвестиції та сприяє модернізації промислових процесів, підвищуючи їх ефективність. Однією з основних переваг ДПП є можливість розподілу фінансового навантаження між державним та приватним секторами, що особливо важливо для модернізації інфраструктури промисловості, яка потребує значних капіталовкладень. Це дозволяє державі розвивати інфраструктурні проекти без надмірного фінансового тиску, залучаючи приватних інвесторів до спільного управління і реалізації промислових ініціатив. Крім того, державно-приватне партнерство підвищує ефективність використання ресурсів, оскільки приватний сектор часто характеризується більшою гнучкістю та здатністю до інноваційного управління. Це допомагає уникати бюрократичних зволікань та підвищує загальну продуктивність проектів. Важливою складовою ДПП є його позитивний соціально-економічний вплив, оскільки успішні проекти у промисловому секторі сприяють створенню нових робочих місць, розвитку регіонів та підвищенню рівня життя населення. Війна спричинила значні руйнування інфраструктури, промислових об'єктів та логістичних ланцюгів, що критично вплинуло на економіку країни. У цих умовах державно-приватне партнерство (ДПП) може стати ключовим механізмом для залучення інвестицій, відновлення та модернізації промислового потенціалу країни, що є невід'ємною частиною її післявоєнної реконструкції. В умовах післявоєнного відновлення України цей аспект набуває особливого значення, оскільки промислове відродження сприятиме економічній стабільності та регіональному розвитку. Окрім того, залучення приватного сектору до державних промислових проектів може прискорити впровадження інноваційних технологій, що є надзвичайно важливим для розвитку сучасних промислових галузей, зокрема у сфері цифрових технологій та екологічно чистих виробництв. Досвід розвинених країн показує, що моделі державно-приватного партнерства можуть значно підвищити конкурентоспроможність промисловості на міжнародній арені, що робить вивчення таких механізмів актуальним для України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань використання механізмів державно-приватного партнер-

ства у сфері промислового управління присвячено роботи закордонних та вітчизняних науковців І. Білої, Є. Іллічової, Д. Бондаренко, Т. Єфименко, Н. Ліба, С. Пакуліна, Ю. Ципкіна, Т. Самофалової, В. Сичової, К. Ходякової, М. Геррарда, М. Рахмана та інших.

**Метою статті є** аналіз механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері промислового управління та розробка рекомендацій для підвищення ефективності використання ДПП в умовах промислового сектору.

**Виклад основного матеріалу.** Стабільний економічний розвиток держави неможливий без чітко визначеної та систематично реалізованої державної промислової політики, яка відповідає сучасним умовам України. Одним із основних інструментів ефективного державного регулювання в умовах ринкової економіки є розвиток державно-приватного партнерства. Державно-приватне партнерство передбачає конструктивну взаємодію між органами державної влади та приватним бізнесом з метою реалізації спільних проектів, що мають суспільну значущість. Міжнародний досвід підтверджує високу результативність такого підходу [10, с. 102].

Термін «державна промислова політика» має складну структуру і змінюється залежно від конкретних історичних та економічних умов. Більшість дослідників розглядають її як прогресивну форму співпраці між державою та приватним сектором, спрямовану на вирішення масштабних суспільних завдань. Пропонується розглядати державно-приватне партнерство в промисловій сфері як ефективний механізм, що дозволяє об'єднувати ресурси та компетенції держави і бізнесу для досягнення спільних цілей. Цей інструмент сприяє реалізації масштабних інвестиційних проектів, підвищенню ефективності виробництва, стимулюванню інновацій і забезпеченню високої якості продукції та послуг.

Державно-приватне партнерство (ДПП) є важливим інструментом реалізації державних функцій, особливо в сфері надання суспільних благ та інфраструктурних проектів. Завдяки механізмам ДПП, держава може залучати ресурси приватного сектору, що сприяє не лише оптимізації витрат, але й підвищенню загальної ефективності управління державними активами. Це стає можливим за рахунок поєднання фінансових, технічних та управлінських ресурсів обох секторів, що дозволяє вирішувати складні суспільні завдання в умовах обмежених державних ресурсів [11].

Ефективний розвиток промислового сектору країни значною мірою залежить від спільних зусиль держави та бізнесу. Синергія між

державними органами та приватними підприємствами дозволяє оптимізувати управління, стимулювати інноваційні процеси та модернізувати існуючі виробничі потужності. Модель державно-приватного партнерства передбачає активну участь держави у створенні сприятливих умов для розвитку промисловості, таких як правова підтримка, створення відповідних інфраструктур та надання податкових стимулів. Водночас, держава може передавати частину своїх функцій приватному сектору, що підвищує гнучкість та адаптивність промислового управління до змін у ринковому середовищі. Цей підхід забезпечує не тільки оптимізацію використання ресурсів, але й підвищення конкурентоспроможності економіки загалом. Досвід зарубіжних країн демонструє ефективність ДПП у різних економічних умовах. У розвинених країнах, таких як Велика Британія, Франція та Німеччина, державно-приватне партнерство стало ключовим механізмом для реалізації великих інфраструктурних проєктів, модернізації промислових підприємств та розвитку нових секторів економіки. З 1990-х років у Великій Британії ДПП активно застосовувалося в енергетичному секторі, будівництві транспортних магістралей, комунальних послуг, що дозволило значно покращити якість надання послуг та зменшити державні витрати на їх утримання [10, с. 104].

Впровадження подібних моделей у промисловості дозволило не лише підвищити ефективність підприємств, але й стимулювати розвиток нових технологій, зокрема в сфері екологічно чистих виробництв і цифровізації [5, с. 140]. У країнах, що розвиваються, ДПП відіграє важливу роль у залученні іноземних інвестицій, які є критично необхідними для модернізації інфраструктури та розвитку промисловості. У таких країнах, як Китай та Індія, державно-приватне партнерство стало основою для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів у сфері транспорту, енергетики та комунальних послуг. Китай, зокрема, став лідером у реалізації концесійних проєктів, зокрема будівництві доріг, портів, а також електростанцій, що дозволило значно покращити транспортну інфраструктуру та забезпечити економічне зростання на національному рівні [9].

Аналіз світової практики державно-приватного партнерства (ДПП) свідчить про складність і багатогранність процедур прийняття рішень щодо реалізації таких проєктів. Особливої уваги потребують механізми інтеграції проєктів ДПП у загальнодержавні плани та інвестиційні програми, а також процедури оцінки ефективності їх впровадження [1]. Варто відзначити досвід децентралізації управління проєктами ДПП, зокрема у Великій

Британії та Німеччині, де місцеві органи влади активно залучаються до процесів планування та реалізації таких проєктів [3].

Державно-приватне партнерство є перспективним інструментом модернізації промислового сектору економіки. Поєднання ресурсів і компетенцій держави та приватного бізнесу в рамках ДПП сприяє реалізації масштабних інвестиційних проєктів, підвищенню ефективності виробничих процесів і стимулюванню інновацій. Однак в Україні потенціал ДПП у промисловій сфері залишається недостатньо реалізованим. Вибір оптимальної моделі ДПП залежить від специфічних умов кожного проєкту та цілей, які перед ним ставляться. Для ефективного використання цього інструменту необхідно провести детальний аналіз різних механізмів ДПП і врахувати їх особливості у кожному конкретному випадку.

Розглянемо детальніше основні механізми ДПП та їх порівняльні характеристики (табл. 1).

Світовий досвід реалізації проєктів державно-приватного партнерства (ДПП) свідчить про різноманітність підходів до оцінки та управління такими проєктами. Для оцінки учасників ДПП застосовуються різні критерії. Наприклад, мультикритеріальна оцінка технічних компетенцій передбачає комплексну оцінку досвіду та кваліфікації потенційних партнерів на основі попередніх проєктів.

Окрім того, важливою є оцінка з позиції сталого розвитку, коли при виборі партнера пріоритет надається компаніям, що демонструють відповідальне ставлення до соціальних та екологічних аспектів своєї діяльності. Поведінкові аспекти партнерства також відіграють значну роль і ґрунтуються на довгострокових довірчих відносинах між усіма учасниками проєкту [10, с. 105].

Для успішної модернізації промислового сектору за допомогою механізмів ДПП необхідно активізувати практичну реалізацію таких проєктів і розширювати сферу їх застосування в різних галузях економіки. Крім того, важливо розвивати інституційне середовище, що сприятиме ефективній співпраці між державою і приватним бізнесом. Переваги використання ДПП полягають у залученні додаткових інвестицій, оскільки приватний сектор забезпечує фінансові ресурси для розвитку інфраструктури та економіки в цілому. Також зростає ефективність, оскільки конкуренція між приватними компаніями стимулює зниження витрат і підвищення якості надання послуг.

ДПП сприяє стимулюванню інновацій, адже приватний сектор часто є рушійною силою технологічного розвитку. Додатково, цей механізм допомагає зменшити навантаження на державний бюджет, оскільки частина витрат

Таблиця 1

**Основні механізми ДПП та їх порівняльні характеристики**

Механізм ДПП	Опис	Переваги	Недоліки	Коли застосовувати
Концесія	Передача державою приватному сектору права на управління та експлуатацію державного майна на певний строк.	Залучення приватних інвестицій, підвищення ефективності управління, передача ризиків приватному сектору.	Можливі суперечки щодо умов договору, ризик неякісного обслуговування.	Для проектів, що потребують значних інвестицій та довгострокової експлуатації (дороги, порти, аеропорти).
Будівництво-операція-передача (БОТ)	Приватний сектор фінансує, будує та експлуатує об'єкт протягом певного періоду, після чого передає його державі.	Залучення приватних інвестицій, швидке будівництво, передача ризиків приватному сектору.	Високі початкові інвестиції для приватного партнера, можливі затримки у передачі об'єкта державі.	Для великих інфраструктурних проектів, що потребують значних інвестицій.
Договори про управління	Передача державою приватному сектору права на управління державним підприємством або об'єктом інфраструктури.	Підвищення ефективності управління, впровадження нових технологій.	Можливі конфлікти між державою та приватним партнером щодо стратегії розвитку підприємства.	Для державних підприємств, які потребують реструктуризації та підвищення ефективності.
Спільні підприємства	Створення спільного підприємства державою та приватним партнером для реалізації спільних проектів.	Об'єднання ресурсів і компетенцій, спільне прийняття рішень.	Можливі складнощі в управлінні, конфлікти інтересів між партнерами.	Для проектів, що потребують комплексного підходу та об'єднання різних видів ресурсів.
Фінансовий лізинг	Держава бере в лізинг обладнання або транспортні засоби у приватного партнера.	Гнучкі умови фінансування, можливість оновлення обладнання.	Висока вартість лізингових платежів.	Для оновлення обладнання державних підприємств.

на розвиток перекладається на приватних партнерів. Для подолання технічної відсталості вітчизняної промисловості необхідно створювати сприятливі умови для інвестування в модернізацію виробництва. Це включає створення сучасних промислових зон, обладнаних енергоефективним устаткуванням і системами автоматизації, а також забезпечення високого рівня екологічної безпеки та охорони праці [4].

Реалізація проектів державно-приватного партнерства (ДПП) супроводжується численними ризиками та викликами, що можуть суттєво вплинути на їхню успішність. Серед основних ризиків виділяються фінансові, що включають зміни вартості проекту через інфляцію, непередбачені витрати, несплату боргів приватним партнером або валютні коливання. Юридичні ризики можуть виникати через нечіткість формулювань у контрактах, зміни в законодавстві чи можливість судових спорів. Політичні ризики пов'язані з можливими змінами політичної кон'юнктури, протестами громадськості чи форс-мажорними обставинами.

Технічні ризики включають застарівання технологій або виникнення технічних проблем під час будівництва чи експлуатації проекту. Також існують управлінські ризики, що можуть виникати через нездатність приватного партнера забезпечити ефективне управління проектом.

Для мінімізації цих ризиків та забезпечення успішної реалізації проектів ДПП необхідно впроваджувати комплекс заходів, зокрема попередню оцінку ризиків, що передбачає детальний аналіз потенційних загроз на етапі підготовки проекту. Важливим також є ефективний механізм розподілу ризиків, де у договорі чітко визначаються відповідальності сторін за різні типи ризиків. Створення резервного фонду для покриття непередбачених витрат, страхування проекту від різноманітних ризиків, забезпечення прозорості та відкритості, зокрема доступу громадськості до інформації про проект, а також регулярний моніторинг і контроль за виконанням умов договору є важливими елементами. Ефективне управління ризиками є ключовою умовою успішної реалізації проекту.

лізації проектів ДПП та суттєво підвищує їхню привабливість для інвесторів.

Державно-приватне партнерство (ДПП) є системним і прозорим інституційним інструментом для залучення додаткових фінансових, людських і організаційних ресурсів у процес відновлення країни. Історичний досвід свідчить про те, що такі проекти можуть сприяти не лише відновленню і будівництву соціальних і інфраструктурних об'єктів, але й промислових і воєнних об'єктів. Проектний підхід в управлінні ДПП забезпечує стратегічну рамку для вирішення завдань, оскільки проекти ДПП можуть бути інтегровані в стратегії і плани відновлення регіонів і міст. Специфіка угод за умов інституціональної визначеності створює умови для прозорого використання коштів бізнесу, іноземних донорів і бюджетів відновлення.

Основним завданням для держави в умовах післявоєнної відбудови та розширеного застосування механізму ДПП є швидка адаптація законодавства та пошук нових джерел фінансування проектів [2]. У контексті післявоєнного відновлення мобілізаційна модель економіки, що включає проекти ДПП на рівні регіонів, громад і держави в цілому, може створити основи для розвитку інфраструктури на базі передових технологій та екологічних аспектів відтворення постраждалих територій. Це також дозволяє визначити профіль держави у глобальній системі розподілу праці, яка почала швидко змінюватися з початку світової пандемії 2020-2021 років [8].

Модель взаємодії в рамках ДПП, завдяки своїм перевагам, здатна вирішувати конфлікти інтересів у техніко-технологічній, суспільно-політичній та соціально-економічній сферах, мобілізувати соціально-економічний потенціал регіонів і громад, включаючи природні ресурси та громадянські активи, а також збалансовувати інтереси економічних і державних акторів [6]. Стратегія регіонального розвитку через угоди ДПП відрізняється тим, що органи державного управління та місцевого самоврядування забезпечують привабливість проектів для бізнесу та інтегрують підприємницький потенціал у мобілізаційний [7].

**Висновки.** Державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним інструментом для розвитку інфраструктури та економіки, особливо в контексті післявоєнної відбудови. Проте його реалізація пов'язана з певними ризиками, які потребують ретельного аналізу і розробки ефективних стратегій управління. У умовах післявоєнного відновлення важливо створити сприятливе законодавче середовище, яке забезпечить прозорість і відкритість процедур, а також підвищить довіру до

державних інституцій. ДПП може стати ключовим елементом модернізації промисловості та підвищення її конкурентоспроможності, що особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення, де необхідно відновити і модернізувати постраждалу інфраструктуру та економічні структури. Вибір конкретного механізму ДПП має враховувати цілі проекту, специфіку галузі та інші фактори, що впливають на успіх реалізації. Для забезпечення ефективної реалізації проектів у післявоєнний період необхідно забезпечити прозорість та ефективність процедур відбору партнерів, а також належний контроль за виконанням договорів.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Біла І., Іллічова Є. Світовий досвід державно-приватного партнерства. *Економіка і управління національним господарством*. 2018. No 21. С. 26–29.
2. Бондаренко Д. Державно-приватне партнерство як інноваційний інструмент реалізації державної політики зайнятості молоді на регіональному рівні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2020. Вип.3 (46). С. 61–68.
3. Єфименко Т. Державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки : монографія. Київ : 2012. 371 с.
4. Інститут стратегічних досліджень при Президенті України. Особливості застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної політики. Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1239/> (дата звернення: 25.08.2020).
5. Ліба Н. Механізм реалізації державно-приватного партнерства в Україні. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2017. № 19. С. 140–149.
6. Пакулін С., Ципкін Ю., Пакуліна А. Розвиток державно-приватного партнерства в регіоні в умовах уповільнення темпів глобалізації економіки. *Траєкторія науки*. 2017. Т.3. No1. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=trna\\_2017\\_3\\_1\\_7](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=trna_2017_3_1_7) (дата звернення: 25.08.2020).
7. Самофалова Т. Взаємодія і відповідальність сторін в угодах державно-приватного партнерства. *Державне будівництво*. 2018. No 1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua> (дата звернення: 25.08.2020).
8. Сичова В., Самофалова Т. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. *Державне будівництво*. 2023, 2.34: 125–141.
9. Ходякова К. Державно-приватне партнерство, як інструмент реформування промислового сектору економіки. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019, 1 (55). С. 102–107.
10. Gerrard M. What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations? *Finance & Development*. 2001. Vol. 38, No 3. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/09/gerrard.htm> (дата звернення: 25.08.2020).
11. Rahman M., Kumaraswamy M. Assembling integrated project teams for joint risk management. *Constr Manage Econ*. 2005. No 23 (4). pp. 131–151.