УДК 351/354
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/42.21

Петришин Н.Я.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4642-1778

Климентович В.В.
здобувачка вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-4625-0658

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: МЕХАНІЗМ ТА ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ, ОСОБЛИВОСТІ РОЗПОДІЛУ РИЗИКІВ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти функціонування публічно-приватного партнерства (ППП) як ефективного інструменту взаємодії держави та бізнесу. Розкрито економічну та правову суть публічно-приватного партнерства, що полягає в консолідації ресурсів, розділенні ризиків та отриманні взаємної вигоди з метою вирішення суспільно значущих завдань. Систематизовано основні види та форми реалізації проєктів (зокрема, концесії, договори про спільну діяльність, контракти на управління та сервісні послуги), визначено їхні специфічні риси та сфери застосування. Особливу увагу приділено ризикам, які виникають на різних етапах життєвого циклу проєктів. Запропоновано базові підходи до оптимізації розподілу цих ризиків між публічним та приватним партнерами для підвищення результативності співпраці.

Ключові слова: *публічно-приватне партнерство (ППП), концесія, договір про спільну діяльність, управління ризиками, розподіл ризиків, діагностика ризиків, інфраструктурні проєкти, інноваційна активність підприємств, стратегічний менеджмент, адміністративний менеджмент, приватний партнер, державне управління.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобальної та національної економік вимагає пошуку якісно нових, гнучких інструментів для модернізації інфраструктури, фінансування суспільно значущих проєктів та підвищення загальної ефективності державних послуг. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та зростання соціальних запитів традиційні механізми державного управління часто виявляються недостатніми. Це зумовлює об'єктивну потребу в залученні приватного капіталу, управлінського досвіду та інноваційних технологій у сфери, які традиційно належали до виключної компетенції держави.

У цьому контексті публічно-приватне партнерство (ППП) виступає одним із найбільш перспективних векторів стратегічної взаємодії між державою та бізнес-структурами. Воно дозволяє не просто акумулювати додаткові інвестиції, а й створює синергетичний ефект завдяки консолідації зусиль обох сторін. Проте, попри очевидні переваги, практична реалізація проєктів ППП супроводжується значною кількістю викликів: від недосконалості правового регулювання та складності вибору оптимальної форми співпраці до високої ймовірності виникнення специфічних ризиків на різних етапах життєвого циклу проєкту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням даної теми присвячено роботи таких науковців, як Кредісов А. І. та Білоус. А. О., котрі описали світовий досвід ППП та його використання в Україні [1]. Бобровська О. Ю. проаналізувала публічно-приватне партнерство як генератор економічного розвитку регіонів України. Під час дослідження було встановлено, що в Україні з моменту набуття незалежності і до 2019 р. не був реалізований жоден проєкт про співпрацю, спрямовану на розвиток інфраструктурних об'єктів, в які приватний партнер вклав власні кошти [2]. Левковець О. М. узагальнив теоретичні аспекти ППП як інструмента економічних реформ [3]. Тесля А. розглянув інструменти реалізації та практичні обмеження. Визначив, що реалізація переваг можлива лише за умови, що публічна сторона послідовно забезпечує правову визначеність, прозорість конкуренції, передбачуваність регуляторної політики та відкритість інформації щодо виконання договорів [4]. Мальський О. М досліджував формування методики системної оцінки інвестиційної привабливості проєктів публічно-приватного партнерства. Автор акцентував свою увагу на тому, що інвестиційна привабливість таких проєктів має визначатися не лише показниками NPV, IRR чи строком окупності, а й здатністю забезпечити суспільно значущий результат [5]. Сороченко А. розглядає розподіл ризиків між учасниками як визначальну та ключову правову ознаку проектів публічно-приватного партнерства [7]. Ясіновська І., Іщенко В. та Жовтяк К. дослідили теоретичні засади функціонування державно-приватного партнерства та специфіку його практичної реалізації в сучасних українських реаліях [8]. Апаров А. та Яценко А. висвітлили державно-приватне партнерство як особливу правову форму взаємодії державних інституцій із приватним бізнесом [9]. Пашинська К.

© Петришин Н.Я., Климентович В.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

здійснила систематизацію та аналіз основних форм державно-приватного партнерства в контексті економічного аналізу їхньої ефективності [10].

Незважаючи на наукові дослідження, присвячені теоретичним засадам публічно-приватного партнерства, ця проблематика залишається актуальною. Така тенденція зумовлена динамічними трансформаціями, що відбуваються у сфері взаємодії держави та бізнесу. Сучасні геополітичні виклики, макроекономічна нестабільність, поява нових цифрових технологій та зміна пріоритетів суспільного розвитку змушують переглядати класичні підходи до реалізації спільних проєктів. Внаслідок цього виникають нові, нетипові ризики та одночасно відкриваються унікальні можливості для інвестування, що потребують детального аналізу та адаптації інструментів управління ризиками до сучасних реалій.

Метою статті є комплексне дослідження сутності публічно-приватного партнерства, систематизація його основних видів та організаційно-правових форм, а також ідентифікація ключових ризиків із розробкою рекомендацій щодо їх оптимального розподілу між державою та приватним інвестором для підвищення ефективності реалізації спільних проєктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що в умовах системної трансформації глобального економічного простору та загострення бюджетних обмежень традиційна модель державного управління інфраструктурними та соціально значущими секторами демонструє обмежену ефективність. Залучення приватного сектору через механізми публічно-приватного партнерства (ППП) виступає не просто альтернативним джерелом капіталовкладень, а концептуальною зміною взаємовідносин влади та бізнесу. Основа ППП полягає у стратегічній консолідації ресурсів, знань, технологій та управлінського досвіду на довгостроковій основі (як правило, від 5 до 30 і більше років) для досягнення взаємовигідних результатів і задоволення суспільних інтересів.

Науково-теоретичний аналіз економічного змісту ППП дає змогу виділити три фундаментальні ознаки, що відрізняють його від класичних державних закупівель або повної приватизації:

1) по-перше, це довгостроковий характер відносин, оскільки партнерство охоплює кілька етапів життєвого циклу об’єкта (проектування, будівництво, модернізацію, експлуатацію та обслуговування);

2) по-друге, це паритетний та збалансований розподіл відповідальності та ризиків між публічною стороною та приватним інвестором;

3) по-третє, це обов’язкове збереження стратегічного контролю або безпосереднього права власності на об’єкти за публічним партнером після завершення дії контракту [3].

Ефективність функціонування цього механізму зумовлена виникненням синергетичного ефекту. Публічний партнер отримує можливість розвантажити державний або місцевий бюджети, перекласти частину капітальних витрат на приватний сектор, прискорити темпи модернізації інфраструктури та підвищити якість надання публічних послуг за рахунок вищих стандартів менеджменту, притаманних комерційним структурам. Приватний партнер, у свою чергу, отримує доступ до стабільних, довгострокових інвестиційних проектів, юридичні гарантії захисту своїх капіталовкладень з боку держави, а також можливість прогнозованого повернення інвестованих коштів та отримання прибутку [2].

Світовий та вітчизняний досвід свідчить про наявність широкого спектра інструментів взаємодії, які суттєво відрізняються за рівнем залучення приватного капіталу, ступенем операційної відповідальності бізнесу та специфікою розподілу фінансових потоків. У межах дослідження було здійснено систематизацію основних організаційно-правових форм реалізації проектів ППП, що дозволило згрупувати їх у три базові категорії [1].

Концесія є найбільш зрілою, капіталомісткою та комплексною формою ППП. Її сутність полягає в тому, що публічний партнер надає приватному інвестору (концесіонеру) право на проектування, фінансування, будівництво або реконструкцію об’єкта інфраструктури (наприклад, автодороги, порту, аеропорту, об’єкта енергетики), а також його подальшу комерційну експлуатацію. Головною рисою концесії є те, що повернення інвестицій та отримання прибутку здійснюється переважно за рахунок збору плати з кінцевих споживачів послуг (пряма комерціалізація). При цьому об’єкт концесії залишається у державній чи комунальній власності, а після закінчення строку дії договору повністю повертається на баланс публічного партнера у належному технічному стані [8].

Договори про спільну діяльність – орієнтовані на консолідацію фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів сторін без створення нової юридичної особи для реалізації конкретних соціально-економічних завдань. Характеризуються вищим ступенем інтеграції управлінського персоналу обох секторів. Спільна діяльність найчастіше застосовується у сферах, де ризики розподіляються порівну, а прибуток або суспільна користь діляться пропорційно до внеску кожного з партнерів.

Контракти на управління представляють моделі з меншим рівнем ризику та капіталовкладень для приватного партнера. Держава залучає приватну компанію виключно для підвищення операційної та технологічної ефективності вже існуючих державних чи комунальних підприємств (наприклад, у сфері водопостачання, водовідведення, управління відходами). Приватний оператор отримує фіксовану плату за свої послуги або відсоток від досягнутої економії ресурсів, тоді як капітальні інвестиції у розширення мереж залишаються обов’язком держави [10].

Вибір конкретної моделі ППП безпосередньо залежить від масштабів проекту, галузевої специфіки, рівня технологічної складності об'єкта, а також поточного стану нормативно-правового регулювання та готовності фінансового ринку кредитувати довгострокові ініціативи.

Найбільш критичним аспектом, який визначає життєздатність та результативність будь-якого проекту ППП, є система управління ризиками. Специфіка партнерства полягає в тому, що ризики супроводжують проект протягом усього його життєвого циклу – від передінвестиційної фази та проектування до безпо-

середнього будівництва, багаторічної експлуатації та фінальної передачі об’єкта державі [5].

На основі детального вивчення структури загроз у сфері взаємодії держави та бізнесу розроблено та структуровано розгорнуту класифікацію оптимального розподілу ключових ризиків (див. табл. 1).

Отже, публічний партнер має виступати головним стабілізаційним ядром проекту. Оскільки приватний інвестор не має інструментів впливу на законотворчу діяльність, суди чи органи ліцензування, будь-які збитки, викликані діями державних органів, мають компенсуватися з публічних джерел. Це створює фундамент довіри та знижує премію за ризик, яку бізнес зазвичай закладає у вартість проекту, роблячи послуги дешевшими для кінцевого споживача.

З іншого боку, приватний партнер повністю бере на себе технологічні та операційні виклики. Якщо інвестор помилився у виборі будівельних матеріалів або найняв неефективного субпідрядника, внаслідок чого кошторис зріс, держава не повинна покривати ці збитки. Саме така жорстка фінансова відповідальність змушує приватний бізнес бути інноваційним, ретельно контролювати кожну гривню витрат та забезпечувати найвищу якість робіт, чого складно досягти у межах традиційного держзамовлення.

Особливе місце посідають ринки збуту та попиту. Повне перенесення комерційного ризику на приватну особу можливе лише у високорентабельних сферах, наприклад, мобільний зв'язок або платні автомагістралі з інтенсивним трафіком. Проте у соціальних проектах, а саме будівництво лікарень, шкіл, сміттєпереробних заводів, держава повинна розділяти комерційні загрози. Інструмент «плати за доступність», коли бюджет виплачує інвестору фіксовані суми за те, що об'єкт утримується у ідеальному стані та відкритий для громадян, є найбільш дієвим світовим стандартом, який мінімізує маркет-ризики бізнесу [7].

Таким чином, розроблена паритетна система розподілу ризиків дозволяє трансформувати потенційні невизначеності у чітко контрольовані, прораховані та застраховані параметри інвестиційного проекту. Це виступає базовим драйвером підвищення інвестиційної привабливості інфраструктури, активізує внутрішній та зовнішній капітал і закладає міцну основу для довгострокового, стійкого та взаємовигідного співробітництва між державою та бізнес-спільнотою.

Висновки. Отже, зміст ППП полягає у переході від адміністративного монополізму до паритетної кооперації з бізнес-середовищем. Цей інструмент не варто розглядати виключно як спосіб подолання дефіциту бюджетних коштів; він є складним довгостроковим інтеграційним механізмом, який об'єднує активи, технологічні інновації та управлінський потенціал обох секторів для ефективного вирішення стратегічних завдань суспільства.

Проведена диференціація базових організаційно-правових моделей доводить, що архітектура партнерства має чітко адаптуватися до капіталомісткості, масштабів та технологічних особливостей конкретного об'єкта. Встановлено, що для масштабних інфраструктурних ініціатив найбільш збалансованою та законодавчо захищеною формою залишається концесійний механізм.

Доведено, що паритетний ризик-менеджмент є стрижневим фактором забезпечення життєздатності спільних проєктів. Рівень інвестиційної привабливості об'єкта прямо залежить від симетричності розподілу відповідальності за принципом максимальної управлінської компетенції сторін. При цьому на публічного

Таблиця 1 – Ідентифікація та розподіл ключових ризиків у проектах ППП

Категорія та група ризику	Економічна суть та прояви ризику	Сторона, відповідальна за управління ризиком	Рекомендовані інструменти та механізми мінімізації негативних наслідків
1. Політико-правові та інституційні ризики	Неочікувані зміни в законодавстві, податковому полі, експропріація майна, валютні обмеження, бюрократичні затримки з видачею ліцензій.	Публічний партнер	Внесення до договорів застережень про правову стабільність, надання прямих державних та урядових гарантій, страхування політичних ризиків.
2. Технічні, проектні та будівельні ризики	Помилки в інженерних розрахунках, перевищення затвердженого кошторису будівництва, виявлення прихованих дефектів грунту, затримка введення в експлуатацію.	Приватний партнер	Залучення висококваліфікованих підрядників, фіксація ціни контракту, комплексне страхування.
3. Комерційні, ринкові та експлуатаційні ризики	Падіння платоспроможного попиту, поява альтернативних маршрутів чи об’єктів, незапланованe зростання витрат на технічне обслуговування.	Спільна відповідальність	Використання моделі «плати за доступність», фіксація державою мінімального гарантованого рівня доходу, гнучке тарифне регулювання.
4. Макроекономічні та фінансові ризики	Стрибки рівня інфляції, різкі коливання курсів валют.	Приватний партнер/ Спільно	Хеджування валютних ризиків за допомогою фінансових деривативів, залучення фінансування від міжнародних фінансових організацій.
5. Екологічні та соціальні ризики	Нанесення шкоди навколишньому середовищу під час будівництва, протести місцевого населення, зміна екологічних стандартів.	Спільна відповідальність	Проведення прозорих громадських слухань на етапі ініціювання, проведення незалежного ОВД (оцінки впливу на довкілля), суворе дотримання екологічного права.

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

партнера покладається обов'язок формування стабільного правового і регуляторного поля, тоді як приватний інвестор фокусується на оптимізації фінансово-експлуатаційних та технологічних параметрів.

Особливе місце у системі забезпечення життєздатності публічно-приватного партнерства посідає розроблення превентивних стратегій подолання ризиків, що базується на гнучкому та динамічному підході. Ефективне нівелювання загрозливих чинників досягається не через спроби їх повного уникнення, що є неможливим у довгострокових інфраструктурних проєктах, а завдяки впровадженню сучасних фінансово-правових інструментів компенсації, страхування та диверсифікації.

Список використаних джерел:

1. Кредісов А. І., Білоус А. О. Державно-приватне партнерство: світовий досвід та його використання в Україні. *Економіка України*. 2016. № 2 С. 4–15.

2. Бобровська О. Ю. Публічно-приватне партнерство як генератор економічного розвитку регіонів України. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 17–22.

3. Левковець О. М. Державно-приватне партнерство як інструмент економічних реформ (теоретичний аспект). *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2012. № 4. С. 18–32.

4. Тесля А. Моделі публічно-приватного партнерства: теоретичні засади, інструменти реалізації та практичні обмеження. *Публічна політика і державне управління в умовах війни*. 2026. С. 47–51.

5. Мальський О. М. Формування методики системної оцінки інвестиційної привабливості проєктів публічно-приватного партнерства в умовах воєнної нестабільності та післявоєнного відновлення України. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. № 13. С. 137–148. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-18

6. Глобальний інфраструктурний центр. Інструмент розподілу ризиків ДПП, видання 2019 року. URL: https://ppp-risk.gihub.org/introduction/#Explore-the-tool (дата звернення: 21.07.2026)

7. Сороченко А. В. Розподіл ризиків як ключова ознака проекту публічно-приватного партнерства. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України.* 2018. № 2. С. 108–115.

8. Ясіновська І., Іщенко В., Жовтяк К. Державно-приватне партнерство: теоретичний аспект та особливості реалізації в Україні. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 191–197.

9. Апаров А. М., Яценко А. В. Державно-приватне партнерство як особлива правова форма співпраці держави з приватним бізнесом. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 39.

10. Пашинська К. С. Форми державно-приватного партнерства. *Економічний аналіз*. 2015. № 22 (1). С. 48–52.

References:

1. Kredisov, A. I., Bilous A. O. (2016) Derzhavno-pryvatne partnerstvo: svitovyi dosvid ta yoho vykorystannia v Ukraini [Public-private partnership: world experience and its use in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, no 2, pp. 4–15.

2. Bobrovska, O. YU. (2021) Publichno-pryvatne partnerstvo yak henerator ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy [Public-private partnership as a generator of economic development of the regions of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, no 8, pp. 17–22.

3. Levkovets, O. M. (2012) Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument ekonomichnykh reform (teoretychnyi aspekt) [Public-private partnership as a tool of economic reforms (theoretical aspect)]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Iurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho" – Bulletin of the National University "Yaroslav the Wise Law Academy of Ukraine"*, no 4, pp. 18–32.

4. Teslia, A. (2026) Modeli publichno-pryvatnoho partnerstva: teoretychni zasady, instrumenty realizatsii ta praktychni obmezhennia [Models of public-private partnership: theoretical foundations, implementation tools and practical limitations]. *Publichna polityka i derzhavne upravlinnia v umovakh viiny – Public policy and public administration in wartime conditions*, pp. 47–51.

5. Malskyi, O. M. (2026) Formuvannia metodyky systemnoi otsinky investytsiinoi pryvablyvosti proiektiv publichno-pryvatnoho partnerstva v umovakh voiennoi nestabilnosti ta pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Formation of the methodology for systematic assessment of the investment attractiveness of public-private partnership projects in the conditions of military instability and post-war recovery of Ukraine]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, no 13, pp. 137–148. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-18

6. Hlobalnyi infrastrukturnyi tsentr. Instrument rozpodilu ryzykiv DPP, vydannia 2019 roku [Global Infrastructure Center. PPP Risk Sharing Tool, 2019 Edition]. Available at: https://ppp-risk.gihub.org/introduction/#Explore-the-tool (accessed July 21, 2026)

7. Sorochenko, A. V. (2018) Rozpodil ryzykiv yak kliuchova oznaka proektu publichno-pryvatnoho partnerstva [Risk sharing as a key feature of a public-private partnership project]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, no 2, pp. 108–115.

8. Yasinovska, I., Ishchenko, V. i Zhovtiak, K. (2020) Derzhavno-pryvatne partnerstvo: teoretychnyi aspekt ta osoblyvosti realizatsii v Ukraini [Public-private partnership: theoretical aspect and features of implementation in Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, no 12 (88), pp. 191–197.

9. Aparov, A. M., Yatsenko, A. V. (2015) Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak osoblyva pravova forma spivpratsi derzhavy z pryvatnym biznesom [Public-private partnership as a special legal form of state cooperation with private business]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economy, finance, law*, no 39.

10. Pashynska, K. S. (2015). Formy derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Forms of public-private partnership]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, no 22 (1), pp. 48–52.

Petryshyn Nataliia, Klymentovych Viktoriia
Lviv Polytechnic National University

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: MECHANISM AND FORMS OF IMPLEMENTATION, FEATURES OF RISK DISTRIBUTION

In the context of globalization, fiscal constraints, and the urgent need for infrastructure modernization, establishing effective interaction between the state and the business sector becomes a strategically important issue. Public-private partnership (PPP) serves as a key tool for mobilizing private investment, managerial expertise, and innovative technologies to address socially significant tasks. However, despite its substantial potential, there are numerous institutional, legal, and economic challenges that prevent the full realization of PPP advantages. The study of this topic is crucial for revealing the economic and legal essence of PPP, classifying its diverse models, and identifying ways to mitigate the systemic risks that hinder stable cooperation between public authorities and private investors. The main goal of the article is to comprehensively analyze the theoretical and practical aspects of public-private partnership, to systematize its organizational forms and types (such as concessions and joint activity agreements), and to propose effective approaches for risk identification and allocation between partners to enhance project performance. The research demonstrates that PPP carries complex advantages for both public and private sectors by ensuring resource consolidation, shared responsibility, and mutual benefits. Systematization of PPP types reveals that modern forms, including concessions, management contracts, and service agreements, possess specific operational features and fields of application. A vital part of the results is the structured matrix of risks arising across different stages of the project life cycle. The paper outlines strategic mechanisms for risk optimization, emphasizing that balanced risk sharing significantly lowers investment uncertainty, accelerates project implementation, and stimulates the overall business environment. The effective application of balanced PPP models and risk management frameworks serves as a primary driver for attracting long-term investments into public infrastructure. By creating a transparent, predictable risk-sharing environment and improving legislation, countries can significantly boost economic resilience and foster sustainable development. Ultimately, the development of robust PPP mechanisms is considered an important step toward achieving strategic economic stability and enhancing global competitiveness.

Keywords: *Public-Private Partnership (PPP), concession, joint activity agreement, risk management, risk allocation, risk diagnostics, infrastructure projects, innovative activity of enterprises, strategic management, administrative management, private partner, public administration.*

JEL classification: H54, L32, D81

Дата надходження статті: 12.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 11.09.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026