

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-85>

УДК: 334.021:338.43:332.1

ЦЕНТИЛО Костянтин

ННЦ «Інститут аграрної економіки»

<https://orcid.org/0009-0006-5603-0112>

e-mail: [Tsentylo.Kostiantyn@gmail.com](mailto:Tsentylo.Kostiantyn@gmail.com)

## ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

Метою статті є поглиблення теоретико-методичних та інституційних засад публічно-приватного партнерства як інструменту стратегування сталого сільського розвитку. У статті досліджено публічно-приватне та публічно-приватно-громадське партнерство як інструменти стратегічного управління сталим сільським розвитком в умовах децентралізації, євроінтеграційних трансформацій і повоєнного відновлення економіки України. Обґрунтовано теоретико-методичні та інституційні засади формування багаторівневої архітектури публічно-приватного врядування, що інтегрує національний, регіональний і місцевий рівні планування, фінансування, реалізації та моніторингу партнерських проєктів на сільських територіях. Запропоновано концептуальну модель взаємодії влади, бізнесу та громади, у межах якої територіальна громада розглядається не лише як кінцевий бенефіціар, а як квазі-партнер стратегічного управління, соціального контролю та забезпечення легітимності управлінських рішень. Розроблено процесну модель життєвого циклу проєктів публічно-приватного партнерства, що поєднує інструменти стратегічного скринінгу, фінансового структурування, розподілу ризиків, ESG-оцінювання, KPI-моніторингу та громадського нагляду в єдину управлінську систему. Доведено, що інтеграція механізмів публічно-приватного партнерства з концепцією «Розумні села» формує синергетичний ефект у сфері цифровізації, розвитку інфраструктури, аграрних інновацій і соціальних послуг, підвищуючи інституційну спроможність громад та інвестиційну привабливість сільських територій. Визначено ключові інституційні, фінансово-економічні, технологічні та правові чинники результативності партнерських проєктів в умовах підвищених безпекових, воєнних і інвестиційних ризиків. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі органами державної влади та місцевого самоврядування для формування програм розвитку публічно-приватного партнерства, розроблення типових контрактів, створення центрів компетенцій і впровадження інструментів стратегічного управління сталим сільським розвитком.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство; публічно-приватно-громадське партнерство; сталий сільський розвиток; стратегічне управління; інституційна архітектура; життєвий цикл проєктів.

TSENTYLO Kostiantyn

NSC "Institute of Agrarian Economics"

## PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS AN INSTRUMENT OF STRATEGIC GOVERNANCE FOR SUSTAINABLE RURAL DEVELOPMENT

The aim of the article is to deepen the theoretical, methodological and institutional framework of public-private partnership as an instrument of strategic planning for sustainable rural development. The paper examines public-private and public-private-community partnerships as instruments of strategic governance for sustainable rural development in the context of decentralization, European integration transformations and the post-war recovery of Ukraine's economy. The theoretical, methodological and institutional principles for the formation of a multilevel architecture of public-private governance are substantiated, integrating national, regional and local levels of planning, financing, implementation and monitoring of partnership projects in rural areas. A conceptual model of interaction between government, business and the community is proposed, within which the territorial community is regarded not merely as a final beneficiary, but as a quasi-partner in strategic governance, social oversight and the legitimisation of managerial decisions. A process-based life-cycle model of public-private partnership projects is developed, combining instruments of strategic screening, financial structuring, risk allocation, ESG assessment, KPI monitoring and public oversight into a unified management system. It is demonstrated that the integration of public-private partnership mechanisms with the "Smart Villages" concept generates a synergistic effect in the fields of digitalisation, infrastructure development, agrarian innovation and social services, thereby enhancing the institutional capacity of communities and the investment attractiveness of rural territories. Key institutional, financial-economic, technological and legal determinants of partnership project performance are identified under conditions of heightened security, military and investment risks. The practical significance of the findings lies in the applicability of the proposed model by public authorities and local self-government bodies for the formulation of public-private partnership development programmes, the design of standard contractual frameworks, the establishment of competence centres, and the implementation of instruments for the strategic management of sustainable rural development.

Key words: public-private partnership; public-private-community partnership; sustainable rural development; strategic governance; institutional architecture; project life cycle.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Становлення ринкових відносин в аграрному секторі економіки України, поєднане із процесами децентралізації та реформуванням системи управління сільським розвитком, актуалізує пошук ефективних інституційних механізмів залучення інвестицій у розвиток сільської інфраструктури та сільськогосподарського виробництва, підвищення якості публічних послуг у громадах, а також прискорення структурної модернізації агропродовольчих та супутніх інфраструктур.

У цьому контексті публічно-приватне партнерство постає як перспективна інституціональної системи, що дає змогу синергічно поєднати ресурси держави/громад із технологічною, управлінською та фінансовою спроможністю бізнесу для досягнення цілей сталого сільського розвитку, зберігаючи стратегічний контроль над суспільно значущими активами. Водночас актуальність публічно-приватного партнерства для українського села посилюється потребами реконструктивного відновлення та євроінтеграційним курсом, що вимагає наближення до підходів ЄС у сфері регіональної політики, доброго врядування й зеленого переходу.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Вирішенню проблем розвитку публічно-приватного партнерства в Україні присвятили свої праці В. Крилов, І. Брайловський, В. Круглов, А. Кредісов, І. Запатріна, Н. Гражевська, О. Малін, Л. Федулова, Т. Лозинська, О. Липинська, А. Шатковська, І. Кульчій та багато інших вчених. Можливості застосування механізмів публічно-приватного партнерства для сільського розвитку і розвитку аграрного сектора економіки були предметом наукових пошуків Н. Усатої, А. Панченко, Г. Чепеля, Д. Морарь, І. Прокопи, М. Хвесика, І. Бистрякова, М. Кропивка, С. Юшина, А. Третьяка тощо. Серед іноземних вчених слід звернути увагу на імена Т. Б'ярстіга, К. Сендстрьома, Р. Кьолача, М. Ферроні, А. Уллах, М. Балзаріні, С. Пфістерера та ін. Результати досліджень цих вчених формують концептуальну рамку інституційних, правових і стратегічно-управлінських аспектів розвитку публічно-приватного партнерства, узагальнюють як теоретико-методологічні засади, так і кращі практики реалізації таких проєктів на сільських територіях різних країн світу. Міжнародні дослідження доводять важливість поліцентричного управління, довіри та збалансованого розподілу витрат і ризиків для успішності сільсько-інфраструктурних проєктів публічно-приватного партнерства, а також показують наявність специфічних викликів, пов'язаних з роллю держави і дефіцитом інтеграції партнерств розвитку та управління.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Попри значний доробок у сфері публічно-приватного партнерства, сталого і сільського розвитку, у наукових працях залишається недостатньо розкритим комплексний аспект методів публічно-приватного партнерства у сучасних умовах реформування аграрної сфери та сільських територій, зокрема в частині цілісної теорії стратегування та інституційних засад публічно-приватного партнерства для сільського розвитку.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є поглиблення теоретико-методичних та інституційних засад публічно-приватного партнерства як інструменту стратегування сталого сільського розвитку.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Публічно-приватне партнерство методологічно можна розглядати як форму довгострокової кооперації між публічним сектором та приватними інвесторами, спрямованою на фінансування, будівництво, реконструкцію, управління чи експлуатацію інфраструктурних об'єктів та надання суспільних послуг. У сфері сільського розвитку публічно-приватне партнерство набуває специфічних рис, обумовлених біологічним циклом виробництва, сезонністю, залежністю від природно-кліматичних факторів та високою невизначеністю ринкових умов [1]. Як зазначає І. Кульчій, модель публічно-приватного партнерства може стати в Україні одним із способів забезпечення сталого розвитку сільських територій, оскільки дає змогу мобілізувати додаткові фінансові ресурси, підвищити ефективність використання державного майна та інфраструктури, а також забезпечити технологічну модернізацію аграрного виробництва [2, с. 105–106].

На відміну від звичайних закупівель, публічно-приватне партнерство орієнтоване на «платіж за результат» і життєвий цикл активу, забезпечуючи інновації та ефективність через конкуренцію за якість управління активом/послугою [3].

Концептуальні засади застосування публічно-приватного партнерства у сільському господарстві базуються на принципах сталого розвитку, що передбачають збалансоване досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей. Економічна складова сталого сільського розвитку реалізується через збільшення прибутковості сільськогосподарських підприємств, диверсифікацію діяльності та розвиток сільської економіки. Соціальна складова охоплює покращення якості життя сільського населення, доступу до освітніх та медичних послуг, збереження культурної спадщини села. Екологічна складова спрямована на раціональне використання природних ресурсів, збереження родючості ґрунтів та біорізноманіття.

У структурі інструментів сталого сільського розвитку публічно-приватне партнерство займає нішу між бюджетно-програмними підходами, державними інвестиціями, приватними капіталовкладеннями та грантовою допомогою, дозволяючи нарощувати обсяг публічних ресурсів і прискорювати реалізацію проєктів, важливих для базових послуг і продуктивності сільських територій (вода, дороги місцевого значення, енергетика на відновлювальних джерелах енергії, іригація/дренаж, поводження з відходами,

соціальна інфраструктура, агрологістика, цифрові сервіси тощо) [4, 5]. Відтак сталий проєкт публічно-приватного партнерства має відповідати критеріям екологічної доцільності (зменшення викидів/забруднень, ощадність ресурсів), соціальної інклюзії (доступність і якість послуг для вразливих груп та віддалених сіл), економічної ефективності й інституційної доброчесності (прозорі процедури, контроль/аудит, управління конфліктом інтересів) [6]. У контексті відновлення України ці вимоги посилюються необхідністю швидкості реалізації без втрати якості управління ризиками [7].

Також проєкти публічно-приватного партнерства для сільського розвитку мають відповідати принципам доброго врядування, участі стейкхолдерів і оцінці сталості (зокрема, викидів/кліматичних ризиків), що узгоджується з настановами ОЕСР щодо публічно-приватного партнерства та інфраструктурних інвестицій, а також енергетичної політики [5, 6]. Це підвищує сумісність українських практик із підходами Спільної аграрної політики ЄС у частині розвитку сільських територій (LEADER-подібні підходи, смарт-спеціалізація), що важливо на етапі передвступної підготовки.

Особливого значення в контексті сталого сільського розвитку набуває концепція публічно-приватно-громадського партнерства (*Public-Private-Community Partnership*), яка являє собою тристоронню модель співпраці між органами державної влади, приватним бізнесом та організованими громадами [8, 9]. При цьому Н. Ільченко наголошує на важливості введення в науковий обіг окремої дефініції «державно-приватно-громадського партнерства» для більш точного відображення ролі всіх учасників таких відносин [10, с. 34].

Публічно-приватно-громадське партнерство характеризується такими особливостями:

- тристоронній характер взаємодії – активне залучення громадських організацій, місцевих ініціативних груп та об'єднань громадян як повноправних партнерів;
- соціальна спрямованість – пріоритетність вирішення соціальних проблем місцевого значення та задоволення потреб громади;
- розширений механізм контролю – громадський моніторинг реалізації проєктів на всіх етапах;
- синергетичний ефект – поєднання адміністративних ресурсів влади, фінансових та управлінських можливостей бізнесу з соціальним капіталом громади.

Для сільського розвитку в Україні публічно-приватно-громадське партнерство відкриває такі можливості:

- формування місцевих коаліцій розвитку за участі фермерських господарств, кооперативів і громадських організацій;
- реалізація проєктів соціального підприємництва на селі;
- створення громадських просторів та культурно-освітніх центрів;
- розвиток сільського туризму за участі місцевих громад;
- впровадження проєктів енергоефективності та альтернативної енергетики з громадським контролем.

У контексті аграрної сфери і сільського розвитку, на нашу думку, варто також вести мову про «партнерства для аграрних інновацій» – структуровані форми співпраці між державними установами (міністерства, НААН, науково-дослідні установи), приватними агрокомпаніями, венчурними фондами, освітніми закладами і сільськогосподарськими кооперативами. Експерти ОЕСР у низці досліджень визнають, що такі партнерства ефективно мобілізують ресурси, скорочують дублювання заходів і краще адаптують інноваційні продукти до реального попиту аграріїв [11]. Наприклад, якщо держава (через аграрне агентство чи наукова установа) розробляє новий сорт або систему управління зрощенням типу «smart», приватна фірма платить за випробування та масштабування на території кількох громад, а фермерські об'єднання стають співучасниками тестування й шарування даних.

Узагальнивши інституційну рамку і світовий досвід, ми вважаємо, що публічно-приватне партнерство має виступати одним із основних інструментів сталого сільського розвитку в Україні, являючи собою інституційно оформлену, довгострокову систему взаємодії органів державної влади, приватного бізнесу та територіальних громад, спрямовану на мобілізацію фінансових, інвестиційних, управлінських і соціально-екологічних ресурсів для спільного проєктування, фінансування, реалізації та експлуатації інфраструктурних, виробничих і соціальних проєктів на сільських територіях, з розподілом ризиків, відповідальності та результатів між партнерами з метою забезпечення збалансованого економічного зростання, підвищення якості життя сільського населення, збереження природного капіталу та зміцнення резильєнтності сільських громад у довгостроковій перспективі. Концептуальна модель публічно-приватного партнерства як інструменту сталого сільського розвитку в Україні наведена на рис. 1.

Враховуючи специфіку українських реалій, нами пропонується трирівнева модель інституційного забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства на сільських територіях (рис. 2).

Ключові елементи запропонованої моделі розвитку публічно-приватного партнерства на сільських територіях формуються як взаємопов'язана система інституційних, фінансових, технологічних та соціальних компонентів, узгоджена з принципами децентралізації, сталого розвитку та багаторівневого врядування.

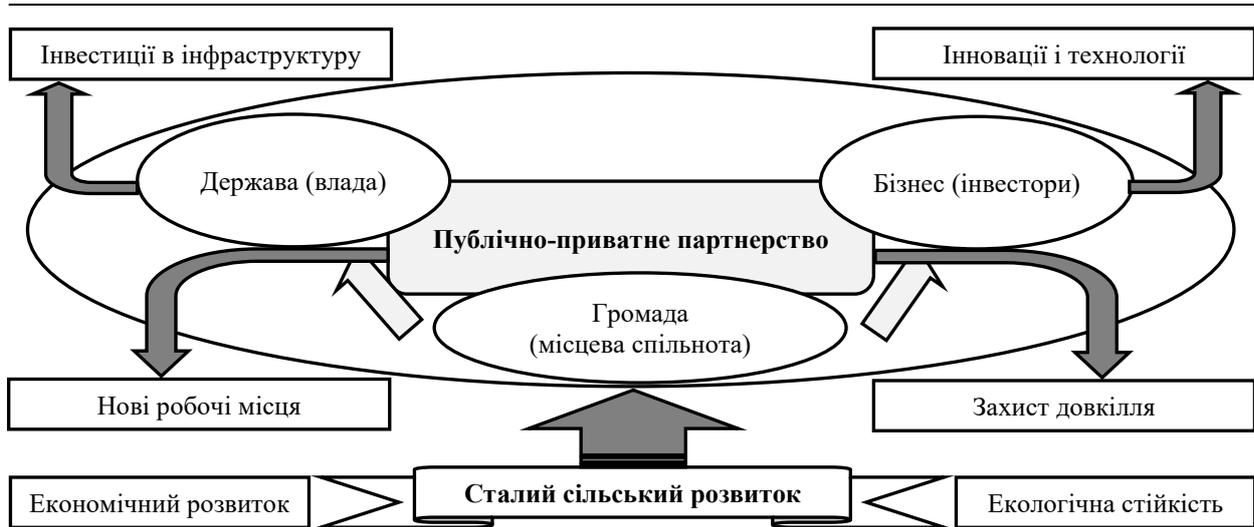


Рис. 1. Концептуальна модель публічно-приватного партнерства як інструменту сталого сільського розвитку в Україні  
Джерело: розроблено автором.



Рис. 2. Ієрархічна модель інституційного забезпечення публічно-приватного партнерства у системі сталого розвитку сільських територій України

Джерело: розроблено автором.

Інституційний компонент передбачає створення та функціонування спеціалізованих підрозділів з управління проектами публічно-приватного партнерства на рівні територіальних громад, що забезпечує концентрацію управлінської компетенції та підвищення якості підготовки проектної документації. Важливим елементом є формування місцевих інвестиційних комісій як дорадчо-координаційних органів, до складу яких залучаються представники органів місцевого самоврядування, бізнесу та експертного середовища. Одночасно передбачається інституціоналізація участі громадських організацій у процесах прийняття рішень, що сприятиме підвищенню легітимності управлінських рішень та врахуванню інтересів місцевих стейкхолдерів.

Фінансовий компонент орієнтований на формування стійкої та диверсифікованої ресурсної бази реалізації проектів публічно-приватного партнерства шляхом поєднання бюджетних коштів, приватних інвестицій, ресурсів міжнародних фінансових організацій та донорських програм. У межах цього

компоненту передбачається створення місцевих фондів розвитку як інструментів акумулювання та цільового спрямування фінансових ресурсів на пріоритетні проекти сільських територій. Окреме значення надається впровадженню механізмів блендованого фінансування, що дозволяють поєднувати грантові та кредитні ресурси з метою зниження інвестиційних ризиків, підвищення привабливості проектів для приватного сектору та оптимізації вартості капіталу.

Технологічний компонент спрямований на цифрову трансформацію процесів планування, відбору та реалізації проектів публічно-приватного партнерства. Його реалізація передбачає впровадження інтегрованих цифрових платформ для управління проектом циклом, що забезпечують прозорість процедур, моніторинг ключових показників ефективності та координацію дій між учасниками партнерства. Використання геоінформаційних систем у плануванні територіального розвитку дає змогу здійснювати просторовий аналіз ресурсного потенціалу, інфраструктурних обмежень і соціально-економічних характеристик сільських територій, що підвищує обґрунтованість прийняття управлінських рішень. Додатково передбачається створення електронних майданчиків (систем, платформ) для проведення конкурсних процедур та відбору приватних партнерів, що мінімізує транзакційні витрати та корупційні ризики.

Соціальний компонент орієнтований на формування довіри між учасниками публічно-приватного партнерства та місцевим населенням шляхом забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності управлінських процесів. Його реалізація передбачає систематичне проведення громадських слухань і консультацій на етапах ініціювання, планування та оцінювання результатів проектів, що дозволяє враховувати соціальні очікування та потенційні ризики для місцевих громад. Важливим елементом є створення формалізованих механізмів громадського контролю, зокрема через наглядові ради, публічні звіти та цифрові інструменти зворотного зв'язку, які сприяють підвищенню соціальної відповідальності учасників публічно-приватного партнерства та сталості досягнутих результатів у довгостроковій перспективі.

Відтак, в межах запропонованої нами концептуальної моделі, інституціоналізовано формується публічно-приватне врядування, що являє собою не лише договір публічно-приватного партнерства, а сталу систему спільного управління публічними послугами/активами, де рішення формуються і реалізуються разом державними/муніципальними органами, бізнесом і громадянськістю (кооперативами, громадськими організаціями, домогосподарствами) у прозорих інституційних формах (спільні наглядові ради, громадські ради при проектах, спільний аудит, відкриті дані, участь у тарифоутворенні). На відміну від простого публічно-приватного партнерства, публічно-приватне врядування – це архітектура управління, яка охоплює весь життєвий цикл: від планування і тендеру до експлуатації, моніторингу ключових показників ефективності та коригування політики [11]. У рекомендаціях ОЕСР залучення громадян і прозоре управління прямо названі критичними для легітимності й стійкості публічних послуг, що особливо важливо для сільського розвитку на базі концепції «розумних сіл».

У межах публічно-приватного партнерства впровадження концепції «Розумні села» («Smart Villages») здійснюється через реалізацію інфраструктурних, технологічних і соціально орієнтованих проектів. Інфраструктурний напрям передбачає залучення приватних інвесторів до розвитку широкопasmових мереж доступу до Інтернет, створення центрів колективного користування цифровими технологіями, а також впровадження систем відеоспостереження та громадської безпеки на основі концесійних або змішаних моделей фінансування. Технологічні партнерства формуються у співпраці з ІТ-компаніями, телекомунікаційними операторами та енергетичними підприємствами з метою створення локальних цифрових платформ управління, розвитку систем «розумних мереж» та інтеграції відновлюваних джерел енергії. Соціальний вимір публічно-приватного партнерства реалізується через проекти публічно-приватно-громадського партнерства, спрямовані на розвиток цифрової освіти, електронного урядування та інструментів електронної демократії, що забезпечує залучення населення до процесів прийняття рішень і контролю за реалізацією проектів.

Поєднання концепції «Розумні села» із механізмами публічно-приватного партнерства формує синергетичний ефект, що проявляється у більш раціональному використанні ресурсів, прискоренні інноваційних процесів та підвищенні якості публічних і соціальних послуг. Приватний сектор забезпечує доступ до сучасних технологій, управлінських рішень і фінансових ресурсів, держава формує регуляторне середовище та гарантії стабільності, а громада надає соціальний капітал, локальні знання та підтримку проектів. Така конфігурація сприяє скороченню строків впровадження цифрових рішень, порівняно з традиційними бюджетними механізмами фінансування, а також підвищує ефективність використання інвестицій. Важливим результатом є зростання якості надання публічних послуг за рахунок впровадження конкурентних і клієнтоорієнтованих підходів, притаманних приватному сектору. Розвиток цифрової економіки у сільських громадах створює передумови для формування нових робочих місць у сфері інформаційних технологій, сервісів і відновлюваної енергетики, що, у свою чергу, сприяє залученню молоді та висококваліфікованих фахівців до розвитку сільських територій.

Ефективна реалізація концепції «Розумні села» через механізми публічно-приватного партнерства потребує узгоджених дій на всіх рівнях державного управління. На національному рівні ключовим завданням є формування комплексної програми розвитку «Розумних сіл України», що передбачає

визначення цільових індикаторів, джерел фінансування та механізмів координації між центральними органами влади, міжнародними партнерами та приватним сектором. Важливим є також розроблення типових моделей договорів публічно-приватного партнерства для проєктів цифровізації та забезпечення нормативно-правової підтримки інноваційних форм партнерства.

На регіональному рівні доцільним є проведення системного аудиту цифрової готовності сільських територій, створення центрів компетенцій «Smart Villages» та організація навчальних програм для представників органів місцевого самоврядування. Це дасть змогу підвищити інституційну спроможність регіонів щодо підготовки та супроводу проєктів публічно-приватного партнерства в цілях сталого сільського розвитку.

На місцевому рівні основний акцент має бути на розробленні локальних стратегій розвитку «розумних сіл» із залученням усіх ключових стейкхолдерів, створенні цифрових платформ для координації проєктів і забезпеченні механізмів громадського контролю за реалізацією ініціатив. Такий підхід сприятиме підвищенню довіри до проєктів публічно-приватного партнерства та їхній соціальній легітимності.

Стратегічні пріоритети розвитку публічно-приватного партнерства в аграрному секторі економіки та сфері сільського розвитку формуються як багатовимірною системою інституційних, нормативно-правових, фінансово-економічних, технологічних і кадрових заходів, спрямованих на створення стійкого, прогнозованого та інвестиційно привабливого середовища для реалізації довгострокових партнерських проєктів.

У площині інституційного розвитку ключовим завданням нами вбачається формування спеціалізованої організаційної архітектури управління публічно-приватним партнерством, що передбачає створення Національного агентства з розвитку публічно-приватного партнерства в аграрній сфері, як центральної координаційної інституції. Функціонування такого органу має забезпечити методологічну єдність підготовки проєктів, стандартизацію процедур, акумулювання експертної підтримки та інтеграцію національної політики публічно-приватного партнерства з регіональними програмами розвитку. Поряд із цим передбачається розбудова мережі регіональних центрів компетенцій, які виконуватимуть функції консультативно-методичної підтримки органів місцевого самоврядування та приватних інвесторів, а також розроблення галузевих стандартів публічно-приватного партнерства, орієнтованих на специфіку аграрного виробництва, інфраструктурних проєктів і соціальних послуг у сільській місцевості.

Нормативно-правовий вектор розвитку публічно-приватного партнерства до 2030 року нами пов'язується із необхідністю гармонізації національного законодавства з правовими актами Європейського Союзу та міжнародними стандартами у сфері інвестиційної діяльності та публічних закупівель. Це передбачає спрощення процедур ініціювання, підготовки та погодження проєктів, зменшення адміністративних бар'єрів і трансакційних витрат для учасників партнерства, а також формування стабільного і прогнозованого правового середовища, здатного забезпечити довгострокову правову визначеність для приватних інвесторів і фінансових установ.

Фінансово-економічні пріоритети мають бути зосереджені на створенні спеціалізованих інструментів підтримки проєктів публічно-приватного партнерства в аграрній сфері, зокрема через формування фонду підтримки таких проєктів, який акумулюватиме бюджетні, донорські та позабюджетні ресурси. Важливим елементом є розвиток механізмів державних гарантій, спрямованих на зниження інвестиційних ризиків та підвищення кредитоспроможності проєктів, а також активізація співпраці з міжнародними фінансовими організаціями і донорами з метою залучення довгострокового та пільгового фінансування для реалізації стратегічно важливих ініціатив сільського розвитку.

Технологічний вектор розвитку публічно-приватного партнерства передбачає системну цифровізацію процесів управління проєктом, впровадження електронних платформ для проведення конкурсних процедур, моніторингу виконання контрактів і публічної звітності. Особливе значення має надаватися використанню розподілених реєстрів і блокчейн-технологій, як інструментів підвищення прозорості, відстежуваності фінансових потоків та довіри між партнерами, що є критично важливим у контексті довгострокових інвестиційних зобов'язань.

Розвиток людського капіталу та професійних компетенцій розглядається нами як системоутворювальний чинник ефективності публічно-приватного партнерства. У цьому контексті передбачається створення спеціалізованих програм підготовки фахівців у сфері управління партнерськими проєктами, розширення механізмів обміну досвідом з країнами Європейського Союзу, а також впровадження навчальних курсів для представників органів місцевого самоврядування, спрямованих на підвищення їхньої спроможності у сфері фінансового моделювання, правового супроводу та управління ризиками публічно-приватного партнерства.

Реалізація публічно-приватних партнерств сталого сільського розвитку у сучасних умовах в Україні відбувається в середовищі підвищеної невизначеності, що формується під впливом безпекових, економічних, інституційних та правових чинників. Воєнні ризики безпосередньо пов'язані з руйнуванням критичної інфраструктури, мінною небезпекою на сільськогосподарських землях і непередбачуваністю тривалості воєнного стану, що ускладнює довгострокове планування інвестиційних проєктів і підвищує вимоги до систем управління ризиками.

Економічні виклики проявляються в обмеженості бюджетних ресурсів, високій вартості кредитного капіталу та макроекономічній нестабільності, включно з валютними коливаннями та інфляційними процесами. Такі умови знижують інвестиційну привабливість довгострокових проєктів і потребують застосування спеціальних фінансових інструментів підтримки та гарантування з боку держави і міжнародних партнерів.

Інституційні проблеми зумовнюються недостатньою спроможністю органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері підготовки і супроводу складних контрактів публічно-приватного партнерства, браком спеціалізованих кадрів і обмеженим досвідом реалізації масштабних інфраструктурних та технологічних проєктів. Додатковим чинником ризику є наявність корупційних загроз, що підривають довіру приватного сектору та міжнародних інвесторів.

Правове середовище характеризується нестабільністю нормативної бази, складністю процедур погодження та недосконалістю механізмів вирішення спорів між партнерами, що посилює регуляторну невизначеність і підвищує транзакційні витрати реалізації проєктів.

Мінімізація зазначених ризиків передбачає застосування комплексного підходу, що включає використання міжнародних механізмів страхування воєнних і політичних ризиків, активну диверсифікацію джерел фінансування із залученням грантових і пільгових ресурсів міжнародних донорів, а також поетапну реалізацію проєктів із вбудованими механізмами адаптації контрактних умов до змін безпекового та економічного середовища. Формування резервних фондів і включення до договорів публічно-приватного партнерства положень про форс-мажор підвищують фінансову стійкість проєктів та зменшують імовірність припинення їх реалізації у разі настання непередбачених обставин.

Водночас повоєнне відновлення відкриває стратегічне «вікно можливостей» для масштабного застосування механізмів публічно-приватного партнерства як інструменту модернізації сільських територій. Очікуване розширення міжнародної фінансової та технічної допомоги створює передумови для відбудови інфраструктури на основі сучасних технологічних і екологічних стандартів, запровадження принципів «зеленого» та кліматично нейтрального розвитку, прискореної цифрової трансформації сільських громад і поглиблення інтеграції України до європейського правового та економічного простору.

Удосконалення системи публічно-приватного партнерства у сфері сталого сільського розвитку сільських територій потребує реалізації скоординованих заходів на різних рівнях публічного управління та активної участі приватного сектору. На національному рівні, як вже зазначалося вище, пріоритетним є створення спеціалізованого агентства з розвитку публічно-приватного партнерства в аграрній сфері як центральної інституції, відповідальної за координацію державної політики, методичну підтримку регіонів і супровід стратегічних проєктів. Паралельно доцільним є розроблення Національної програми розвитку публічно-приватного партнерства на сільських територіях із чітко визначеними цілями, завданнями та системою індикаторів результативності, а також запровадження податкових і фінансових стимулів для залучення приватних інвесторів. Важливим елементом виступає формування Гарантійного фонду публічно-приватного партнерства для забезпечення державних зобов'язань за стратегічними проєктами та розроблення типових контрактів для основних сфер застосування партнерських механізмів в аграрній сфері.

На регіональному рівні ключовим напрямом є створення центрів розвитку публічно-приватного партнерства при обласних державних адміністраціях, які виконуватимуть функції координації, консультативної підтримки та експертизи проєктів. Розроблення регіональних програм публічно-приватного партнерства з урахуванням економічної, соціальної та ресурсної специфіки територій дає змогу сформувати цільові портфелі інвестиційних ініціатив. Додатково доцільним є створення регіональних інвестиційних фондів співфінансування та інституціоналізація постійних платформ для діалогу між органами влади, бізнесом і громадськістю.

На місцевому рівні основний акцент вбачається у підвищенні інституційної спроможності територіальних громад через системні програми навчання, консультативну та експертну підтримку. Створення місцевих інвестиційних комісій за участі представників громадянського суспільства сприятиме підвищенню прозорості та довіри до процесів відбору проєктів. Розроблення інвестиційних паспортів громад із переліком потенційних ініціатив публічно-приватного партнерства формуватиме інформаційну основу для залучення інвесторів, тоді як запровадження механізмів публікації повної інформації про проєкти та громадського моніторингу їх реалізації забезпечить підзвітність і соціальну легітимність партнерських відносин.

Для приватного сектора важливим напрямом є формування асоціацій партнерів як платформи для захисту інтересів, обміну досвідом і вироблення спільних стандартів участі у проєктах публічно-приватного партнерства. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності через участь у ініціативах розвитку громад сприятиме підвищенню соціальної прийнятності інвестиційних проєктів, тоді як запровадження інноваційних технологій і забезпечення регулярної публічної звітності – формуватимуть основу для довгострокової довіри між бізнесом, владою та місцевими спільнотами.

Водночас нами розроблена інституційно-фінансова модель життєвого циклу проєктів публічно-приватного партнерства з активною участю сільської територіальної громади, яка являє собою системно структуровану сукупність інституційних, фінансово-економічних, організаційно-правових та соціально-

екологічних механізмів, що забезпечують ініціацію, відбір, структурування, фінансування, реалізацію, експлуатацію та завершення проектів публічно-приватного партнерства на рівні територіальних громад або міжмуніципальних утворень із формалізованою участю громади як співінвестора, суб'єкта стратегічного контролю та носія соціальної легітимності партнерства (табл. 1).

Таблиця 1

**Каркас концептуально-процесної моделі запуску та реалізації публічно-приватного партнерства сталого сільського розвитку**

Етап	Завдання	Учасники	Ключові інструменти
<b>1. Ініціація та стратегічне визначення</b>	Виявити пріоритети (вода, енергія, логістика, інновації)	Громада, орган місцевого самоврядування, центральні органи виконавчої влади, донори	Стратегія розвитку громади, SWOT-аналіз, консультації з експертами
<b>2. Скринінг придатності та формування портфеля</b>	Провести оцінку фінансової і технічної спроможності, ризиків, SWOT-матрицю	Фахівець з розвитку проектів інженери, експерти з публічно-приватного партнерства, експерти	Методологія скринінгу, шаблони, показники прийнятності
<b>3. Дизайн моделі партнерства (структурування)</b>	Визначити форму (концесія, суміщена модель публічно-приватно-громад-ського партнерства), джерела платежів, розподіл ризиків	Громада / держава / приватний партнер / громадські структури	Договори, фінансова модель, матриця ризиків, ESG-аналіз
<b>4. Попереднє ТЕО / техніко-економічне обґрунтування</b>	Поглиблений аналіз вартості/користі, проектні рішення, взаємодія з ринком	Консультанти, інженери, експерти з публічно-приватного партнерства	Моделі грошових потоків, експертні висновки, сценарний аналіз
<b>5. Конкурсна процедура / відбір партнера</b>	Публічний тендер з відбором за не лише ціною, а якістю, ризиками, досвідом	Орган місцевого само-врядування, агентство з розвитку, інженери, експерти з публічно-приватного партнерства, приватні учасники, експертне журі	Правила конкурсу, критерії, гарантії, електронні площадки
<b>6. Фінансове закриття</b>	Укладання договору фінансування (кредити, гранти, гарантії), страхування, юридичне оформлення	Приватний партнер, банки, міжнародні фінансові інституції, донори, громада	Гарантії, меморандуми, договір фінансування, страхові інструменти
<b>7. Будівництво / запуск</b>	Реалізація проекту згідно з умовами контракту, контроль якості, термінів	Приватний партнер, інженер-нагляд, громада/контроль	Моніторинг, аудит, штрафи/карантинні застереження
<b>8. Експлуатація / моніторинг протягом життєвого циклу</b>	Виконання KPI, платежі, аудит, управління змінами	Приватний партнер, орган місцевого само-врядування/громада, незалежний аудит	Звіти KPI, штрафи/бонуси, коригування, контроль з боку громади
<b>9. Завершення або пролонгація / передача</b>	Оцінка стану активу, продовження контракту або передача у власність громади	Учасники партнерства, аудит, громадські слухання	Акт технічного стану, рішення продовжити чи передати

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель розглядає сільську територіальну громаду не лише як кінцевого бенефіціара інфраструктурних та інвестиційних результатів, а як квазі-інституційного партнера, що бере участь у формуванні стратегічних пріоритетів розвитку, здійснює соціально-економічну експертизу проектів, впливає на розподіл ризиків і механізми стимулювання приватного партнера, інтегрується у систему моніторингу ефективності та ESG-контролю.

До того ж модель має багаторівневу структуру, яка поєднує стратегічний рівень (формування пріоритетів розвитку, узгодження з регіональними та національними стратегіями), операційний рівень (підготовка, відбір, фінансування та реалізація проектів публічно-приватного партнерства) та контрольно-аналітичний рівень (моніторинг ефективності, ESG-аудит, громадський контроль та коригування параметрів контракту).

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ  
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Публічно-приватне партнерство і, сутнісно ширше, публічно-приватно-громадське партнерство є значущими інструментами для мобілізації ресурсів, підвищення якості інфраструктури та послуг, а також стимулювання сталого сільського розвитку в Україні. В аграрній сфері ці інструменти можуть бути застосовані в напрямках здійснення аграрних інновацій, логістики та переробки, енергетики, водного господарства та цифрових рішень, якщо правильно структурувати проекти з урахуванням ризиків, залученням громад і прозорістю. Успішні сільські партнерства можуть стати рушійною силою трансформації українського села завдяки підвищенню рівня життя, зменшенню відпливу населення, зростанню доданої вартості агропродукції, забезпеченню екологічної стійкості та інтеграції до європейських стандартів сталого сільського розвитку. Запропонована тривірнева модель розвитку публічно-приватного партнерства як інструменту сталого сільського розвитку в Україні та його інституційного забезпечення, що охоплює національний, регіональний та місцевий рівні, дає змогу забезпечити системний підхід до впровадження цього механізму з урахуванням специфіки сільських територій.

Перспективами подальших розвідок у цьому напрямі є дослідження і моделювання ризиків реалізації проектів публічно-приватного партнерства на сільських територіях.

### Література

1. Ставівка А.М., Кульчій І.М. Публічно-приватне партнерство у сфері розвитку сільських територій. *Проблеми правового забезпечення сталого розвитку сільських територій в Україні* / за ред. А.П. Гетьмана, М.В. Шульги. Харків: Право, 2016. С. 137–154.
2. Кульчій І.М. Публічно-приватне партнерство як спосіб забезпечення сталого розвитку сільських територій. *Проблеми законності*. 2017. № 138. С. 99–108. <https://doi.org/10.21564/2414-990x.138.108564>
3. Concession and PPP Laws / World Bank Group. 2024. URL: <https://ppp.worldbank.org/concession-and-ppp-laws>
4. Introduction to the Public-Private Partnership Manual / World Bank Group. 2021. URL: <https://me.gov.ua/download/0957d9a5-f282-4737-8aa2-956d827b5a01/file.pdf>
5. Araujo S., Sutherland D. Public-Private Partnerships and Investment in Infrastructure / OECD Economics Department Working Papers No. 803. Paris: OECD Publishing, 2010. 41 p. <https://doi.org/10.1787/5km7jff6q8f0t-en>
6. OECD Energy Investment Policy Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2021. 187 p. <https://doi.org/10.1787/6e6e58c6-en>
7. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris: OECD Publishing, 2022. 338 p. <https://doi.org/10.1787/63a6b479-en>
8. Shoniwa B. Public-Private-Community Partnerships (PPCPs) as a mechanism in enhancing food security during the COVID-19 pandemic in Zimbabwe. *Public Administration and Policy*. 2022. Vol. 26. Issue 2. Pp. 199–212. <https://doi.org/10.1108/pap-12-2021-0065>
9. Vita Cita Emia T., Siti Hafsyah Binti I., Mahmul S., Yeti Meliany L., Iqbal A.M., Lode Wijk Pandapotan G., Solvia Karina T., Noviana S., Rizki Nanda S. Public-Private-Community Partnership (PPCP) Approach in Achieving Zero Carbon Emission in North Sumatra. *E3S Web of Conferences*. 2024. Vol. 519. Article 03011. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202451903011>
10. Ільченко Н. Синергія міжсекторного партнерства в соціально-економічному розвитку громади. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 37. Т. 2. С. 33–42. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.37.2014.88311>
11. Moreddu C. Public-Private Partnerships for Agricultural Innovation: Lessons from Recent Experiences / OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers No. 92. Paris: OECD Publishing, 2016. 56 p. <http://doi.org/10.1787/5jm55j9p9rmx-en>

### References

1. Stavivka A.M., Kulchii I.M. (2016). Public-Private Partnership in the Field of Rural Development. In A.P. Hetman & M.V. Shulha (Eds.), *Problems of Legal Support for Sustainable Development of Rural Areas in Ukraine*. Kharkiv: Pravo (pp. 137–154).
2. Kulchii I.M. (2017). Public-Private Partnerships as a Way of Ensuring Sustainable Rural Development. *Problems of Legality*, 138, 99–108. <https://doi.org/10.21564/2414-990x.138.108564>
3. World Bank Group (2021). *Concession and PPP Laws*. URL: <https://ppp.worldbank.org/concession-and-ppp-laws>
4. World Bank Group (2021). *Introduction to the Public-Private Partnership Manual*. URL: <https://me.gov.ua/download/0957d9a5-f282-4737-8aa2-956d827b5a01/file.pdf>
5. Araujo S., Sutherland D. (2010). *Public-Private Partnerships and Investment in Infrastructure* (OECD Economics Department Working Papers No. 803). Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5km7jff6q8f0t-en>
6. OECD (2021). *OECD Energy Investment Policy Review of Ukraine*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6e6e58c6-en>
7. OECD (2022). *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/63a6b479-en>
8. Shoniwa B. (2022). Public-Private-Community Partnerships (PPCPs) as a mechanism in enhancing food security during the COVID-19 pandemic in Zimbabwe. *Public Administration and Policy*, 26(2), 199–212. <https://doi.org/10.1108/pap-12-2021-0065>
9. Vita Cita Emia T., Siti Hafsyah Binti I., Mahmul S., Yeti Meliany L., Iqbal A.M., Lode Wijk Pandapotan G., Solvia Karina T., Noviana S., Rizki Nanda S. (2024). Public-Private-Community Partnership (PPCP) Approach in Achieving Zero Carbon Emission in North Sumatra. *E3S Web of Conferences*, 519, 03011. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202451903011>
10. Ilchenko N. (2014). Synergy of Intersectional Partnership in Socio-Economic Development of the Community. *Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University Series Economic Sciences*, 37(2), 33–42. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.37.2014.88311>
11. Moreddu C. (2016). *Public-Private Partnerships for Agricultural Innovation: Lessons from Recent Experiences* (OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers No. 92). Paris: OECD Publishing. <http://doi.org/10.1787/5jm55j9p9rmx-en>