МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КРОПЕЛЬНИЦЬКИЙ АНДРІЙ ОРЕСТОВИЧ

УДК 332.14:334.7

ДИСЕРТАЦІЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ СИНЕРГІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ

Спеціальність: 051 – Економіка
Галузь знань: 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

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

Науковий керівник: Щур Роман Іванович, доктор економічних наук, професор

Івано-Франківськ – 2026

АНОТАЦІЯ

Кропельницький А. О. Організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону в умовах синергії влади та бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка. – Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, 2026.

У дисертації розкрито теоретико-методичні засади організаційно-економічного забезпечення соціально-економічного розвитку регіону в умовах синергії влади та бізнесу. Соціально-економічний розвиток регіону обґрунтовано як багатовимірний процес системної трансформації економічної та соціальної підсистем, що реалізується через взаємодію органів влади, бізнесу та громадянського суспільства і спрямований на забезпечення сталого підвищення якості життя населення та зміцнення конкурентоспроможності регіональної економіки. Систематизовано наукові підходи до трактування сутності регіону та визначено його ключові кваліфікаційні ознаки в контексті розвитку, зокрема цілісність і структурованість, відкритість системи, специфічність ресурсного потенціалу та здатність до самоорганізації.

Уточнено понятійно-категоріальний апарат теорії регіонального розвитку шляхом поглиблення змісту дефініцій «синергія влади та бізнесу» та «організаційно-економічний механізм». Синергію влади та бізнесу розглянуто як форму інституційної взаємодії, що забезпечує досягнення додаткового ефекту розвитку завдяки поєднанню ресурсів, компетенцій та можливостей органів влади і приватного секторів. Організаційно-економічний механізм визначено як систему інститутів, економічних стимулів та управлінських інструментів, спрямованих на координацію взаємодії влади і бізнесу, ефективне використання ресурсів та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіону.

Розкрито теоретичні та організаційно-економічні засади становлення і розвитку співпраці влади та бізнесу. Доведено трансформацію взаємодії держави

та бізнесу в умовах воєнного стану від традиційної інституційної дихотомії до моделі партнерства, орієнтованої на забезпечення економічної стійкості та адаптивності регіональних систем. Визначено, що економічна стійкість регіону формується під впливом чотирьох взаємопов'язаних детермінант: економічної диверсифікації, стабільності, інноваційного розвитку та ефективності місцевого управління. Узагальнено інституціональний і неоінституціональний підходи до інтерпретації взаємодії влади та бізнесу та встановлено їх поступову конвергенцію в умовах воєнних викликів, що проявляється у посиленні ролі держави як координатора ресурсних потоків та одночасному зростанні значення горизонтальних зв'язків і гнучких форм міжсекторної взаємодії.

Удосконалено науково-методичні підходи до класифікації організаційно-економічних механізмів регіонального розвитку шляхом розширення системи класифікаційних ознак та виокремлення адаптивних механізмів партнерського типу, що відображають особливості інституційних трансформацій в умовах децентралізації та воєнного стану. Поглиблено класифікацію синергетичних ефектів від взаємодії влади та бізнесу на основі трирівневого підходу за джерелом виникнення ефекту, специфікою операційної діяльності та характером очікуваних соціально-економічних результатів. Запропонований підхід охоплює виробничий, фінансовий, управлінський, інноваційний та інформаційний виміри синергії і забезпечує можливість ідентифікації потенційних ефектів уже на етапі проєктування партнерських механізмів.

Проведено комплексну діагностику організаційно-економічних параметрів розвитку Карпатського макрорегіону в умовах воєнних трансформацій економіки. Обґрунтовано його роль як стратегічного тилового простору та ключового логістичного коридору транскордонного співробітництва України з ЄС. Проаналізовано динаміку зовнішньоторговельної діяльності областей макрорегіону та встановлено наявність від'ємного сальдо торговельного балансу, що зумовлено структурними диспропорціями національної економіки, у межах яких регіон виконує функції логістичного хабу критичного імпорту. Визначено, що технологічними драйверами розвитку є сектор виробництва електричного

устаткування, інтегрований у європейські ланцюги створення доданої вартості, а також кластер глибокої переробки деревини, становлення якого відображає перехід від сировинної до виробничо-орієнтованої моделі розвитку. Аргументовано, що релокація підприємств із територій активних бойових дій здійснила істотний вплив на трансформацію регіональної економіки, хоча її результати залишаються асиметричними залежно від рівня розвитку та галузевої структури окремих областей.

Обґрунтовано роль суб'єктів органів влади та бізнесу як ключових агентів соціально-економічних трансформацій регіону. Визначено, що найбільш перспективними просторовими формами міжсекторної взаємодії в досліджуваному макрорегіоні є кластерні ініціативи та індустріальні парки. Доведено, що кластерний підхід сприяє реалізації стратегічних пріоритетів регіональної політики у сфері зайнятості, розширення податкової бази та розвитку кооперaційних зв'язків між суб'єктами господарювання, тоді як формування стійких взаємозв'язків між бізнесом, органами влади та інституціями підтримки забезпечує досягнення синергетичного ефекту. Аргументовано, що інтеграція сучасних технологічних рішень у традиційні галузі спеціалізації є необхідною передумовою збереження їх конкурентоспроможності. Визначено значення програм транскордонного співробітництва як інструменту не лише фінансової підтримки, а й поширення європейських практик проєктного менеджменту, прозорості та підзвітності.

Удосконалено методичні підходи до кількісної оцінки організаційно-економічного потенціалу міжсекторного партнерства на регіональному рівні шляхом вдосконалення інтегрального індексу співпраці влади та бізнесу на основі тривимірної системи індикаторів, які характеризують економічну результативність взаємодії, інституційну зрілість і прозорість, а також соціально-економічний ефект співпраці. Перевагами запропонованого підходу є математична обґрунтованість, об'єктивність оцінювання, усунення суб'єктивізму у процесі зважування показників та можливість моделювання еталонної системи взаємодії. Результати інтегрального оцінювання засвідчили наявність істотної

просторової асиметрії потенціалу міжсекторної синергії в межах макрорегіону та підтвердили необхідність формування диференційованої регіональної політики, орієнтованої на подолання специфічних структурних обмежень окремих територій.

На основі узагальнення наукових підходів до формування організаційно-економічних механізмів сформовано систему вимог до їх функціонування в контексті забезпечення регіонального розвитку на засадах синергії влади та бізнесу. Проведено SWOT-аналіз потенціалу впровадження державно (публічно)-приватного партнерства в Україні в умовах воєнного стану. Систематизовано зарубіжний досвід функціонування механізмів державно (публічно)-приватного партнерства та адаптовано його до вітчизняних умов з урахуванням потреб воєнного і повоєнного відновлення. Встановлено, що оновлення нормативно-правової бази та реформування системи управління публічними інвестиціями створюють інституційні передумови для переходу від фрагментарного використання партнерських механізмів до системного та фінансово стійкого залучення приватного капіталу в розвиток публічної інфраструктури.

Розроблено концептуальну модель організаційно-економічного механізму розвитку регіону в умовах синергії влади та бізнесу, яку представлено як інтегровану багаторівневу метасистему, що поєднує виклики зовнішнього середовища, суб'єктів взаємодії, інституційно-фінансові інструменти, механізми реалізації та результати розвитку, зведені до інтегрального ефекту сталого соціально-економічного зростання. Особливістю запропонованої моделі є акцент на емерджентній природі синергетичного ефекту, результативність якого перевищує сумарний потенціал ізольованого функціонування окремих учасників. Сформовано стратегічні орієнтири розвитку співпраці влади та бізнесу на засадах державно (публічно)-приватного партнерства, що передбачають використання інструментів змішаного фінансування, кластерної взаємодії та механізмів інституційної координації з урахуванням особливостей фінансової архітектури відбудови та обмеженості бюджетних ресурсів.

Проведено емпіричну верифікацію запропонованого організаційно-економічного механізму синергії влади та бізнесу та підтверджено його ефективність як інструменту забезпечення регіонального розвитку. Розроблений методичний підхід до верифікації передбачає інтегральне оцінювання рівня інституційної спроможності регіонів, їх типологізацію, формування диференційованих управлінських рекомендацій, апробацію механізму на прикладі індустріальних парків Карпатського макрорегіону, оцінювання ефективності моделей змішаного фінансування, аналіз ризиків та побудову системи моніторингу ключових показників результативності. Доведено, що використання синергетичної моделі змішаного фінансування сприяє зниженню вартості залучення капіталу та забезпечує економічну доцільність реалізації інфраструктурних проєктів навіть за умов високого рівня невизначеності. Розроблено практичні рекомендації для регіональних органів влади щодо підвищення інвестиційної привабливості територій та ефективного залучення приватного капіталу, а також сформовано систему критеріїв оцінювання результативності механізму за інституційними, інвестиційними, фінансовими, організаційними та соціально-економічними параметрами.

Ключові слова: бізнес, бізнес-середовище / підприємницьке середовище, державно-приватне партнерство / публічно-приватне партнерство, економічний розвиток, інвестиції, інвестиційний проєкт / проєкт, організаційно-економічний механізм, підприємництво, підприємницька ініціатива, регіон, регіональний розвиток, релокація бізнесу, сталий розвиток, стратегія / стратегія відновлення, територіальні громади / громади.

ABSTRACT

Kropelnytskyi A. O. Organizational and Economic Support for Regional Development under the Conditions of Authority-Business Synergy. – Qualifying scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 05 – Social and Behavioral Sciences in the specialty 051 Economics. – Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, 2026.

The dissertation reveals the theoretical and methodological foundations of organizational and economic support for the socio-economic development of a region under the conditions of authority-business synergy. Socio-economic regional development is substantiated as a multidimensional process of systemic transformation of the economic and social subsystems, realized through the interaction of government bodies, business, and civil society, and aimed at ensuring the sustainable improvement of the population's quality of life and strengthening the competitiveness of the regional economy. Scientific approaches to interpreting the essence of a region are systematized, and its key qualifying characteristics in the context of development are identified, including integrity and structural coherence, system openness, specificity of resource potential, and capacity for self-organization.

The conceptual and categorical apparatus of regional development theory is refined by deepening the content of the definitions of «authority-business synergy» and «organizational-economic mechanism». Authority-business synergy is examined as a form of institutional interaction that achieves an additional development effect through the combination of resources, competencies, and capabilities of government bodies and the private sector. The organizational-economic mechanism is defined as a system of institutions, economic incentives, and managerial tools aimed at coordinating authority-business interaction, effective resource utilization, and ensuring sustainable socio-economic regional development.

The theoretical and organizational-economic foundations of the formation and development of authority-business cooperation are revealed. The transformation of state-business interaction under martial law conditions – from traditional institutional dichotomy toward a partnership model oriented at ensuring economic resilience and adaptability of regional systems – is demonstrated. It is established that the economic resilience of a region is shaped by four interrelated determinants: economic diversification, stability, innovative development, and effectiveness of local

governance. Institutional and neo-institutional approaches to interpreting authority-business interaction are generalized, and their gradual convergence under wartime conditions is identified, manifesting in the strengthened role of the state as a coordinator of resource flows alongside the growing significance of horizontal linkages and flexible forms of inter-sectoral interaction.

Scientific and methodological approaches to the classification of organizational-economic mechanisms of regional development are improved by expanding the system of classification criteria and distinguishing adaptive partnership-type mechanisms that reflect the specifics of institutional transformations under conditions of decentralization and martial law. The classification of synergistic effects arising from authority-business interaction is deepened on the basis of a three-level approach according to the source of the effect, the specifics of operational activity, and the nature of expected socio-economic outcomes. The proposed approach encompasses the production, financial, managerial, innovative, and informational dimensions of synergy and enables the identification of potential effects at the stage of designing partnership mechanisms.

A comprehensive diagnosis of the organizational-economic parameters of the Carpathian macro-region's development under conditions of wartime economic transformation is conducted. Its role as a strategic rear space and key logistics corridor for Ukraine's cross-border cooperation with the EU is substantiated. The dynamics of foreign trade activity of the macro-region's oblasts are analyzed, and a negative trade balance is established, conditioned by structural imbalances within the national economy, in which the region functions as a logistics hub for critical imports. It is determined that the technological drivers of development are the electrical equipment manufacturing sector integrated into European value chains, and a deep wood-processing cluster whose formation reflects a transition from a raw-material to a production-oriented development model. It is argued that the relocation of enterprises from areas of active hostilities had a substantial impact on the transformation of the regional economy, although its outcomes remain asymmetric depending on the level of development and sectoral structure of individual oblasts.

The role of government and business entities as key agents of the region's socio-economic transformations is substantiated. The most promising spatial forms of inter-sectoral interaction in the studied macro-region are identified as cluster initiatives and industrial parks. It is demonstrated that the cluster approach facilitates the realization of strategic priorities of regional policy in the areas of employment, broadening the tax base, and developing cooperative linkages among economic actors, while the formation of sustainable relationships among business, government bodies, and support institutions ensures the achievement of a synergistic effect. It is argued that the integration of modern technological solutions into traditional sectors of specialization is a necessary precondition for preserving their competitiveness. The significance of cross-border cooperation programs as an instrument not only of financial support but also of disseminating European practices of project management, transparency, and accountability is identified.

Methodological approaches to the quantitative assessment of the organizational-economic potential of inter-sectoral partnership at the regional level are improved through the refinement of an integral index of authority-business cooperation based on a three-dimensional indicator system characterizing the economic effectiveness of interaction, institutional maturity and transparency, and the socio-economic impact of cooperation. The advantages of the proposed approach include mathematical rigor, objectivity of assessment, elimination of subjectivity in the weighting of indicators, and the possibility of modeling a benchmark interaction system. The results of the integral assessment revealed the presence of substantial spatial asymmetry in inter-sectoral synergy potential within the macro-region and confirmed the necessity of forming a differentiated regional policy oriented at overcoming the specific structural constraints of individual territories.

Based on a synthesis of scientific approaches to the formation of organizational-economic mechanisms, a system of requirements for their functioning in the context of ensuring regional development on the basis of authority-business synergy is developed. A SWOT analysis of the potential for implementing public-private partnership in Ukraine under martial law conditions is conducted. International experience in the

functioning of public-private partnership mechanisms is systematized and adapted to domestic conditions, taking into account the needs of wartime and post-war recovery. It is established that the renewal of the regulatory and legal framework and the reform of the public investment management system create institutional preconditions for the transition from fragmented use of partnership mechanisms toward the systemic and financially sustainable involvement of private capital in the development of public infrastructure.

A conceptual model of the organizational-economic mechanism for regional development under conditions of authority-business synergy is developed, presented as an integrated multi-level meta-system combining external environmental challenges, interaction subjects, institutional and financial instruments, implementation mechanisms, and development outcomes consolidated into an integral effect of sustainable socio-economic growth. A distinguishing feature of the proposed model is the emphasis on the emergent nature of the synergistic effect, whose effectiveness exceeds the aggregate potential of the isolated functioning of individual participants. Strategic orientations for the development of authority-business cooperation on the basis of public-private partnership are formulated, envisaging the use of blended finance instruments, cluster interaction, and institutional coordination mechanisms, taking into account the specifics of the reconstruction financial architecture and budgetary resource constraints.

Empirical verification of the proposed organizational-economic mechanism of authority-business synergy is conducted, and its effectiveness as an instrument for ensuring regional development is confirmed. The developed methodological approach to verification encompasses integral assessment of regions' institutional capacity, their typologization, the formation of differentiated management recommendations, testing of the mechanism using the industrial parks of the Carpathian macro-region as a case, evaluation of the effectiveness of blended financing models, risk analysis, and the construction of a key performance indicator monitoring system. It is demonstrated that the use of the synergistic blended financing model contributes to reducing the cost of capital attraction and ensures the economic viability of infrastructure projects even

under conditions of high uncertainty. Practical recommendations for regional authorities on increasing the investment attractiveness of territories and effectively attracting private capital are developed, and a system of criteria for evaluating the effectiveness of the mechanism according to institutional, investment, financial, organizational, and socio-economic parameters is formulated.

Keywords: business, business environment / entrepreneurial environment, public-private partnership, economic development, investment, investment project / project, organizational-economic mechanism, entrepreneurship, entrepreneurial initiative, region, regional development, business relocation, sustainable development, strategy / recovery strategy, territorial communities / communities.

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України категорії Б

1. Щур Р. І., Кропельницький А. О. Особливості реалізації державно-приватного партнерства на регіональному рівні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19. Т.1. С. 219-226.

URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6908/7160

DOI: https://doi.org/10.15330/apred.1.19.219-226

2. Кропельницький А. О. Стан та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (28). С. 106-116.

URL: http://nvp.stu.cn.ua/article/view/311715/302842

DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-106-116

3. Щур Р., Кропельницький А. Соціально-економічний розвиток Карпатського регіону: сучасні тенденції, виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79.

URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6718

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-62

4. Кропельницька С., Криховецька З., Кропельницький А. Оцінювання інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82.

URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7226/7182

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-46

5. Кропельницький, А. О., & Щур, Р. І. (2026). Трансформація публічно-приватного партнерства в Україні: змішане фінансування та інституційні механізми реалізації на регіональному рівні. *Академічні візії,* (54).

URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/3191

DOI: https://doi.org/10.66556/2786-586X.54.kropelnytskyi-a

Публікації, що засвідчують апробацію результатів дослідження

1. Кропельницький А.О., Щур Р.І. Роль громадянського суспільства у реалізації проєктів державно-приватного партнерства на регіональному рівні. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі* : Збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 247-248.

URL: https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/06/zbirnyk-gotovyj-13.06.pdf

2. Кропельницький А. О. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти*: Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 29-30 серпня 2024 року Львів: Львівський науковий форум. С. 15-16.

URL: http://lviv-forum.inf.ua/save/2024/29-30.08/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf#page=16

3. Кропельницький А.О., Кропельницька С.О. Механізми активізації державної регіональної політики в умовах партнерства влади та бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та*

перспективи: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2025. С. 217-219.

URL: https://dspace.lute.lviv.ua/bitstreams/fb125bce-1225-4aec-82a4-50531b8d9632/download

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ……. 15
ВСТУП…….. 16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ НА ОСНОВІ СИНЕРГІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ…… 25
1.1. Сутність та зміст соціально-економічного розвитку регіону на основі синергії влади та бізнесу…… 25
1.2. Організаційно-економічні засади становлення та розвитку співпраці влади та бізнесу……. 44
1.3. Механізм активації державної регіональної політики стимулювання розвитку регіонів……. 60
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ НА ОСНОВІ СПІВРОБІТНИЦТВА ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ…….. 77
2.1. Діагностика організаційно-економічного розвитку Карпатського макрорегіону …….. 77
2.2. Роль бізнесу та органів влади в соціально-економічному розвитку регіону……. 97
2.3. SWOT – аналіз організаційно-економічного потенціалу впровадження державного (публічно)-приватного партнерства…… 113
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ НА ОСНОВІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СПІВРОБІТНИЦТВА ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ…….. 127
3.1. Зарубіжний досвід впровадження у вітчизняну практику ефективних моделей розвитку співпраці влади та бізнесу……. 127
3.2. Стратегічні орієнтири організаційно-економічного розвитку співпраці влади та бізнесу на засадах державного (публічно)-приватного партнерства……. 143
3.3. Верифікація організаційно-економічного механізму синергії влади та бізнесу та оцінка його ефективності для розвитку регіону…… 165
ВИСНОВКИ……. 181
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 186
ДОДАТКИ…… 211

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВВП – валовий внутрішній продукт

ВПО – внутрішньо переміщені особи

ДПП – державно-приватне партнерство

ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку

ЄПП – Єдиний проєктний портфель

ЄС – Європейський Союз

ЕКА – Експортно-кредитне агентство

ЕТС – Електронна торгова система

ІП – індустріальний парк

ІСООР – інтегральний індекс співпраці влади та бізнесу

ІТ – інформаційні технології

ТГ – територіальна громада

МСП – малі та середні підприємства

НБУ – Національний банк України

ОДА – обласна державна адміністрація

ОЕМ – організаційно-економічний механізм

ППП – публічно-приватне партнерство

США – Сполучені Штати Америки

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне збройне вторгнення російської федерації у 2022 році та його масштабні соціально-економічні наслідки поставили перед Україною завдання принципово нового рівня складності – не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й формування нової моделі регіонального розвитку, здатної забезпечити структурну стійкість, економічну безпеку та конкурентоспроможність територій в умовах тривалої нестабільності й обмеженості фінансових ресурсів. Традиційні управлінські механізми, засновані на домінуванні централізованого державного фінансування та переважно адміністративних методах регулювання, виявилися недостатньо ефективними для вирішення завдань комплексного відновлення та модернізації регіональних економічних систем в умовах дефіциту ресурсів, посилення геополітичних ризиків і необхідності прискореної адаптації до європейських стандартів розвитку.

За таких умов особливої актуальності набуває формування нових інституційних моделей регіонального розвитку, орієнтованих на консолідацію ресурсного, інвестиційного, управлінського та інноваційного потенціалу держави, місцевого самоврядування і бізнесу. Одним із найбільш перспективних напрямів у цьому контексті є розвиток синергетичної взаємодії влади та бізнесу, інституційно реалізованої через механізми державно (публічно)-приватного партнерства (далі ДПП (ППП)), стратегічного міжсекторного співробітництва та змішаного фінансування регіональних проєктів. Саме така взаємодія створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, активізації інвестиційної діяльності, прискорення інноваційних процесів та забезпечення довгострокової соціально-економічної стабільності регіонів.

Зарубіжний досвід засвідчує, що синергія влади та бізнесу є не лише інструментом залучення позабюджетного капіталу, а й важливим чинником формування конкурентоспроможних регіональних економічних систем. Комплементарне поєднання ресурсів, компетенцій і функціональних

можливостей органів влади та бізнесу за умови належної інституційної координації забезпечує виникнення синергетичного ефекту, результативність якого перевищує сукупний ефект від автономного функціонування кожного із суб'єктів взаємодії. У цьому контексті особливого значення набуває наукове обґрунтування механізмів формування, реалізації та оцінки синергетичного потенціалу партнерства влади й бізнесу як ключового чинника регіонального розвитку в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграційних трансформацій України.

Теоретико-методичні засади регіонального розвитку, ДПП (ППП) та синергетичного підходу в економічній науці сформовані у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Концептуальні основи синергетики як міждисциплінарного наукового напряму, а також природи синергетичних ефектів у складних соціально-економічних системах досліджувалися у працях Г. Хакена, І. Ансоффа, П. Еванса, О. Гупти, Г. Рооса та ін. Проблематику регіонального розвитку, просторової конкурентоспроможності, кластеризації економіки та територіального управління висвітлено у фундаментальних дослідженнях М. Портера, Р. Капелло, А. Родрігеса-Позе, П. Найкампа, М. Абру та ін. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів соціально-економічного розвитку регіонів, фінансового забезпечення територіальних систем та регіональної економічної політики зробили вітчизняні науковці, зокрема: І. Благун, Г. Возняк, Л. Дмитришин, О. Ємець, С. Кропельницька, О. Левандівський, Т. Мединська, В. Решетило, Л. Сас, С. Тульчинська, З. Варналій, О. Хитра, Р. Щур та ін. Організаційно-економічні механізми функціонування та регулювання регіональних систем, проблеми міжсекторної взаємодії, інституційного забезпечення розвитку територій та ДПП (ППП) досліджувалися у працях: О. Хринюк, М. Дергалюк, І. Ажамана та ін.

Незважаючи на наявний науковий доробок, питання комплексного організаційно-економічного забезпечення розвитку регіону в умовах синергії влади та бізнесу залишаються недостатньо систематизованими та методологічно опрацьованими. Зокрема, потребують подальшого дослідження механізми

формування синергетичного ефекту у системі міжсекторного партнерства, методичних підходів до оцінювання його результативності, інструментів змішаного фінансування регіональних проєктів, а також напрямів адаптації міжнародного досвіду до умов воєнної та постконфліктної економіки України. Водночас у сучасній економічній науці відсутній цілісний методичний підхід до формування, оцінювання та верифікації організаційно-економічного механізму розвитку регіону в умовах синергії влади та бізнесу, що обумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі. Зазначені обставини зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, визначили його мету, завдання та логіку наукового пошуку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження відповідає тематиці науково-дослідних робіт Карпатського національного університету імені Василя Стефаника Міністерства освіти і науки України, зокрема «Розробка теоретичних та прикладних аспектів управління соціально-економічним розвитком регіону» (номер державної реєстрації 0111U007667), в межах якої автором було здійснено оцінку організаційно-економічного забезпечення розвитку регіону, а також запропоновано вдосконалення механізму синергії влади та бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є поглиблення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення соціально-економічного розвитку регіону в умовах синергії влади та бізнесу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити сутність та уточнити понятійно-категоріальний апарат соціально-економічного розвитку регіону на основі синергії влади та бізнесу;

– дослідити теоретичні та організаційно-економічні засади становлення та розвитку співпраці влади та бізнесу;

– систематизувати механізми активації державної регіональної політики стимулювання розвитку регіонів;

– здійснити діагностику організаційно-економічного розвитку Карпатського макрорегіону;

– проаналізувати роль бізнесу й органів влади у його соціально-економічному розвитку;

– провести SWOT-аналіз організаційно-економічного потенціалу впровадження державно (публічно)-приватного партнерства в Україні;

– визначити стратегічні орієнтири організаційно-економічного розвитку співпраці влади та бізнесу на засадах державно (публічно)-приватного партнерства;

– сформувати практичні рекомендації для регіональних органів влади щодо ефективного залучення приватного капіталу та підвищення інвестиційної привабливості Карпатського макрорегіону;

– здійснити верифікацію організаційно-економічного механізму синергії влади та бізнесу та оцінити його ефективність для розвитку регіону.

Об'єктом дослідження є процес організаційно-економічного забезпечення соціально-економічного розвитку регіону.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, інструментарій та організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку регіону в умовах синергії влади та бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дисертаційного дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання соціально-економічних явищ і процесів. Методи аналізу та синтезу застосовано при дослідженні понятійно-категоріального апарату, формулюванні визначень дефініцій «організаційно-економічний механізм», «синергія влади та бізнесу» та «соціально-економічний розвиток регіону», а також при систематизації наявних теоретичних підходів. Системний підхід покладено в основу розгляду організаційно-економічного механізму як цілісної, динамічної, багаторівневої метасистеми взаємопов’язаних і взаємообумовлених елементів. Індуктивно-дедуктивний метод використано при побудові концептуальних моделей і формулюванні теоретичних узагальнень.

Синергетичний підхід застосовано для дослідження емерджентних ефектів взаємодії органів влади та бізнесу та розроблення моделі змішаного фінансування (blended finance) проєктів ДПП (ППП). Метод економіко-статистичного аналізу використано для діагностики соціально-економічного розвитку Карпатського макрорегіону і розрахунку інтегрального індексу співпраці влади та бізнесу (ICOOP). Порівняльний аналіз застосовано при вивченні зарубіжного досвіду функціонування механізмів ДПП (ППП) та формуванні стратегічних орієнтирів для України. SWOT-аналіз використано для комплексного оцінювання потенціалу розвитку ДПП (ППП) в Україні в умовах воєнного стану. Графоаналітичний та табличний методи застосовано для візуалізації результатів дослідження. Метод сценарного аналізу використано для формування та порівняння альтернативних сценаріїв реалізації проєктів ДПП (ППП) в умовах невизначеності та воєнних ризиків. Кейс-стаді аналіз застосовано для дослідження практичних аспектів функціонування механізмів взаємодії влади та бізнесу на прикладі інфраструктурних проєктів та індустріальних парків. Методи фінансового моделювання використано для оцінювання економічної доцільності реалізації проєктів та визначення середньозваженої вартості капіталу (WACC) як інструменту оцінювання ефективності фінансування. Метод KPI-моніторингу застосовано для формування системи показників оцінювання результативності організаційно-економічного механізму синергії влади та бізнесу та визначення рівня досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові документи, статистичні збірники та офіційні дані Державної служби статистики України, інформація з веб-порталів відкритих даних, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, а також особисті спостереження та дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних положень та розробленні методичного інструментарію організаційно-економічного забезпечення соціально-економічного розвитку

регіону в умовах синергії влади та бізнесу. Найбільш суттєві результати, що характеризують наукову новизну дослідження, полягають у такому:

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат у частині змісту дефініції «синергія влади та бізнесу», яка, на відміну від існуючих визначень, розкривається як емерджентна інституційна взаємодія, що генерує сталий мультиплікативний ефект розширеного відтворення через нелінійне поєднання структурно асиметричних і функціонально комплементарних ресурсів, компетенцій та управлінських рішень органів влади та бізнесу;

– класифікацію організаційно-економічних механізмів регіонального розвитку, яка, на відміну від існуючих підходів, поглиблена п’ятьма класифікаційними критеріями (рівень просторового впливу, архітектура інтеграційних утворень, характер суб’єкт-об’єктної взаємодії, функціональне призначення та ступінь формалізації) і доповнена новими видами адаптивних механізмів партнерського типу, що відображають специфіку інституційної трансформації в Україні в умовах децентралізації та воєнного стану;

– концептуальну модель організаційно-економічного механізму розвитку регіону в умовах синергії влади та бізнесу, яка представлена як комплексна цілеспрямована динамічна метасистема, конституйована нелінійною взаємодією асиметричних і комплементарних ресурсів державного та приватного секторів; принциповою відмінністю запропонованої моделі є акцент на емерджентній природі синергетичного ефекту, результативність якого системно перевищує сумарний потенціал ізольованих учасників, що принципово змінює логіку проєктування механізмів регіонального розвитку;

– методичні підходи кількісної оцінки організаційно-економічного потенціалу міжсекторного партнерства на регіональному рівні шляхом вдосконалення інтегрального індексу співпраці влади та бізнесу (ICOOP), які, на відміну від наявних підходів, сприяють формуванню тривимірної системи індикаторів-стимуляторів і дестимуляторів, що дозволяє виявляти сховані структурні диспропорції розвитку регіону;

– організаційно-економічний механізм розвитку синергії влади та бізнесу, який, на відміну від існуючих підходів, інтегрує інструменти державно (публічно)-приватного партнерства, змішаного фінансування (blended finance), інституційної координації та системи моніторингу результативності, що забезпечує комплексний вплив на соціально-економічний розвиток регіону.

набуло подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат теорії регіонального розвитку в частині змісту дефініції «організаційно-економічний механізм», яка, на відміну від наявних трактувань, розкриває як комплексну, цілеспрямовану, динамічну та багаторівневу метасистему інтегрованої сукупності формальних і неформальних драйверів, економічних стимулів та управлінських інструментів, яка спроможна через координацію дій органів влади та бізнесу генерувати якісно новий емерджентний ефект розвитку;

– теоретичні положення щодо сутності соціально-економічного розвитку регіону, які поглиблено шляхом визначення даного процесу як багатовимірної системної трансформації економічної та соціальної сфер регіону, що реалізується через тристоронню взаємодію влади, бізнесу та громадянського суспільства, генерує мультиплікативний синергетичний ефект і спрямована на забезпечення сталого підвищення якості життя населення та зміцнення конкурентоспроможності регіональної економічної системи. Концептуальна модель тристоронньої взаємодії деталізує механізми формування синергетичного ефекту як на двосторонньому, так і на тристоронньому рівнях співпраці;

– систематизацію видів синергетичних ефектів від взаємодії влади та бізнесу, яка, на відміну від наявних класифікацій, поглиблена трирівневою класифікацією за джерелом виникнення ефекту, специфікою операційної діяльності та характером очікуваних соціально-економічних результатів, що охоплює виробничий, фінансовий, управлінський, інноваційний та інформаційний виміри синергії і дозволяє ідентифікувати ефекти на стадії проєктування;

– концептуальні засади управління воєнно-політичними ризиками у проєктах ДПП (ППП), які отримали розвиток через застосування диференційованого підходу, що, на відміну від уніфікованих моделей страхування ризиків, базується на принципі просторової неоднорідності безпекових загроз та передбачає використання комплементарних інструментів міжнародних і національних фінансових інституцій залежно від рівня безпекових умов конкретної території, що створює передумови для залучення довгострокового приватного капіталу навіть в умовах активного збройного конфлікту;

– методичний підхід до верифікації організаційно-економічного механізму синергії влади та бізнесу, який, на відміну від наявних описових підходів до оцінювання ефективності механізмів регіонального розвитку, що обмежуються якісною характеристикою очікуваних результатів, інтегрує поетапну процедуру верифікації (інтегральне оцінювання за ICOOP, типологізацію регіонів, формування диференційованих управлінських рекомендацій, кейс-стаді аналіз, фінансове моделювання, оцінювання ризиків та KPI-моніторинг).

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичні положення, методичні розробки та практичні рекомендації дисертації можуть бути використані органами державної влади, місцевого самоврядування та суб’єктами підприємницької діяльності для активізації механізму організаційно-економічного забезпечення розвитку регіону.

Результати дисертаційного дослідження використані Департаментом економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Івано-Франківської обласної державної адміністрації в частині формування стратегічних документів регіонального розвитку, оцінювання механізмів залучення приватного капіталу до реалізації інфраструктурних та соціально-економічних проєктів, а також вдосконалення підходів до розвитку ДПП (ППП) на регіональному рівні (довідка про впровадження № 03.1-20/241 від 04.03.2026 р.) та ТОВ «ДЕКРА-МАШИНА ТЕХНОЛОГІЙ» – щодо розвитку взаємодії бізнесу з органами місцевого

самоврядування в процесі реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів (довідка про впровадження № 09/26 від 10.03.2026 р.).

Теоретичні та науково-практичні пропозиції застосовуються під час навчального процесу Карпатського національного університету імені Василя Стефаника при викладанні навчальних дисциплін: «Бізнес-аналітика та прийняття рішень», «Інвестування», «Податкова система», «Аналіз і фінансування інвестиційних проєктів» та «Кластерні форми організації виробництва» (довідка № 03.04-29/11 від 18.05.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, прикладні розробки, висновки та рекомендації, викладені у дисертації, отримані автором самостійно на основі аналізу, систематизації та узагальнення наукових напрацювань, що відображені у наукових публікаціях здобувача. У дисертаційному дослідженні з наукових праць у співавторстві використано лише ті положення, які є результатом особистих наукових досліджень автора.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення, методичні підходи та практичні результати дисертаційного дослідження доповідались й обговорювались на міжнародних науково-практичних конференціях: II Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.), XII Міжнародній науково-практичній конференції (м. Львів, 29-30 серпня 2024 р.), V Міжнародній науково-практичній конференції (м. Львів, 06 листопада 2025 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 8 наукових праць, з яких 5 статей в наукових фахових виданнях України, 3 тези доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 223 сторінок комп’ютерного тексту. Дисертація містить 24 таблиці та 23 рисунки. Список використаних джерел налічує 206 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ НА ОСНОВІ СИНЕРГІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та зміст соціально-економічного розвитку регіону на основі синергії влади та бізнесу

Сучасні трансформації світової економіки актуалізують необхідність поглибленого дослідження регіонального рівня економічного розвитку, оскільки саме регіони виступають базовими осередками формування економічного потенціалу держави. Стабільність національної економіки значною мірою визначається спроможністю регіонів забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів, підтримувати соціально-економічну динаміку та адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів. У зв’язку з цим особливого значення набуває удосконалення теоретико-методологічних засад регіонального розвитку, що сприятиме підвищенню результативності управлінських рішень, відновленню територіального потенціалу, зростанню якості життя населення та забезпеченню доступності публічних послуг.

Соціально-економічний розвиток регіону комплексне та багатогранне явища. Провідні науковці намагаються визначити його суть та пояснити основні складові аспекти протягом тривалого періоду, проте еволюційний процес в економічній науці не зупиняється, що вимагає визначення та опису раніше не досліджених аспектів. З метою розуміння, у даному дослідженні, вважаємо за необхідне розкласти поняття соціально-економічний розвиток на складові частини: регіон, розвиток, соціально-економічний розвиток та дати визначення їх сутності на основі думок вітчизняних та іноземних науковців.

На сьогодні не має універсального, чіткого визначення поняття «регіон», тому існує необхідність до вивчення змістового наповнення даного поняття. Відповідно до дослідження Г. В. Возняк «у сучасних умовах розвитку економіки регіони і території функціонують у багатовимірному економічному просторі з

нескінченною кількістю міжрегіональних взаємодій, а тому термін «регіон» трактується надто широко та неоднозначно» [13, с. 35].

У своєму дослідженні І. В. Фірсова розглядає регіон як частину території країни, що характеризується комплексом притаманних їй природно-географічних, економічних, екологічних та інших ознак. При цьому зазначається, що регіон може охоплювати кілька адміністративно-територіальних одиниці або виділятися лише в межах однієї [97, с. 8].

Згідно з сучасними академічними дослідженнями виділяють 4 основних підходи до визначення поняття «регіон»:

- територіальний або географічний [56] – визначає регіон як конкретну географічно окреслену територію, що відповідає певному поєднанню природніх, соціальних, економічних характеристик;
- економічно-господарський [87] – визначає регіон на основі виробничих зв'язків, рівня доходів та ринку праці;
- соціальний – акцентує увагу на якості життя населення, культурному розвитку, соціальних структурах регіону;
- системний [82; 95] (думку яких, поділяє автор дослідження як універсальну та всеохоплюючу) – трактує регіон як складну динамічну систему, що включає різноманітні підсистеми (економічну, соціальну, природну, управлінську).

В. П. Решетило описує регіон як цілісну систему зі своєю структурою, функціями, зв'язками із зовнішнім середовищем, історією, культурою та умовами життя населення, що характеризується високою розмірністю, великою кількість взаємопов'язаних підсистем різних типів із локальними цілями, багатоконтурністю управління, ієрархічністю структури, значною затримкою координаційних впливів за високої динамічності елементів та неповною визначеність станів елементів [82, с. 71].

За визначенням С. О. Тульчинська регіон являє собою систему соціально-економічної взаємодії економічних чинників і їх впливу на просторово-територіальні процеси. Регіон розглядається як соціальна конструкція та

активний суб'єкт економічної діяльності, що може застосовувати власні економічні інструменти з метою покращення конкурентних позицій [95].

Вважаємо за доцільне, окремо відзначити трактування регіону R. Capello як локальної економічної системи, що функціонує як активний простір для реалізації підприємницької ініціативи та досягнення колективного агломераційного ефекту завдяки місцевій синергії. У своєму дослідженні автор звертає увагу на когнітивний та синергетичний підхід до простору, що здатні пояснити складні механізми обміну знаннями та співпраці [116].

На думку Н. Ліба та Л. Ющик можна виділити два шляхи до визначення поняття «регіон». У вузькому значенні «регіон» розглядається як адміністративно-територіальна одиниця певної держави, межі якої здебільшого є результатом суспільного договору. У цьому контексті поняття «регіон» має три основні рівні:

1) макрорегіони – це групи сусідніх областей, що об'єднані спільними історико-географічними чинниками, природними ресурсами, структурою господарства та особливостями організації економіки;

2) мезорегіони – зазвичай відповідають території окремої області або адміністративного утворення середнього рівня;

3) мікрорегіони – менші територіальні одиниці, які формуються на основі природно-економічних, етно-соціальних чи історичних особливостей певної області.

У широкому сенсі «регіон» – це територіальне утворення, яке відрізняється від сусідніх територій природними або соціально-економічними характеристиками. До таких регіонів належать:

- географічні регіони, що мають унікальні природні або ландшафтні особливості (наприклад, Карпатський макрорегіон, Полісся);

- історично-етнографічні територіальні комплекси, які не завжди збігаються з сучасними адміністративними межами (наприклад, Галичина, Поділля, Слобожанщина, Гуцульщина);

- міждержавні територіальні утворення, що мають спільні історичні, культурні, етнічні або релігійні ознаки (наприклад, Балканський регіон, Альпи, Прибалтика, Скандинавія) [56].

При цьому слід зауважити, що одна і та сама територія може розглядатися як з вузької так і широкої кваліфікаційної точки зору. Прикладом може бути Карпатський макрорегіон, який поєднує унікальні географічні особливості з історико-культурними та поєднує області з спільними природніми ресурсами і схожою структурою господарства.

Окрім цих підходів, регіони також можуть класифікуватися на основі економічних факторів (наприклад, індустріальні, аграрні, туристичні регіони), політичних аспектів (євроінтеграційні регіони) або стратегічних пріоритетів розвитку (технопарки, промислові зони, вільні економічні території).

Таким чином, поняття «регіон» є багатовимірним і може охоплювати як адміністративні, так і природно-економічні, соціокультурні та міжнародні аспекти.

На основі проведеного аналізу вищенаведених визначень можемо зробити висновок, що з точки зору сучасної економічної науки дефініція «регіон» трактується не як статична географічна одиниця, а як динамічний економічний простір, який здатен до постійних трансформацій. Відповідно до цього можна визначити кваліфікаційні ознаки регіону (рис. 1.1) у контексті соціально-економічного розвитку: цілісність та структурованість, що означає наявність стійких та повторюваних зв’язків між усіма зацікавленими сторонами; відкритість системи, що виключає можливість автономного існування та передбачає постійний обмін ресурсами із зовнішнім середовищем; специфічність ресурсного потенціалу передбачає наявність унікальної комбінації матеріальних та нематеріальних активів у межах регіону; здатність до самоорганізації, що передбачає об’єктивну спроможність влади, бізнесу та громадянського суспільства об'єднувати свої зусилля, ресурси та компетенції для отримання ефекту, що значно перевищує просту суму їхніх індивідуальних результатів.

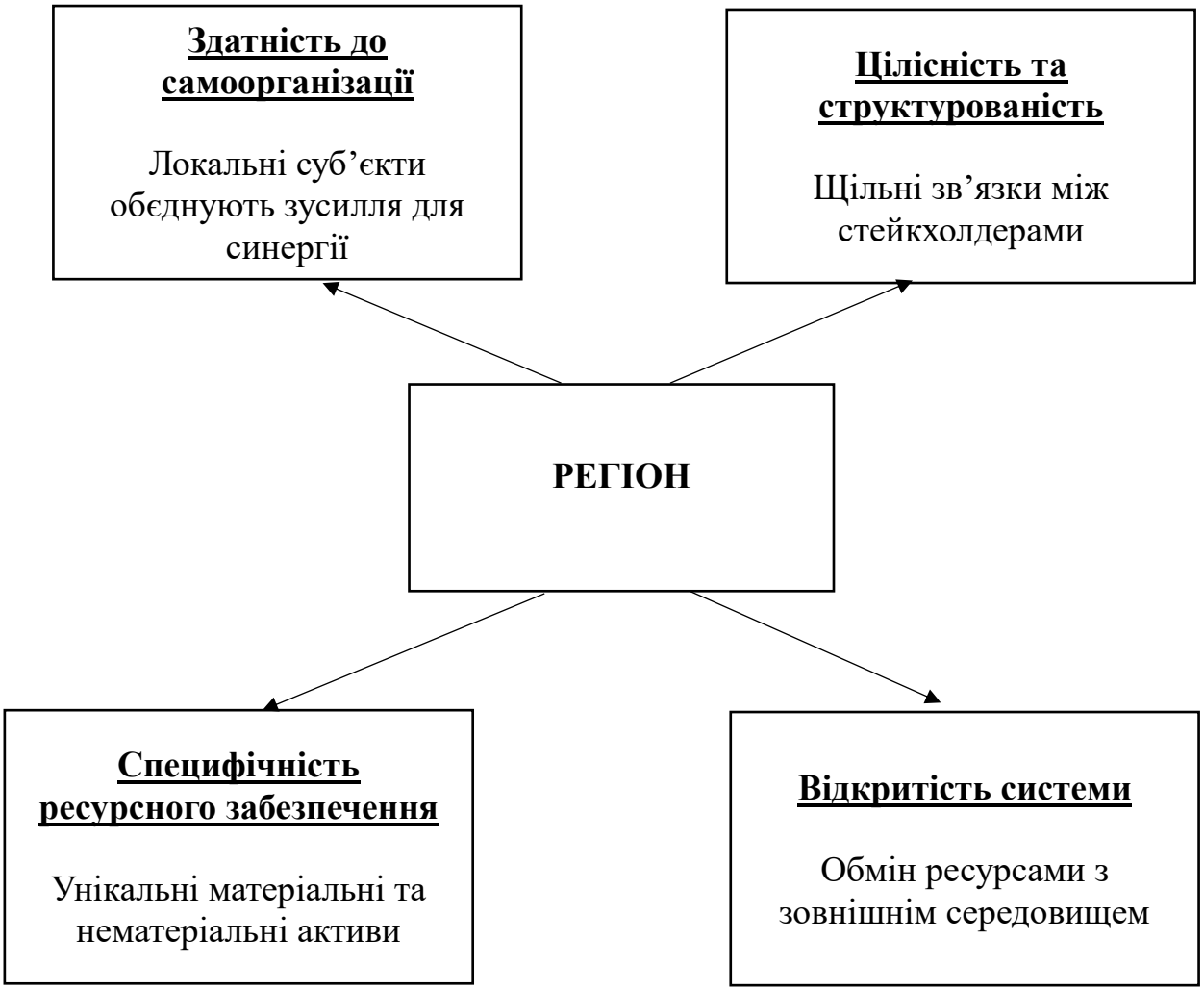

Рис. 1.1. Кваліфікаційні ознаки регіону

Джерело: створено автором на основі аналізу та синтезу джерел [56; 82; 97; 116]

Задля кращого розуміння дефініції «соціально-економічний розвиток регіону» слід окремо розглянути обидві складові: соціальний розвиток та економічний розвиток.

Соціальний розвиток регіону є комплексним поняттям, що охоплює різні сфери життя населення такі як: освіта, охорона здоров'я, рівень зайнятості, якість життя та самореалізація. За своєю суттю передбачає трансформацію соціальних інституцій з метою якісного покращення життя населення.

А. Бурдун, досліджуючи поняття соціально-економічного розвитку, виділяє у ньому окремою складовою культуру життя населення, як специфічну субстанцію. Позитивний економічний розвиток регіону можливий лише за

умови збагачення його культурного життя. Соціально-економічна динаміка стає сприятливою, коли розширюється особиста свобода громадян, можливість самовираження, зокрема в економічній сфері. Це можливо досягти, зокрема, через підтримку владою на місцях малого та середнього бізнесу [9, с. 7].

У сучасній науковій літературі часто можна зустріти ототожнення поняття «розвиток» і «зростання». Проте у своєму дослідженні погоджуємося з думкою А. Кузнєцова [53, с. 4], що логічна категорія «розвиток» є значно ширшою та включає не лише механічну зміну вибраних параметрів, а й відображає комплексні, якісні зміни елементів. І. М. Червяков описує тісний взаємозв'язок між категорією «економічний розвиток» та «економічне зростання». Економічне зростання виступає в ролі основи, базису економічного розвитку і є його органічною складовою. Економічне зростання визначається як кількісна характеристика, а економічний розвиток – якісна, між якими працює діалектичний закон переходу кількості в якість [100]. Продовжуючи думку, Г. В. Возняк [13] наголошує, що дані два поняття можуть аналізуватися лише як взаємопов'язані. Економічний розвиток не можна розглядати відособлено від зростання або навпаки.

Економічний розвиток, за визначенням Д. М. Євдокимової, є динамічним багатоваріантним циклічним процесом, який має спіралеподібну форму та виявляється через кількісні та якісні зрушення у структурі системи за збереження її цілісності, стійкість якого забезпечується лише за умов його керованості з боку над системи [29].

У своєму дослідженні Г. Я. Глуха розглядає економічний розвиток як багатофакторний та багатовимірний процес інтегрованих структурних перетворень економічної системи на інноваційній основі з метою підвищення ефективності суспільного виробництва й якості споживання, що передбачає докорінні трансформації матеріального базису та сукупності відносин суспільного життя у рамках забезпечення загальних відтворювальних процесів [15, с. 10].

Аналізуючи поняття «розвиток» Л. Бухаріна [10, с. 300] розділяє його на три складові елементи, що по своїй суті являються метою стратегічного управління. Першочергово це забезпечення зростання доходів, освіти та медичного забезпечення, зростання якості життя населення загалом. Два наступні елементи є більш комплексними, оскільки їх важко описати кількісними показниками. Другий елемент це самореалізація та самоповага особи, як частини суспільства. Третій передбачає участь у громадському житті суспільства, можливість вибору та уміння протистояти зовнішнім обставинам.

Для кращого розуміння аспектів економічного розвитку проаналізуємо підходи основних економічних теорій. Кейнсіанська теорія акцентує увагу на факторах, причинах і стадіях економічного зростання, а також на ролі державної економічної політики. Неокласичний підхід досліджує рівноважний розвиток економіки в умовах раціональної поведінки її учасників. Еволюційна економіка вивчає нерівномірність економічного розвитку, його циклічність, хвилеподібний характер і зв'язок із технологією. Поведінкова теорія розглядає ухвалення рішень в умовах невизначеності, обмеженості раціональності та множинності цілей, зокрема в контексті розвитку коаліційних організацій. Інституційна теорія доповнює економічний розвиток цивілізаційними цінностями [33].

У сучасних наукових працях поняття «розвиток регіону» та «регіональний розвиток» подають як взаємозамінне. Проте І. Цимбалюк та А. Шворак [99, с. 4] звертають увагу на певну відмінність між цими визначеннями, а саме, що «регіональний розвиток» як якісна та кількісна трансформація просторової системи набуває тотожності «розвитку регіону» лише в межах конкретної територіально-адміністративної одиниці. У своєму дослідження вони виділяють три типи регіонального розвитку.

Гармонійний розвиток – це процес, за якого розрив між регіонами за ключовими показниками поступово зменшується. Регіони, що відставали на початку періоду, поступово наздоганяють більш розвинуті території, вирівнюючи рівень соціально-економічного розвитку. Такий тип на наш погляд є найбільш оптимальним.

Нейтральний розвиток передбачає стабільне співвідношення між показниками регіонального розвитку, без значного скорочення або збільшення розриву. Цей варіант є прийнятним у разі мінімальної диференціації регіонів та відсутності значних диспропорцій. Проте на практиці такий розвиток трапляється рідко, а його наявність може свідчити про неефективну регіональну політику та слабку систему управління.

Асиметричний розвиток характеризується посиленням розриву між регіонами за соціально-економічними показниками. Найбільш помітною є різниця у темпах економічного зростання та структурі господарства, що часто має історичні та культурні передумови. Такий розвиток може призводити до зростання відцентрових тенденцій, посилення децентралізації, а у крайніх випадках – навіть до сепаратистських настроїв та етно-національної дезінтеграції [99].

Згідно дослідження M. Abreu і P. Nijkamp регіональний розвиток розглядається як багатовимірна концепція, з великою соціально-економічною різноманітністю, яка визначається безліччю факторів. На їхню думку науковці у сфері регіонального розвитку основну увагу звертають на проблему оптимального просторово-господарського використання обмежених ресурсів та диспропорції розвитку економіки [166].

В табл. 1.1 представлено основні теоретичні підходи до визначення «соціально-економічного розвитку регіону».

Синтезуючи наведені концептуальні підходи, можна стверджувати, що в сучасній вітчизняній науковій думці соціально-економічний розвиток регіону розуміється не як простий лінійний приріст макропоказників, а як глибоко багатоаспектний процес структурних та просторових трансформацій. Економічною метою цього процесу є остаточне формування самодостатньої, але відкритої просторової економічної системи, наділеної високим рівнем самоорганізації. З огляду на значущість та складність цих завдань, стає очевидним, що ізольовані зусилля виключно публічної влади або виключно ринкових механізмів приватного сектору є апріорі недостатніми. Це об'єктивно

зумовлює необхідність розгляду застосування синергетичного підходу в управлінні регіоном.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення «соціально-економічного розвитку регіону»

Автор	Визначення
А. Кузнєцов [53, с. 6]	це якісні, закономірні зміни у функціонуванні регіональної системи, що мають об'єктивний характер та спричиняють виникнення нових форм зв'язків між соціально-економічними потребами і засобами їх задоволення.
Ю. Чорій [103, с. 4]	безперервний процес системних і позитивно спрямованих еволюційних змін у соціально-економічних, організаційних і техніко-економічних параметрах функціонування регіону, що стабільно підвищують якість життя.
Ю. А. Работін [81, с. 29]	складний суперечливий процес, у якому взаємодіють позитивні і негативні фактори, а періоди прогресу змінюються періодами регресу.
Л. Д Гармідер [14, с. 55]	зростання показників ефективності діяльності регіону в результаті якісних змін економічних, соціальних, духовних, політичних та управлінських сфер, з метою підвищення рівня життєдіяльності населення.
О. С. Качний [41, с. 67]	процес безперервного економічного зростання території регіону, що відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх виробничих, інституційних, соціальних факторів, та забезпечує підвищення рівня і якості життя його населення.
Л. М.Тимошенко, А. О. Сімахова [188, с. 70]	економічні відносини між суб'єктами економіки з приводу розбудови економічних підвалин забезпечення постійного переходу до якісно кращих характеристик життєвого рівня населення через задіяння переваг нових етапних інститутів, що сприяють формуванню синергетичної взаємодії чинників соціалізації та економізації.

Соціально-економічний розвиток регіону можна охарактеризувати великою кількістю показників, але безумовно основним є показник валового регіонального продукту (ВРП). На основі дослідження Л. Гармідера виділяємо основні напрями соціально-економічного розвитку регіону:

- економічна та соціальна згуртованість – визначається рівнем валового регіонального продукту, доходом населення на одну особу та динамікою чисельності сільського населення;

- розвиток малого та середнього бізнесу – оцінюється кількістю суб'єктів підприємництва та часткою їхньої реалізованої продукції;

- економічна ефективність – включає індекс промислової продукції, обсяг реалізованої промислової та сільськогосподарської продукції, індекс будівельної продукції та рівень інфляції;

- інвестиційно-інноваційний розвиток і зовнішньоекономічна співпраця – охоплює капітальні інвестиції, прямі іноземні інвестиції, рівень інноваційної продукції та експорт товарів;

- фінансова самодостатність – визначається доходами місцевих бюджетів, їх зростанням та обсягом капітальних видатків;

- соціальна сфера – визначається рівнем доступу до освітніх, медичних послуг, соціального захисту;

- енергоефективність – визначається рівнем впровадження енергозберігаючих технологій та споживанням ресурсів [14].

Важливою методологічною задачею як стверджує Л. О. Добрик [26, с. 5] є визначення чинників впливу на соціально-економічний розвиток регіону, що сприяють сталому розвитку регіональної соціально-економічної системи. На сьогодні можна виділити великий діапазон чинників, пріоритетність яких, можна визначити залежно від їх впливу у конкретний період часу. Виходячи зі специфіки нашого дослідження акцентуємо увагу на наступних чинниках: Фінансово-економічні – визначають загальний рівень розвитку регіону, бюджетні можливості, інвестиційний клімат; інфраструктурні, транспортно-географічні – формують базу для економічного зростання, визначають логістичні можливості та конкурентоспроможність; виробничо-промислові – забезпечують зайнятість, додану вартість, експортний потенціал; екологічні – безпосередньо впливають на якість життя населення та стійкість розвитку; військово-політичні

– мають ключове значення у кризові періоди, особливо актуальні на сьогодні для України.

Слід зауважити, що підхід до визначення соціально-економічного розвитку змінюється в історичній ретроспективі. Сучасні науковці все більше роблять акцент на таких аспектах соціально-економічного розвитку регіону як інновації, сталий розвиток, спеціалізація, державне управління та синергія влади і бізнесу.

На думку P. McCann [160] в останні десятиліття все більшу роль у регіональному соціально-економічному розвитку відіграють інновації. Інновації розглядаються як процес трансформації новітніх ідей у конкретні ринкові результати діяльності. Особливу увагу приділяється зв'язку інновацій та підприємництва, як процесу перетворення інвестицій у знання, що у середовищі ризику конвертуються у результати зростання. Інноваційна політика визначається державною та місцевою владою, тому ключовим фактором соціально-економічного розвитку є взаємодія малого та середнього бізнесу і влади.

A. Rodríguez-Pose [180] підкреслює, що регіональний розвиток залежить від рівня децентралізації, адаптивного управління та здатності регіонів до інноваційного зростання. Визначальним фактором успіху розвитку регіону розглядається удосконалення місцевого інституційного потенціалу, його здатність до інновацій та ризику, оскільки бачення розвитку на місцях краще відповідає потребам будь-якої території.

Синергія (або синергетичний ефект) походить від грецького «synergos», що означає «той, що діє разом». Це явище характеризується виникненням нової продуктивної сили, появою якісно нових джерел розвитку та зростанням ефективності діяльності завдяки поєднанню окремих частин, елементів чи факторів в єдину систему. Головною особливістю синергії є системний ефект, або «емерджентність» – це ситуація, коли властивості цілого перевищують суму властивостей його окремих складових частин.

Синергетика як науковий напрям сформувалася завдяки працям німецького фізика Германа Хакена, який не лише ввів цей термін, а й визначив

основні принципи синергетичного підходу. Він підкреслював, що синергетика вивчає системи, які складаються з великої кількості взаємодіючих елементів або підсистем. Герман Хакен виділив два ключові аспекти синергетики:

- синергетика як теорія виникнення нових властивостей у складних системах через взаємодію їхніх компонентів, що пояснює, чому організовані структури можуть самовільно формуватися навіть у хаотичних умовах.

- синергетика як міждисциплінарний підхід, що передбачає взаємодію різних наукових галузей для вивчення складних процесів у природі, суспільстві та техніці [139].

Важливий внесок у тлумачення даного феномену зробив американський соціолог та політичний економіст Пітер Еванс, який ввів у науковий обіг впливову концепцію «Синергії держави та суспільства». У своєму дослідженні науковець спростовує укорінене уявлення про те, що дії влади та громади конкурують між собою. Автор доводить, що активна влада та громадянське суспільство можуть взаємно посилювати успіхи один одного у сфері соціально-економічного розвитку.

Згідно П. Еванса структурна синергія опирається на два ключових елемента:

- комплементарність трактується як функціональна взаємодоповнюваність, за якої публічний і приватний сектори виконують відмінні, але взаємозалежні та критично необхідні ролі. Держава формує інституційне середовище, забезпечуючи надання базових суспільних благ – розвиток матеріальної інфраструктури, утвердження верховенства права, гарантування безпеки та встановлення прозорих і передбачуваних правил функціонування ринку. Водночас приватний сектор, спираючись на цю інституційну платформу, реалізує підприємницький потенціал, бере на себе ризики, сприяє зайнятості та створює інноваційну додану вартість;

- укоріненість визначається як наявність розвинених мережевих соціально-комунікаційних взаємозв’язків, що пронизують формальні межі між державним і приватним секторами. Такі зв’язки сприяють формуванню високого

рівня взаємної довіри, забезпечують оперативний обмін стратегічно важливої інформації та зменшують ризики інституційної ізоляції публічної влади [131].

Сьогодні синергетика є одним із найпередовіших наукових підходів, оскільки вона дозволяє зрозуміти закономірності самоорганізації та розвитку складних систем. У сучасних умовах соціально-економічний розвиток регіону складно уявити без ефективної взаємодії влади та бізнесу. Вона проявляється через створення сприятливого інвестиційного клімату, покращення інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності регіону. Основний феномен, що пояснює позитивний ефект від такої взаємодії, – це синергетичний ефект, коли спільні дії дають більший результат, ніж сума окремих зусиль кожного учасника. Таким чином синергію влади та бізнесу на регіональному рівні можна визначити як процес взаємодії органів місцевого управління держави та сектору приватного бізнесу, що ґрунтується на ефективному використанні ресурсів заради досягнення спільних соціально-економічних цілей регіону.

Синергія влади та бізнесу є важливим фактором регіонального розвитку та може проявлятися у таких основних формах:

- підвищення конкурентоспроможності регіону – залучення зовнішніх інвестицій, поява та поширення кластерних ініціатив;
- розвиток інфраструктури – спільне фінансування модернізації інфраструктурних, транспортних, енергетичних, соціальних об’єктів;
- формування регіональної політики сталого розвитку – реалізація екологічних та соціальних ініціатив;
- підвищення рівня зайнятості населення – розвиток малого та середнього бізнесу, підтримка стартапів.

Розглядаючи теоретичні основи синергії влади та бізнесу провідні світові та вітчизняні науковці описують різні аспекти такої взаємодії. Так у своєму дослідження Porter M. E. «Clusters and the New Economics of Competition» відзначає, що у сучасній глобальній економіці стійкі конкурентні переваги все більше залежать від місцевих чинників – знань, взаємодії, мотивації з якими

віддаленим суперникам складно зрівнятися. Науковець описує, що конкурентоспроможність регіонів залежить не лише від окремо виділених провідних підприємств, а й багато у чому від їх взаємодії в межах кластерів. Кластер визначається як географічну сукупність взаємопов'язаних компаній та установ певної галузі, що забезпечують кращу продуктивність, визначають напрями і темпи інновацій, стимулює формування нових підприємств і напрямів діяльності. По своїй суті кластер дозволяє отримати кожному окремому учаснику вигоду від масштабу об'єднання, при цьому не жертвуючи гнучкістю у своїй діяльності. Важливу роль у цьому процесі відіграє державна та регіональна влада, що повинна забезпечити умови для саморозвитку кластеру через зменшення регуляторного впливу, підтримку освітніх програм, інвестиції в інфраструктуру. Співпраця влади та бізнесу сприяє зміцненню регіональних кластерів, де влада створює умови для розвитку, а бізнес втілює інноваційні рішення та створює додаткову вартість [172].

Фундаментальними передумовами формування регіональної синергії виступають просторова неоднорідність та наявність структурних дисбалансів. Відповідно до сучасних наукових підходів, зокрема у працях З. Варналія та О. Шевченка, стратегічне регулювання регіональних диспропорцій має ґрунтуватися на синергетично-діяльнісній парадигмі. Такий підхід передбачає концептуальний зсув від політики механічного вирівнювання диспропорцій шляхом перерозподілу трансфертів до їх інтерпретації як ресурсу розвитку, що може бути мобілізований для генерації синергетичного ефекту через реалізацію проєктів співпраці між різними територіями [197].

Дослідники, зокрема О. Хитра, інтерпретують синергетичний ефект регіонального розвитку як закономірний наслідок обґрунтованого стратегічного вибору досяжних цілей у процесі еволюції соціально-економічної системи. Їх досягнення забезпечується за рахунок мобілізації внутрішнього потенціалу регіону в поєднанні з ефективними інструментами управлінського та партнерського впливу. Наслідком реалізації такого підходу для економічного розвитку регіону повинно стати зниження рівня ентропії системи, посилення

унікальних конкурентних переваг регіону та перехід від лінійної до стрибкоподібної динаміки зростання показників соціально-економічної ефективності функціонування господарського сектору [151, с. 412].

Сучасні європейські науковці в межах дослідження регіонального розвитку значну увагу приділяють смарт-спеціалізації регіонів. Смарт-спеціалізація, або розумна (інтелектуальна) спеціалізація, є сучасною моделлю регіонального розвитку Європейського Союзу, спрямованою на підвищення конкурентоспроможності регіонів за допомогою ефективного використання місцевих ресурсів, наявного науково-технічного потенціалу та економічних знань. Інноваційний підхід обґрунтовується на загальному аналізі регіональних умов, можливостей та виняткових переваг. Однією з базових особливостей смарт-спеціалізації є її орієнтація на партнерство та принцип «знизу-вгору». Це означає, що процес визначення пріоритетів та реалізації стратегій відбувається за активної участі всіх зацікавлених сторін – місцевих органів влади, наукових установ, бізнесу та громадянського суспільства. Практика застосування моделі свідчить, що найбільшого ефекту можна досягти при поєднанні з кластеризацією економіки [4; 47].

У праці R. E. Freeman «Strategic Management: A Stakeholder Approach» звертається увага на те що сучасний підхід до управління не може орієнтуватися виключно на прибуток, він має враховувати інтереси усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Основними учасниками взаємодії визначається співробітники компанії, клієнти, державна влада та місцеві громади. Партнерство є проактивним та базується на взаємозалежності через створення та розширення спільних цілей, а не через адаптацію до ініціатив зацікавлених сторін. Завдяки взаємодії бізнесу, влади та місцевої громади можна забезпечити баланс між економічними інтересами та соціальними потребами [135].

Аналіз генезису концептуальних підходів до взаємодії публічного та приватного секторів дозволяє простежити послідовну трансформацію управлінських парадигм – від директивно-бюрократичної моделі до синергетичної. На рис. 1.2 відображено п'ять ключових стадій цього процесу, де

кожна характеризується якісно відмінним характером відносин між державою та бізнесом, притаманним інструментарієм та горизонтом управлінського впливу.

Рис. 1.2. Еволюція форм взаємодії влади та бізнесу: від адміністративного регулювання до синергетичної моделі

Джерело: розроблено автором

Початкова бюрократична парадигма (1990-і рр.) ґрунтувалась на монопольному адміністративному управлінні без дієвих механізмів участі приватного сектору. Перехід до нового публічного менеджменту (2000-і рр.) ознаменувався впровадженням ринкових стимулів у систему державного адміністрування. Третя стадія пов'язана з інституціоналізацією ДПП (ППП) як механізму розподілу ризиків. Цифрове врядування (2022-поч. 2025 р.) трансформувало інформаційну основу партнерства. Сучасна синергетична модель, обґрунтована у цьому дослідженні, поєднує всі попередні здобутки та орієнтована на генерацію мультиплікативного ефекту через змішане фінансування, інструменти ICOOP та методологію PIERS.

Наведена типологія свідчить: кожна наступна парадигма не відкидала попередню, а органічно включала її здобутки як підсистему. Ключова відмінність синергетичної моделі – акцент не на субститутивному, а на комплементарному характері взаємодії, за якого держава та бізнес виконують взаємодоповнювальні, а не конкурентні функції в спільному інституційному просторі.

Таблиця 1.2

Еволюція парадигм взаємодії влади та бізнесу: від адміністрування до синергетичної моделі

Парадигма управління	Період	Роль держави	Роль бізнесу	Ключовий інструмент
Бюрократична держава	1990-і рр.	Монопольний регулятор; пряме управління активами	Виконавець держзамовлень, джерело податків	Держзакупівлі, ліцензування
Нове державне управління (NPM)	2000-і рр.	«Стейкхолдер»; ринкові стимули в публічному секторі	Альтернативний постачальник послуг	Аутсорсинг, контракти на управління
Держ.-приватне партнерство	2010-2021 рр.	Ініціатор і гарант; надання активів	Інвестор і оператор; прийняття ризиків	Концесія, BOT, DBFOM
Цифрове урядування	2022-поч. 2025 р.	Цифровий замовник; стратегічний плановик через DREAM	Технологічний партнер; активний учасник ЄПП	DREAM, ЄПП, ЕТС
Синергетична модель	2025-сьогодні	Каталізатор синергії; формувач інституційного середовища	Ко-інвестор; носій компетенцій та інновацій	Змішане фінансування, ICOOP, PIERS, офіси ДПП (ППП)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, на підставі опрацьованих теоретичних поглядів науковці, можемо зробити висновок, що на соціально-економічний розвиток регіону здійснює вплив велика варіація чинників. Крім загальновизначених: географічних, фінансово-економічних, інфраструктурних, екологічних, військово-політичних, слід окремо відзначити важливість дії синергетичного чинника у співпраці влади та бізнесу на регіональному рівні. Виходячи з цього під поняттям соціально-економічним розвитком регіону ми розуміємо: комплексний процес трансформацій у економічній та соціальній сфері регіону, через взаємодію влади, бізнесу та громадянського суспільства, що спрямований

на покращення якості життя населення та підвищення конкурентоспроможності території. Цей процес генерує системний мультиплікативний ефект, результативність якого значно перевищує просту арифметичну суму зусиль ізольованих учасників; він критично знижує соціально-економічну ентропію території та трансформує її внутрішній потенціал у стійкі глобальні конкурентні переваги.

Резюмуючи, слід зазначити, що тристороння співпраця влади, бізнесу та громадянського суспільства є не лише важливим чинником, а виступає каталізатором соціально-економічного розвитку регіону в сучасних умовах. ЇЇ можна відобразити у вигляді графічної моделі (рис. 1.3) та описати важливі взаємозв'язки, які виникають у результаті взаємодії.

Рис. 1.3. Модель соціально-економічного розвитку регіону на основі синергії влади та бізнесу

Джерело: створено автором

Модель тристоронньої співпраці передбачає взаємодію трьох ключових елементів з метою створення синергії та досягнення соціально-економічного ефекту. Основна ідея моделі полягає в гармонійному поєднанні ресурсів та знань учасників для досягнення ефективного соціально-економічного розвитку регіону. Взаємодія в моделі відбувається за принципом кооперативного

управління, коли кожен учасник відповідає за визначені функції, проте їх дія взаємодоповнює один одного, створюючи додаткову цінність.

У рамках моделі виділяємо два рівня взаємодії – двостороння та тристороння. Роль громадянського суспільства полягає в участі у формуванні стратегії соціально-економічного розвитку, моніторингу діяльності влади, формуванні зворотного зв’язку, сприяння відповідальному підприємництву.

Також дана модель дозволяє кожному учаснику максимально розкрити свої можливості, водночас сприяє комплексному соціально-економічному розвитку регіону. Вона може забезпечити баланс між економічними інтересами та соціальними потребами, що є необхідною умовою для ефективного управління регіоном у сьогоденні.

Комплексний і глибокий аналіз представлених академічних джерел, дає можливість з високим ступенем наукової достовірності сформулювати ряд аналітичних висновків, що становитимуть міцну концептуальну основу у межах даного дослідження.

Першочергово слід відзначити фундаментальний зсув у розгляді поняття «регіон» від адміністративної одиниці чи географічної локалізації ресурсів, до динамічної системи загальна ефективність якої, визначається не стільки кількістю наявних у неї класичних факторів виробництва, скільки якістю та інтенсивністю зв'язків між ними. Відповідно, фокус уваги зміщується із забезпечення простого статистичного економічного зростання до стимулювання повноцінного соціально-економічного розвитку – багатовимірного еволюційного процесу, що охоплює складні інституційні, соціальні трансформації, стратегічно спрямовані на підвищення якості життя населення.

В умовах безпрецедентних зовнішніх та внутрішніх макроекономічних викликів виникає нагальна потреба у впровадженні синергетично підходу. Синергетичний ефект у цьому контексті проявляється як унікальна здатність регіону конвертувати власну внутрішню неоднорідність і кризові виклики у нові автентичні конкурентні переваги завдяки механізмам самоорганізації. Синергія влади та бізнесу є не просто декларативним гаслом, а чітко структурованим,

прагматичним інституційним механізмом. Його економічною основою виступає досконала компліментарність компетенцій та укоріненість взаємозв'язків.

У ході дослідження сформульоване обґрунтоване авторське визначення соціально-економічного розвитку регіону на основі синергії влади та бізнесу, а також запропонована концептуальна теоретична модель тристоронньої співпраці та описані зв'язки у її межах.

1.2. Організаційно-економічні засади становлення та розвитку співпраці влади та бізнесу

Сучасна парадигма соціально-економічного розвитку національної економіки вимагає концептуального переосмислення та глибокої ревізії форматів взаємодії між ключовими стейкхолдерами суспільних відносин, насамперед – між державною, місцевою владою та приватним сектором. Ускладнення глобальних макроекономічних викликів, безпрецедентне зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, а також об'єктивна необхідність швидкого реагування на кризові явища різного походження визначають безальтернативний перехід від традиційних, суто адміністративних чи виключно ринкових методів регулювання до складних, інтегрованих систем співпраці. Трансформація інституційної архітектури цих відносин вимагає розробки та впровадження ефективних інструментів, спроможних забезпечити збалансування асиметричних інтересів сторін. Мова йде про оптимальне поєднання суспільного добробуту та безумовне виконання державою своїх ключових зобов'язань (соціальних, безпекових, екологічних) із потребами бізнесу у забезпечення рентабельності, капіталізації та конкурентоспроможності в умовах глобалізованих ринків.

Поняття «механізм» увійшло в економічну науку з природничих та інженерних дисциплін, де воно традиційно означало систему тіл, призначену для перетворення руху одного або кількох тіл у необхідний рух інших. Проте в

процесі адаптації до потреб опису складних соціально-економічних явищ ця дефініція зазнала суттєвої еволюції та розширення системи координації [152]. Фундаментальне, визначальне значення для розуміння цієї економічної категорії має теорія проектування економічних механізмів, розроблена видатним американським економістом, лауреатом Нобелівської премії з економіки Леонідом Гурвічем. Науковець підкреслює, що економічний механізм слід розглядати як систему організації та координації економічної діяльності. Такий підхід акцентує увагу на тому, що економічний механізм як теоретико-концептуальна категорія апріорі передбачає наявність організаційних структур і комунікаційних взаємодій, які забезпечують узгодження дій економічних суб'єктів та ефективне функціонування економічної системи [143].

У західному науковому дискурсі та аналітичних матеріалах міжнародних організацій концепт цілісного поняття «організаційно-економічного механізму» не набув широкого поширення як усталена дефініція. Натомість дослідницька увага формується навколо категорій, що відображають окремі виміри координації, регулювання та інституційної взаємодії, зокрема на поняттях державно (публічно)-приватне партнерство[1], системи врядування та інституційний механізм. Поняття інституційний механізм зосереджує увагу на конфігурації формальних та неформальних інститутів, водночас дефініція система врядування відображає сукупність нормативно-правових, процедурних і організаційних структур, які визначають правила ухвалення рішень та розподіл повноважень. Таким чином, у західній академічній традиції замість інтегрованого терміну застосовується багаторівнева концептуалізація, в межах

[1] **Примітка.** У дисертаційному дослідженні терміни «публічно-приватне партнерство» (ППП) та «державно-приватне партнерство» (ДПП) використовуються як функціонально еквівалентні. Використання терміна «публічно-приватне партнерство» відповідає сучасній термінології законодавства України та міжнародній практиці (Public-Private Partnership, PPP), тоді як термін «державно-приватне партнерство» є поширеним у вітчизняній науковій літературі, стратегічних документах та попередніх нормативно-правових актах. З огляду на це в роботі допускається паралельне використання обох термінів залежно від контексту викладу матеріалу, при цьому їх змістове навантаження розглядається як тотожне, якщо інше прямо не випливає зі змісту нормативно-правових актів або спеціальних наукових джерел.

якої організаційні, економічні та інституційні аспекти розглядаються як взаємопов'язані, але аналітично відокремлені складові системи.

У вітчизняних академічних дослідженнях категорія «організаційно-економічний механізм» розглядається як нерозривна єдність двох складових, які утворюють цілісну систему управління соціально-економічними процесами. Зокрема М. М. Гуменюк у своїй монографії, економічний та організаційно-економічний механізми інтерпретує як взаємопов'язані та функціонально споріднені інструменти управлінського впливу. На думку науковця, в умовах ринкової трансформації особливого значення набуває саме економічний механізм, оскільки він ґрунтується на використанні системи матеріальних стимулів і важелів регулювання. Його ефективність значною мірою пояснюється підвищеною чутливістю суб'єктів господарювання до економічних стимулів, що випливає з природи економічного інтересу як базового рушія поведінки [21, с. 36].

У сучасному науковому дискурсі категорія «організаційно-економічний механізм» (ОЕМ) розглядається як багатовимірна теоретико-методологічна конструкція, що інтерпретується крізь призму низки домінантних підходів – інституційного, системного, процесного, стратегічного та результатно-орієнтованого. Така широка методологічна архітектура зумовлена складністю природи ОЕМ як інтегративного інструментарію координації, регулювання та стимулювання взаємодії між суб'єктами державного та приватного сектору.

Інституційний підхід акцентує увагу на сукупності формальних і неформальних норм, правил, обмежень і стимулів, які визначають параметри поведінки економічних агентів та формують середовище їхньої взаємодії. У межах цього підходу ОЕМ розглядається як інституційна рамка, що забезпечує узгодження інтересів сторін, мінімізацію трансакційних витрат та підвищення передбачуваності економічних процесів.

Herbert A. Simon [183] у своїй фундаментальній науковій праці обґрунтовує позицію, згідно з якою економічну систему сучасного індустріального суспільства коректніше визначати як «організаційну економіку», ніж як суто

«ринкову». Дослідник критично оцінює підхід нової інституційної економіки, що зводить пояснення функціонування організацій переважно до категорій агентських відносин, інформаційної асиметрії та трансакційних витрат, вважаючи таку інтерпретацію недостатньою для розкриття реальної природи організаційної поведінки.

У межах його концепції організаційно-економічний механізм розглядається як система, що ґрунтується на поєднанні ключових складових – влади, ідентифікації учасників з організацією та координації їхніх дій. Саме ці формальні та неформальні інституційні чинники, за Саймоном, забезпечують високу результативність великих організацій, зокрема державних структур, навіть за умов, коли безпосередній мотив отримання прибутку не є визначальним.

Таке трактування має принципове значення для аналізу взаємодії публічного сектору та бізнесу, оскільки дозволяє розглядати ОЕМ як інструмент узгодження різних мотиваційних моделей – адміністративної та ринкової – у межах єдиного процесу прийняття та реалізації рішень.

У вітчизняному науковому просторі інституційний підхід часто набуває більш прикладної, нормативно-правової забарвленості, фокусуючись на законодавчих важелях, стимулах та повноваженнях суб'єктів управління. Так, А. П. Кріпак [46, с. 118] у контексті створення спроможних ТГ, визначає організаційно-економічний механізм як сукупність інструментів організаційного та економічного спрямування, за допомогою яких органи державної та місцевої влади регулюють процеси та фінансують заходи, застосовуючи при цьому важелі та стимули, які жорстко передбачені законодавством. Таке трактування, на наш погляд, яскраво демонструє фокус на формальних інститутах влади.

Н. В. Трусова та ін. [94, с. 3] розглядає ОЕМ як інституційно сформовану основу реалізації державної регіональної політики, що забезпечує її фундаментальну цілісність та стратегічну узгодженість у процесі децентралізації й розвитку конкурентних переваг територій. У межах такого підходу механізм постає не лише як сукупність інструментів і важелів впливу, а як системоутворюючий комплекс формальних і неформальних інститутів, які

регламентують взаємодію суб’єктів регіонального розвитку. У такій інтерпретації механізм виконує роль інституційного каркасу, який інтегрує стратегічні цілі, управлінські процедури та інструментарій регіональної політики в єдину логічно узгоджену систему.

Д. В. Тітов [92, с. 60] трактує механізм співробітництва між органами державної влади та бізнесом як цілісну систему організаційно-економічних інструментів, що охоплює сукупність адміністративних важелів, економічних стимулів і регуляторних засобів впливу, за допомогою яких публічний сектор здійснює координацію та спрямування соціально-економічних процесів. Автор наголошує, що застосування цього механізму, зокрема у форматі ДПП (ППП), дає змогу органам влади забезпечувати потреби економічного розвитку за інвестиційні кошти приватному сектору, не втрачаючи при цьому інституційного впливу на об'єкти інфраструктури та контролю за ними.

У своєму дослідженні О. Хринюк та М. Дергалюк [98] провели синтез наукових поглядів на поняття організаційно-економічний механізм, у рамках якого, науковці виділили системний та процесний підходи у формуванні даного поняття. Автори, думку яких ми поділяємо, констатують відсутність єдиної позиції щодо трактування дефініції ОЕМ та в межах системного підходу розглядають її, як сукупність елементів організаційно-економічного спрямування при цьому поєднуючи з процесним підходом, розглядаючи як динамічний процес функціонування системи на трьох рівнях економіки у вигляді взаємопов’язаних елементів системи.

І.А. Ажаман та Д.О. Сливка [3, с. 3] розглядають дефініцію ОЕМ у поєднанні системного підходу з функціональною складовою. Автори визначають ОЕМ як структуровану, цілеспрямовано сконструйовану та інституційно впорядковану систему організаційних, управлінських і регуляторних впливів, інтегрованих із сукупністю економічних, інноваційних та мотиваційних інструментів. Така система функціонує на основі узгоджених управлінських рішень і спрямована на забезпечення сталого, динамічного та конкурентоспроможного розвитку підприємницької діяльності.

В. Габор [136] визначає організаційний механізм як необхідну складову економічного механізму. Науковець трактує його як цілісну систему взаємопов'язаних форм і методів господарювання та управління, за допомогою яких забезпечується організація діяльності підприємства і підвищення ефективності його функціонування. У архітектурі такого механізму дослідник виокремлює ключові елементи, зокрема ринкову структуру, інфраструктуру, менеджмент, маркетингову діяльність та організаційно-правові норми.

Системний підхід інтерпретує організаційно-економічний механізм як цілісну, ієрархічно структуровану систему взаємопов'язаних елементів – цілей, функцій, методів, інструментів, ресурсів та суб'єктів управління. Ключовою характеристикою тут виступає наявність внутрішніх і зовнішніх зв'язків, зворотного зв'язку та здатності до адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища.

А. Бєляк [111] у своєму дослідженні акцентує увагу на динамічну природу організаційних трансформацій. Науковець формує визначення яке ґрунтується на процесному підході. У межах запропонованої позиції організаційний механізм трактується не як статична сукупність інституційних елементів, а як цілеспрямовано сконструйована та впорядкована система взаємопов'язаних структур, управлінських та операційних процесів, інтегрованих у єдину архітектуру досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

О. Л. Малін [59], досліджуючи проблематику ДПП (ППП), наголошує, що процесний підхід зосереджується насамперед на чіткій послідовності управлінських дій та процедур, які формують логіку реалізації партнерських угод. Така орієнтація на структуровані етапи, регламенти й алгоритми взаємодії є органічно притаманною механізмам інноваційного типу, оскільки дозволяє забезпечити керованість складних багатосторонніх процесів. Відповідно, механізм управління такою взаємодією має бути не статичним набором інституційних норм, а гнучкою системою взаємопов'язаних процедур, економічних стимулів і організаційних інструментів, які забезпечують зворотний зв'язок і можливість оперативного коригування управлінських рішень.

Описуючи особливості взаємодії органів публічної влади та бізнесу, зокрема у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, К. І. Процикевич [77] підкреслює, що ОЕМ такої співпраці повинен характеризуватися високим рівнем гнучкості та адаптивності. Автор зазначає, що суб'єкти його реалізації мають володіти здатністю своєчасно й адекватно реагувати на динамічні трансформації у загальноекономічному та соціальному середовищі, а також на зміни у структурі інноваційної екосистеми, зокрема коливання кількості високотехнологічних стартапів і загальні флуктуації зовнішнього середовища. Науковець приходить до висновку, що інструменти постійного процесного моніторингу і контролю мають бути органічно закладені в межі цього механізму.

У контексті нашого дослідження, процесний підхід до визначення ОЕМ доводить, що будь-яка угода про співпрацю держави та приватного партнера піддається впливу часу, якщо механізм її реалізації позбавлений гнучкості. Партнерство – це динамічний організм, етапи життєвого циклу якого, вимагають різних управлінських підходів та безперервного переосмислення бізнес-процесів.

Дослідники Дж. Елфорд і К. Грів [109] стверджують, що якісний стратегічний підхід у державному секторі передбачає використання інструментів, ефективність яких підтверджена у приватному секторі, але з обов'язковим урахуванням особливостей суспільних інтересів. Основна відмінність такого підходу полягає в тому, що в державному управлінні ключова роль менеджера зводиться не стільки до пошуку фундаментальних одноосібних рішень, скільки до поєднання зацікавлених сторін та створення платформи для спільного обговорення проблем. Імплементація стратегічного підходу передбачає міжвідомчу взаємодію у межах системи державного управління, а також налагодження партнерських відносин з приватним сектором та іншими стейкхолдерами, що потребує чіткої комунікації стратегічних цілей та очікувань.

В сучасних вітчизняних дослідженнях результативний підхід міцно пов'язаний з поняттями ефективності впливу управлінських рішень, економічної безпеки та впровадженням цифрових технологій управління бізнес-процесами. Так, О. Кудріна та Ю. Івченко [154, с. 26] у своїй науковій праці, присвяченій

інноваційно-інвестиційній діяльності підприємств в умовах постконфліктних трансформацій, пропонують власне трактування організаційно-економічного механізму. ОЕМ визначається як система фінансових, технологічних та організаційних рішень, що дозволяють здійснювати ефективний вплив на інноваційні та інвестиційні процеси. На відміну від традиційних підходів, автори інкорпорують принципово нові технологічні рішення, які безпосередньо втілюють результат.

Слід узагальнити, що результативний підхід до визначення ОЕМ, зосереджує увагу на ефективності та продуктивності функціонування механізму, який вимірюється через систему кількісних і якісних показників. У межах цього підходу базовим є співвідношення між витратами та результатом і результатом та отриманими ефектами, а також оцінювання соціально-економічного впливу реалізованих управлінських рішень.

Для забезпечення ґрунтовного системного аналізу та поглибленого розуміння багатовимірної природи організаційно-економічних механізмів розвитку вважаємо за доцільне здійснити їх типологізацію на основі релевантних класифікаційних критеріїв. З огляду на це, на основі узагальнення та синтезу положень сучасних академічних досліджень сформовано розгорнуту класифікацію організаційно-економічних механізмів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація організаційно-економічних механізмів

Класифікаційні критерії	**Види ОЕМ**	**Змістова та функціональна характеристика**
За рівнем просторового та операційного впливу	Макроекономічні	Охоплюють механізми регулювання структурних пропорцій національної економіки та формування ключових напрямів державної політики, зокрема інноваційної, інвестиційної або безпекової.
	Мезоекономічні	Складається з механізмів спрямованих на забезпечення збалансованого регіонального розвитку або ефективного функціонування окремих галузевих чи міжгалузевих підсистем економіки.

Продовження табл. 1.3

	Мікроекономічні	Відображають механізми організації та управління діяльністю окремих підприємств або корпоративних структур.
За архітектурою інтеграційних утворень	Механізм вертикальної інтеграції	Координують взаємовідносини між послідовними стадіями технологічного циклу з метою зниження трансакційних витрат.
	Механізм горизонтальної інтеграції	Орієнтовані на регулювання взаємодії між суб'єктами господарювання, що функціонують на одному етапі виробничо-економічного процесу.
За характером суб'єк-об'єктної взаємодії	Директивно-регулятивні	Ґрунтуються на домінуванні державного адміністративного впливу та застосуванні інструментів прямого регулювання. Взаємодія характеризується ієрархічним типом підпорядкування.
	Партнерські	Формуються на засадах співпраці між державою та бізнесом, що реалізується через інструменти ДПП (ППП), договірні відносини та узгодження економічних інтересів сторін.
За функціональним призначенням	Механізми стратегічного розвитку	Сконцентровані на зростанні та забезпечення структурної трансформації економічних систем. Їх основне призначення полягає у визначенні пріоритетних напрямів розвитку, мобілізації інвестиційних ресурсів та стимулюванні інноваційної активності.
	Операційні механізми управління	Забезпечують повноцінне функціонування системи у коротко- та середньостроковій перспективі, зосереджуючись на підтриманні поточної ефективності господарської діяльності.
За ступенем формалізації та здатністю до адаптації	Жорстко детерміновані механізми	Характеризуються статичною структурою, заздалегідь визначеними параметрами фінансування та чітко регламентованими технічними завданнями.
	Гнучкі, адаптивні механізми	Вирізняються здатністю до оперативної трансформації на основі постійного зворотного зв'язку з середовищем.

Джерело: створено автором на основі узагальнення джерел [77; 92; 104; 109; 111; 142]

Така класифікаційна структура дозволяє систематизувати механізми за їх функціональним призначенням, характером взаємодії між учасниками, рівнем інтеграції та горизонтами реалізації управлінських рішень.

Для набуття ОЕМ обґрунтованого статусу «механізму розвитку» недостатньо його формальної наявності в системі управління. Він має відповідати сукупності специфічних кваліфікаційних ознак, що відмежовують його від звичайних адміністративних процедур і поточної управлінської діяльності. Йдеться про наявність системних властивостей, які забезпечують здатність такого механізму генерувати структурні зрушення, формувати додану вартість та сприяти довгостроковій трансформації соціально-економічних процесів. Аналіз академічних джерел поданих вище дозволяє виокремити такі базові характеристики:

1. Цілеспрямованість. Усі без винятку елементи механізму повинні бути повністю підпорядковані чіткій стратегічній меті. Це може бути досягнення економічного зростання, підвищення добробуту регіону, тощо. Без чіткого цілепокладання механізм перетворюється на хаотичний набір інструментів.

2. Динамічність та адаптивність. Полягає у здатності механізму змінювати структуру, створювати нові зв’язки та інструменти у відповідь на зміну умов середовища. Це проявляється у гнучкості управлінських рішень, удосконаленні стимулів, впровадженні інноваційних підходів при зміні економічної ситуації.

3. Багаторівневість та інтегративність. Дія механізму охоплює як загальносистемні елементи так і локальні та проявляється на різних рівнях – від державного, регіонального до рівня окремої громади чи підприємства. Його істинна ефективність полягає у здатності створювати принципово нові елементи та стимули на перетині організаційних та економічних форм, що дозволяє генерувати додатковий ефект.

4. Системність і комплексність. Механізм утворює єдину цілісну систему з сукупності різнорідних елементів. Він включає підсистеми планування, мотивації, організації, контролю тощо, що взаємодіють між собою.

5. Правове підґрунтя. Механізм діє в межах об’єктивних економічних законів та чітко регламентованих нормативно-правових актів, сукупність яких, створює «правила гри» для суб’єктів розвитку.

На основі проведеного глибокого аналізу академічних джерел, можемо стверджувати, що існуючі дефініції організаційно-економічного механізму часто виявляють суб’єктивізм або надмірним спрощенням, зводячи механізм до сукупності методів управління, або надмірною абстрактністю. Опираючись на синтез різних підходів до трактування ОЕМ вітчизняними та міжнародними науковцями, пропонуємо наступне розширене авторське визначення: Організаційно-економічний механізм – це комплексна, цілеспрямована, динамічна та багаторівнева метасистема, що являє собою інтегровану сукупність формальних та неформальних драйверів та економічних інструментів, яка детермінує процеси накопичення, розподілу та спільного використання ресурсів між публічним та приватним секторами. Ключовою місією даного механізму є максимізація суспільної цінності, забезпечення стійкого розвитку та досягнення стратегічних цілей обох сторін на засадах прозорого розподілу ризиків, взаємовигоди та синергетичного ефекту.

На нашу думку, це визначення долає обмеження суто бюрократичного підходу, яке не визначає механізм як сталу сукупність правил та норм, а розглядає його як активний простір трансформаційної взаємодії. Запропонована дефініція робить свідомий акцент на інституційній адаптованості механізму та його потенціалі до створення синергетичного ефекту. Саме здатність генерувати синергетичний ефект є тим концептуальним базисом, що пов’язує проблематику корпоративного чи регіонального розвитку з глобальними питаннями взаємодії публічного та приватного секторів.

Ігор Ансофф [110] одним з перших інтегрував поняття синергії в корпоративне управління. Науковець математично та концептуально обґрунтував, що найважливішим фактором конкурентоспроможності компанії є синергетичне начало, яке проявляється в тому, що сукупна віддача від об'єднання зусиль кількох підсистем значно перевищує суму віддач кожної з них,

функціонуючих ізольовано. У класичній бізнес-теорії це явище описується знаменитою нелінійною рівністю: «2 + 2 = 5».

Неординарний підхід до визначення синергії запропонували Олівер Гупта та Горан Роос [138]. Автори стверджують, що справжня високовартісна синергія виникає лише тоді, коли в основі взаємодії лежить «основний інтелектуальний капітал». В парадигмі економіки знань у їхньому дослідженні акцент уваги зміщується з матеріальних активів на інтелектуальні ресурси. При цьому синергія розглядається як взаємодія двох або більше компонентів інтелектуального капіталу раніше автономних організацій, у процесі якої формується інтегрований синергетичний ефект, що забезпечує приріст вартості та підвищення конкурентоспроможності, перевищуючи сумарний результат їх окремого функціонування.

Бенгт Карлоф розглядає синергію як інструмент досягнення конкурентної переваги. Його визначення акцентує увагу на операційних результатах: «стратегічні переваги, що виникають при об'єднанні підприємств, виражені в зростанні продуктивності та/або зниженні витрат». У межах свого підходу дослідник пов'язує виникнення синергетичного ефекту з дією таких економічних закономірностей, як ефект масштабу та крива досвіду, відповідно до яких зі зростанням обсягів виробництва та накопиченням управлінського й технологічного досвіду підприємства відбувається зростання продуктивності, підвищенні ефективності використання ресурсів та/або зниженні виробничих і трансакційних витрат [150, с. 152].

Вітчизняні науковці, зокрема Н. Верхоглядова та Ю. Лисенко [12, с. 51], підкреслюють, що синергетичний ефект у сфері бізнесу не обмежується безпосереднім фінансовим результатом, а охоплює також підвищення рівня капіталізації та посилення стійкості інтегрованої системи в умовах невизначеності. Синергія трактується ними як наслідок взаємодії суб'єктів, що зумовлює якісну трансформацію та нарощення економічного потенціалу.

В. І. Островський [74, с. 110] досліджуючи модель оцінки синергії ресурсного потенціалу регіону, розглядає її як наслідок раціональної оптимізації

використання ресурсів і гармонізації зв’язків між ними. Синергія розглядається як системне явище, що виникає внаслідок інтегрованої взаємодії структурних елементів, за якої сукупний ефект перевищує просту суму індивідуальних результатів кожного компонента.

М. С. Татар [89] у своїх роботах зміщує фокус на галузеву специфіку, формуючи гіперактивну модель державно-приватної взаємодії з метою забезпечення розвитку продовольчого потенціалу країни. На думку автора синергія є критичним механізмом досягнення балансу між економічною вигодою бізнесу та соціальними зобов'язаннями держави перед суспільством. Відмінною рисою її поглядів на синергію є відхід від пасивної ролі бізнесу. Згідно запропонованої гіперактивної моделі агропромислові підприємства не просто реагують на зміни середовища, а виступають ініціаторами взаємодії, формуючи попит на інституційні послуги. Держава, зі свого боку, повинна на законодавчому рівні стимулювати таку ініціативу через систему пільг і бонусів.

Опираючись на фахові економічні дослідження інтеграційних процесів та механізмів злиття і поглинання, вважаємо за доцільне провести детальну класифікацію видів синергії за джерелом виникнення ефекту, специфікою операційної діяльності та очікуваних соціально-економічних результатів у системі публічно-приватної взаємодії (рис 1.4). Сформована класифікація синергії влади та бізнесу відображає багатовимірний характер їх співпраці, охоплюючи виробничі, фінансові, управлінські, інноваційні та інформаційні аспекти. Сукупність зазначених ефектів формує комплексну основу для сталого соціально-економічного розвитку та підвищення результативності ДПП (ППП).

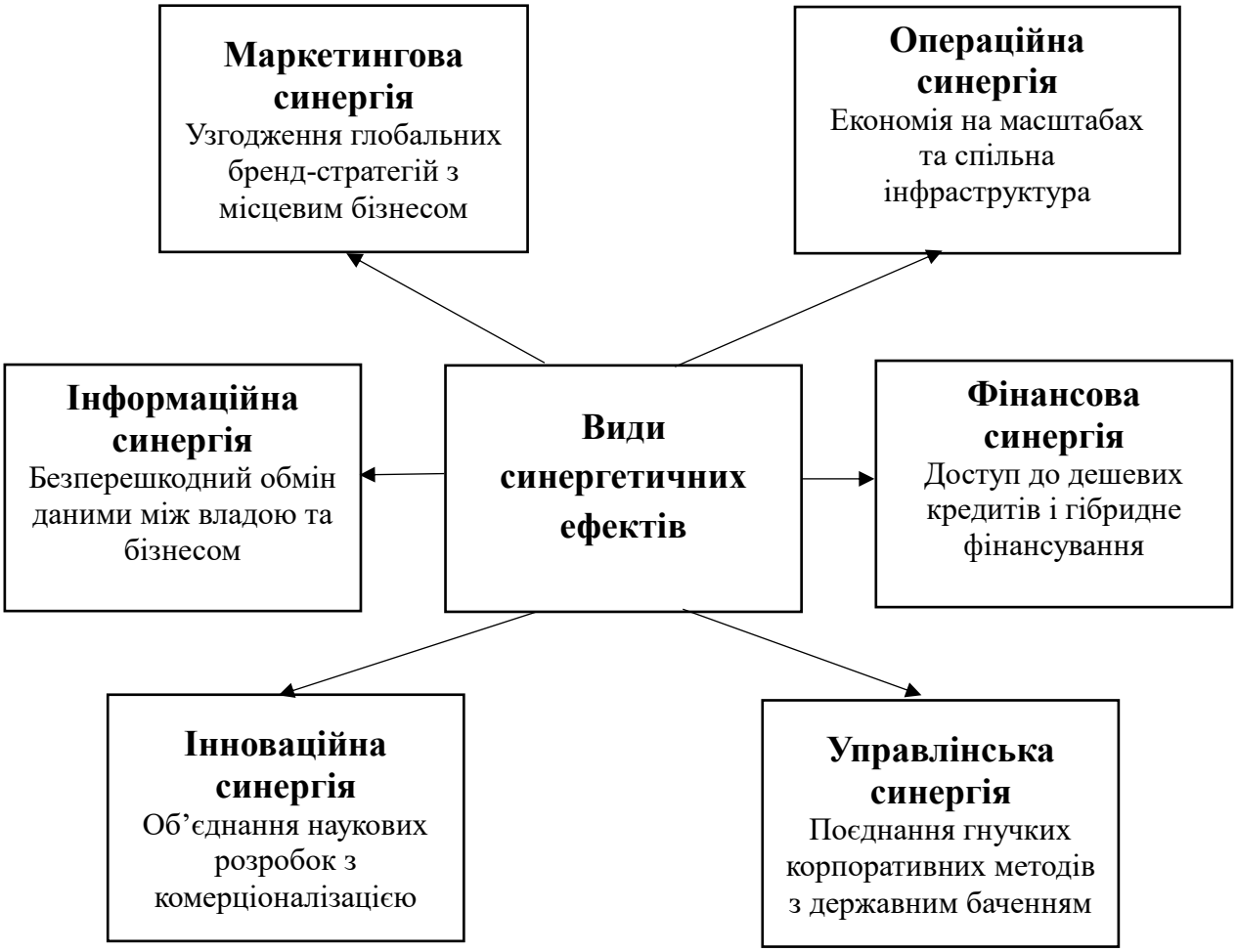

Рис. 1.4. Види синергетичних ефектів від взаємодії влади та бізнесу

Джерело: створено автором на основі джерел [12; 44; 74; 93; 110]

На рис. 1.4 систематизовано авторську класифікацію синергетичних ефектів від взаємодії влади та бізнесу за трьома вимірами: джерелом виникнення, специфікою операційної діяльності та очікуваними соціально-економічними результатами. Виробнича синергія проявляється через спільне використання інфраструктурних активів. Фінансова – через оптимізацію структури капіталу в моделях змішаного фінансування. Управлінська синергія реалізується через трансфер компетенцій між секторами. Інноваційна синергія формує умови для появи нових технологічних рішень. Інформаційна забезпечується цифровими платформами прозорості, зокрема DREAM.

Теоретико-методологічною платформою для переходу від протистояння до синергії у взаємовідносинах влади та бізнесу стала концепція Нового державного управління, яка виникла у 1980-х рр. і набула поширення в розвинених

демократіях. Цей підхід передбачає імплементацію ефективних управлінських практик приватного сектору в бюрократичну систему публічного адміністрування. Усвідомлення обмеження та зростання ризиків від тотальної приватизації стратегічно важливих об'єктів державної власності, спонукало уряди багатьох розвинутих країн до пошуку нових моделей взаємодії з приватним сектором. У цьому контексті концепція ДПП (ППП) постала як компромісний інституційний механізм, що поєднує збереження публічного контролю над ключовими активами з можливістю залучення приватного капіталу. ДПП (ППП) стало найбільш зрілою, юридично оформленою та інституціоналізованою формою синергії влади та бізнесу, що передбачає не просто делегування функцій, а глибоку довгострокову угоду, де приватний партнер бере участь у прийнятті рішень, продукуванні суспільних благ та поділяє фінансові ризики разом із публічним партнером [90].

З огляду на узагальнення академічних джерел та відповідно цілям нашого дослідження, пропонуємо власне авторське визначення. Синергія влади та бізнесу – це емерджентна економічна взаємодія державного та приватного секторів, що виникає внаслідок нелінійного поєднання їхніх асиметричних та комплементарних ресурсів, яка генерує сталий мультиплікативний ефект розширеного відтворення і продукує додану вартість, обсяг якої перевищує економічний потенціал ізольованої діяльності її учасників. Дане визначення побудоване на трьох фундаментальних економічних постулатах. Першочергово емерджентність та нелінійність наголошують, що результатом цієї інтеграції є поява якісно нових економічних властивостей, які жоден із секторів не зміг би згенерувати наодинці. Мультиплікативний ефект підкреслює здатність спільних інвестицій запускати ланцюгову реакцію економічної активності. Комплементарність відображає раціональний розподіл функцій між суб'єктами економічної системи, що ґрунтується на принципі порівняльних переваг. Держава формує нормативно-правове середовища, а приватний сектор виконує роль гнучкості економічної системи та генерує інновації.

Глибоке та всебічне дослідження еволюції академічних підходів до розуміння архітектури взаємодії між інститутами публічної влади та приватним сектором дозволяє з високою часткою впевненості стверджувати, що успіх модернізації національної економіки України критично залежить від якості інституційного дизайну цієї взаємодії. Організаційно-економічний механізм розвитку сучасних економічних суб'єктів має концептуально проєктуватися як гнучка, адаптивна метасистема. Ця метасистема повинна досконало поєднувати управлінські драйвери інституційного характеру та прагматичний економічний інструментарій з метою критично мінімізувати трансакційні витрати, невілювати шоки зовнішнього середовища та генерувати максимальну додану вартість. У ході аналізу визначено кваліфікаційні ознаки та критеріальну базу оцінки механізму. Встановлено, що в умовах сучасних викликів ефективний організаційно-економічний механізм співпраці влади та бізнесу повинен обов'язково поєднувати наступні фундаментальні ознаки: цілеспрямованості, динамічності, адаптивності, інтегрованості та системності.

Ключовим чинником, що визначає життєздатність і результативність такого механізму на наш погляд, є повноцінна взаємодія органів влади та бізнесу. Подолання історично сформованої суперечності між суспільно орієнтованими, макроекономічними пріоритетами держави та прагненням приватного сектору до максимізації прибутку створює підґрунтя для розвитку ефективних форм ДПП (ППП), інноваційної співпраці та екологічно збалансованого регіонального розвитку. Спроможність економічної системи трансформувати потенційні конфлікти інтересів у відносини інституційної довіри, забезпечити збалансований розподіл стратегічних ризиків і поєднати ресурси сторін на засадах взаємодоповнюваності виступає визначальною ознакою ефективної сучасної соціально-економічної політики.

Сформульовані в ході проведеного дослідження розгорнуті авторські дефініції організаційно-економічного механізму розвитку та синергії влади і бізнесу органічно інтегрують сучасні наукові підходи. Цей теоретичний синтез формує надійне, наукове підґрунтя для розробки прикладних стратегій,

алгоритмів та моделей управління сталим розвитком як на державному так і на регіональному рівні вітчизняної економіки в період її інтенсивної трансформації та повоєнного відновлення.

1.3. Механізм активації державної регіональної політики стимулювання розвитку регіонів

У межах організаційно-економічного механізму виділяють конкретні методи й організаційні форми партнерства між публічним та приватним секторами, спрямовані на активізацію розвитку регіонів. Найбільш відомою та інституціалізованою формою співпраці влади та бізнесу є ДПП (ППП). У зарубіжній науковій літературі використовується дефініція «публічно-приватне партнерство», що є прямим перекладом визначення public-private partnership (PPP). Проте у вітчизняній науковій літературі домінує визначення «державно-приватне партнерство». По своїй сутності ці терміни є синонімічними та згідно опису провідних вчених-економістів однаково відображають механізм партнерства. Слід зазначити, що у світовій практиці під поняттям «публічний партнер», розглядають не лише партнерство на рівні держави, а ширше охоплює можливих учасників, включаючи органи місцевого самоврядування, різного роду громадські організації та благодійні фонди. Такий підхід акцентує увагу на суспільній спрямованості та широкому публічному інтересі як домінуючому чиннику партнерства.

У своєму дослідженні Ю. Залознова, І. Петрова, Л. Трушкіна підкреслюють, що у країнах із недостатньо розвиненими інститутами громадянського суспільства переважно використовується поняття «державно-приватне партнерство», що зумовлено провідною роллю держави у ініціюванні та реалізації більшості проєктів такого типу. Держава, як правило, визначає пріоритетні напрями економічної діяльності, формує відповідну нормативно-правову базу та пропонує бізнесу долучитися до реалізації проєктів. Дослідники

приходять до висновку, що у вітчизняній практиці доцільним є використання поняття «державно-приватне партнерство» як більш адекватного відображення сучасного етапу розвитку партнерських відносин між державою та приватним сектором в Україні [35].

Незважаючи на відсутність єдиного загальноприйнятого визначення ДПП (ППП), наукова та інституційна література виділяє декілька ключових критеріїв. Фундаментальним визначається довгострокова угода між держаним та приватним партнером, що передбачає обмін ресурсами, ризиками та винагородами задля досягнення спільної мети. Ключовим функціональним критерієм, що диференціює ДПП (ППП) від традиційних закупівель чи аутсорсингу, є передача приватному партнеру значної управлінської відповідальності та ризику. Тобто, розподіл ризиків та функціональна відповідальність є визначальними у сутності партнерства [171].

Відповідно до чинної нормативно-правової бази, ризик трактується як ймовірність виникнення події, дії чи бездіяльності, що здатні вплинути на реалізацію ДПП (ППП) на будь-якій стадії його здійснення та спричинити додаткові витрати. Ризики визначаються та розподіляються між партнерами з огляду на сфери їхньої відповідальності за принципом тієї сторони, яка має кращі можливості для ефективного контролю, управління або запобігання їх настанню [7].

Науковці зазначають, що приватний партнер у проєктах ДПП (ППП) бере на себе істотну частку ризиків, пов’язаних із фінансуванням, будівництвом, експлуатацією та технічним обслуговуванням інфраструктурних об’єктів, тоді як держава переважно відповідає за ризики регуляторного характеру. Зниження загального рівня ризиковості ДПП (ППП) забезпечується через комплексну процедуру їх ідентифікації, кількісної та якісної оцінки, подальшого врахування у структурі проєкту, а також шляхом проведення регулярного аудиту та моніторингу ризиків [52].

Досліджуючи поняття «державно-приватне партнерство» можна виділити кілька підходів до його визначення. З точки зору міжнародних організацій таких

як: World Bank, EU, IMF, European Commission основну увагу зосереджують на функціональних критеріях, тривалості договору та економічній ефективності ДПП (ППП). На нашу думку серед даних визначень слід відзначити формулювання Світового банку. ДПП (ППП) – це довгостроковий контракт між приватною стороною та державною організацією щодо надання суспільних активів або послуг, у якому приватна сторона несе значний ризик і відповідальність за управління [187].

В Україні організаційно-правові засади та основні принципи функціонування ДПП (ППП) визначаються у Законі України «Про публічно-приватне партнерство» від 19.06.2025 № 4510-IX, що дає наступне визначення: ДПП (ППП) – «це співробітництво між публічним та приватним партнерами, що здійснюється на основі договору та відповідає ознакам публічно-приватного партнерства, визначеного Законом» [80].

Незважаючи на тривалий період існування механізму ДПП (ППП) та значний масив наукових праць по даній тематиці, в академічному середовищі досі не сформовано єдиного, універсального визначення даного поняття. Відсутність єдиної дефініції механізму ДПП (ППП) можна пояснити багатоаспектністю даного явища та розгляд його з точки зору різних наукових парадигм (економічної теорії, державного управління, права). На відміну від прагматичного, нормативно-операційного визначення міжнародних організацій та законодавства країн, академічні визначення, на наш погляд, наповнені більш фундаментальним, глибоким змістом в описі даного феномену.

Зарубіжні академічні дослідження, щодо визначення феномену ДПП (ППП), фокусують свою увагу навколо парадигми нового публічного менеджменту, що розглядає партнерство як важіль зростання ефективності державного сектору, та парадигми державного управління через її еволюцію від командно-контрольних моделей до колаборативних форм взаємодії. Підхід вітчизняних вчених до визначення ДПП (ППП), характеризується адаптацією зарубіжних теорій, пошуком оптимальних моделей взаємодії та специфічними

особливостями, зумовленими національним контекстом. З метою систематизації та візуалізації академічних позицій сформуємо порівняльну матрицю (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «державно (публічно)-приватне партнерство»

Автори	Визначення/ключові ідеї	Підхід	Ключові атрибути
E.S. Savas [182, с. 2]	Будь-яка спільна участь секторів з метою створення суспільних благ.	Економічний	Розподіл ризику, економія коштів, інновації.
D. Grimsey & M. Lewis [137, с. 174]	Механізм, що «заповнює прогалину» між держзакупівлями та приватизацією.	Економічний	«Bundling», «потік послуг», довгостроковість, передача ризику.
Farquharson et al. [132]	Визначення чітких академічних критеріїв, що вирізняють ДПП (ППП): довгостроковий контракт, приватне фінансування D-C-F-O, повернення активу.	Вузький	Чіткі критерії, виключення аутсорсингу, приватні інвестиції.
G. Hodge & C. Greve [141]	Відображення еволюції парадигм управління (від ієрархії до мереж). Просування політики ДПП (ППП).	Управлінський	Мережева взаємодія, колаборація.
Robertson et al. [179]	«Змішаний механізм управління» між державними та недержавними партнерами.	Управлінський	Гібридність, розмиття меж секторів.
І. А. Брайловський [8, с. 6]	Система взаємовигідного економічного співробітництва, заснована на розподілі ризиків та одержанні максимального ефекту.	Економічний	Система відносин, добровільність, розподіл ризиків
К. В. Павлюк, С. М. Павлюк [75, с. 11]	Конструктивна взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства	Управлінський/ суспільний	Тристороння модель (включення суспільства).

Продовження табл. 1.4

Ю. С. Залознова, І. П. Петрова, Н. В. Трушкіна [35, с. 96]	Довгострокове взаємовигідне співробітництво держави та приватного сектору, яке засноване на об'єднанні ресурсів, компетенцій, розподіленні ризиків й дотриманні економічних інтересів партнерів.	Економічний	Отримання синергетичного ефекту взаємодії (економічний, соціальний, екологічний)
Л. Л. Гриценко [20]	Система відносин на основі рівності, вільного вибору, взаємної вигоди та соціальної відповідальності	Економічний	Розподіл ризику, взаємна вигода, довгостроковий характер, соціальна відповідальність

На основі проведеного аналізу академічних джерел, щодо підходів до визначення дефініції ДПП (ППП), можна виділити спільні риси, що формують ядро поняття, а саме: співпраця, тривалий термін відносин, розподіл ризиків та вигоди між сторонами, створення суспільно значущих благ або послуг. Водночас, слід відмітити ключові дивергенції даного визначення, до яких ми відносимо: склад учасників (двосторонній/багатосторонній), баланс інтересів (рівність/пріоритет однієї з сторін), сутність (економічний механізм/модель управління). Підводячи підсумки та виходячи з мети даного дослідження вважаємо за необхідне надати власне визначення ДПП (ППП) у широкому розумінні як механізм довгострокового залучення фінансових ресурсів, досвіду та інноваційних рішень приватного партнера щодо об’єктів державної (місцевої, комунальної власності) з метою покращення надання публічних послуг, при якому відбувається розподіл ризиків між учасниками угоди, а приватний партнер отримує фінансову вигоду [51].

Ефективне функціонування механізму ДПП (ППП) можна досягти шляхом імплементації його ключових принципів. Ці принципи виступають методологічною основою для забезпечення стійкості, соціальної легітимності та підтвердженням економічної доцільності механізму ДПП (ППП). Їх формування випливає з цілей взаємодії між державою, приватним партнером та

громадянським суспільством. На основі вивчення академічних досліджень їх можна розділити на кілька груп:

- баланс інтересів. Це є базовий принцип, що вимагає рівноваги інтересів між державою та приватним партнером. Його реалізація спрямована на уникнення ситуації, коли комерційні інтереси приватного партнера домінують над суспільними;

- належне управління (Задихайло Д., Бондар Н., Котвіцька Н.) Даний принцип включає прозорість, відповідальність, взаємну довіру учасників. Належне врядування є інтеракційним фактором успіху, який має бути побудований з самого початку партнерства і забезпечувати транспарентність у будь-якому спільному процесі прийняття рішень;

- ефективного розподілу ризиків (В. Ільченко, Д. Задихайло). Є важливим з точки зору доведення економічної обґрунтованості ДПП (ППП). Цей принцип передбачає передачу ризиків тій стороні, яка здатна краще їх ідентифікувати, управляти та мінімізувати;

- інноваційності (В. Круглов, Н. Бондар). Передбачає створення сприятливого середовища для обміну технологіями, навиками, управлінським досвідом у межах проєкту ДПП (ППП) між учасниками такої взаємодії.

Орієнтуючись на сучасний світовий досвід реалізації проєктів ДПП (ППП), можна сформулювати перелік критеріїв відповідності для учасників таких відносин:

- використання передових, інноваційних технологій та обладнання у своїй діяльності;

- готовність до довгострокових контрактних відносин, оскільки проєкти ДПП (ППП) переважно орієнтовані на досягнення стратегічних цілей розвитку держави, регіону чи громади;

- ставлення до участі у проєкті ДПП (ППП), не лише як до інвестиційного проєкту з метою отримання фінансової вигоди, але як відповідального партнера зацікавленого у вирішенні конкретних суспільних проблем;

- наявність власних фінансових ресурсів чи успішний досвід залучення грантових коштів;

- використання сучасних управлінських технологій у сфері виробництва та надання суспільних послуг;

- здатність до визначення, оцінки та розподілу ризиків щодо проєкту ДПП (ППП);

- кореляція критеріям та цілям сталого розвитку суб'єкта, де відповідно реалізується проєкт ДПП (ППП) [107].

Використання механізму ДПП (ППП) не гарантує успішність жодному проєкту. Сучасні дослідники визначають ключові фактори успіху (КФУ, Critical Success Factors, CSFs) ДПП (ППП) як багатовимірні. Дослідження, що аналізують детермінанти успіху ДПП (ППП), виділяють їх у чотири основні категорії: організаційні, взаємодіючі, структурні та зовнішні фактори [165].

Успішне функціонування ДПП (ППП) залежить від комплексу факторів, що умовно можна розділити на чотири великі групи:

1. Структурні фактори, що за своєю суттю створюють рамку для формування ДПП (ППП). Вони включають наявність чіткої нормативно-правової бази, стандартизацію процедур для забезпечення прозорості та довіри, наявність державної підтримки та гарантій, а також конфігурацію кооперативного контракту, що забезпечує справедливий розподіл ризиків.

2. Організаційні фактори, що є внутрішньо притаманними сторонам партнерства. До них належать лідерство та управлінський досвід, ефективне управління людськими ресурсами, стабільний макроекономічний стан, а також власну фінансову спроможність та наявність доступу до ринку капіталу для кожного з партнерів.

3. Взаємодіючі фактори, що формуються у процесі співпраці та визначають рівень партнерських відносин. Вони включають взаємну довіру та спільне бачення мети проєкту, прозорість, підзвітність, координацію у процесі прийняття рішень, а також спільне регулювання цілей та здатність до вироблення компромісних рішень.

4. Зовнішні або екзогенні фактори, що включають елементи зовнішнього середовища такі як: політична підтримка уряду та стабільне політичне середовище, сприятливі економічні умови, суспільна підтримка та взаємовідношення з місцевими громадами, обставини навколишнього середовища [196].

Xueqing Zhang, оцінюючи успіх проєктів ДПП (ППП), виокремив 5 основних критичних факторів успіху. Експерти оцінювали значимість цих факторів за шкалою від 0 до 5. П’ять основних критичних факторів успіху: 1) сприятливе інвестиційне середовище; 2) економічна життєздатність; 3) надійне партнерство з потужними технічними можливостями; 4) безпечний фінансовий пакет; 5) належний розподіл ризиків за допомогою надійних договірних домовленостей [206].

На практиці сформувалася широка варіація моделей ДПП (ППП), що відрізняються між собою за ступенем участі приватного партнера, рівнем передачі ризиків та власності. Проте першочергово вважаємо за необхідне виділити фундаментальні положення, що відрізняють ДПП (ППП) від інших форм взаємодії держави та приватного партнера:

- фокус на результат (output) передбачає концентрацію приватного партнера на найбільш економічно ефективному рішенні, використовуючи свій досвід, технології та інновації, а не опиратися на вхідні дані чи шаблонні методи;

- стимул повного життєвого циклу (whole-life incentive) передбачає використання засобів, методів та технологій реалізації проєкту, що у подальшому мінімізує витрати на обслуговування та експлуатацію;

- інтеграція (bundling) функцій проєкту, що передбачає одночасну передачу відповідальності приватній стороні одразу за де-кілька функцій проєкту, у залежності від типу активу чи послуги.

- розподіл ризику передбачає його розподіл між державою та приватною стороною та забезпечує те, що ризики несе та сторона, яка може їх краще пом’якшувати та контролювати [201].

У сучасній практиці існує досить велика варіація моделей ДПП (ППП). Аналіз та вивчення наукових джерел засвідчує різноманітність підходів до їх класифікації. Слід зазначити, що учасники партнерства велику увагу приділяють сфері застосування моделі ДПП (ППП) та юридичній формі самого контракту.

Світовий банк відіграє важливу роль у стандартизації підходів щодо ДПП (ППП), особливо у країнах що розвиваються. Класифікація моделей ДПП (ППП) Світового Банку базується на ступені залученості приватного партнера, формах взаємодії та рівні передачі ризику. Мета такої стандартизація полягає у визначеності контрактів, що є важливим для міжнародних учасників партнерства, що виходять на нові для себе ринки. Нище подаємо порівняльну характеристику моделей ДПП (ППП) Світовим Банком на основі критеріїв, що на нашу думку, забезпечують максимальну репрезентативність порівняльної варіативності зазначених моделей, а саме: тип активу, тривалість договору, ступінь ризику для приватного партнера, джерело фінансування, ступінь контролю (приватного) партнера, практична поширеність, передача функцій (Додаток Б).

Правове та інституційне середовище реалізації ДПП (ППП) у Сполучених Штатах Америки характеризується високим рівнем децентралізації. На відміну від Канади чи більшості європейських держав, у США відсутній єдиний федеральний закон, який би регламентував сферу ДПП (ППП). Натомість правова та нормативна база формується на рівні окремих штатів, що зумовлює значну фрагментарність регуляторних підходів і варіативність організаційних моделей.

Незважаючи на таку децентралізовану структуру, федеральні відомства, зокрема Federal Highway Administration (FHWA), активно сприяють упровадженню фінансово орієнтованих моделей партнерства, що забезпечують залучення приватного капіталу для розвитку інфраструктури. У межах американської практики ДПП (ППП) можна виокремити кілька базових моделей, хоча загальний фокус уваги зосереджений на довгострокових концесіях:

- концесії на основі платежів користувачів (User-pay Concessions).Це класична форма співпраці, за якої приватний партнер отримує право на

експлуатацію інфраструктурного об’єкта та забезпечення його фінансової окупності шляхом збору тарифів або плат за користування. Такий підхід створює прямий зв’язок між якістю надання послуг та доходами приватного оператора, стимулюючи ефективність управління активом. Проте приймаючи таку форму співпраці, приватний партнер бере на себе ризик того, що доходи можуть бути недостатніми, щоб забезпечити прибутковості капіталу;

- концесії на основі платежів за доступність (Availability Payment Concessions, AP). Модель передбачає, що публічний сектор здійснює регулярні виплати приватному партнеру за умови належного функціонування та доступності об’єкта інфраструктури. Таким чином, приватний сектор бере на себе ризики, пов’язані з проєктуванням, будівництвом та експлуатацією, тоді як ризик попиту переважно залишається за державою. У даному випадку держава необхідна забезпечити джерело доходу для гарантування платежів, враховуючи, що вони не орієнтуються на стягуванні плати за користування. Ця модель набуває дедалі більшої популярності у США, оскільки забезпечує стабільність фінансових потоків і дозволяє реалізовувати проєкти соціальної та публічної інфраструктури;

- модель тіньових тарифів (Shadow Tolls). У межах цієї схеми публічний сектор виплачує приватному партнеру визначену суму за кожен транспортний засіб, який користується відповідним об’єктом. Механізм тіньових тарифів стимулює приватного інвестора до своєчасного завершення будівництва, підтримання якості експлуатації та зниження операційних витрат. При даній моделі ризик попиту частково залишається за державою разом з необхідністю забезпечити джерело доходів майбутніх платежів;

- авансовий платіж (Up-Front Payment). Дана модель базується на концесії, що уже генерує платежі та очікуванні майбутнього їх зростання. При такій моделі співпраці держава отримує авансовий узгоджений дохід від експлуатації об’єкта і відмовляється від майбутніх надходжень. Приватний партнер бере на себе експлуатацію та обслуговування об’єкта разом з ризиком трафіком та доходу. Вигодою для держави у даному випадку є можливість

перенаправити отримані кошти у більш пріоритетні напрями, а приватного партнера отримати дохід від платежів, що очікувано будуть зростати.

Використання таких фінансових механізмів, як availability payments і shadow tolls, відображає прагнення адаптувати класичні моделі ДПП (ППП) до особливостей американської системи управління ризиками. Вони дозволяють забезпечити суспільно важливі, але фінансово менш привабливі проєкти, у яких відсутні стабільні прямі доходи від користувачів. Отже можна зробити висновок, гармонійний розподіл ризиків між державним та приватним патнером сприяє підвищенню якості реалізації інфраструктурних проєктів та забезпеченню їх довгострокової стійкості [191].

У контексті класифікації моделей, слід однозначно звернути увагу на досвід Канади у реалізації проєктів ДПП (ППП). За останні 20 років у країні реалізовано понад 220 проєктів, загальною вартістю більше 60 млрд. дол. США [115]. Ключовим елементом успіху канадської моделі є роль спеціалізованих провінційних агенцій, а також Канадської Ради з ДПП (ППП), як неприбуткової організації, що сприяє розвитку ринку. Вони здійснюють підготовку, відбір, моніторинг і оцінку ефективності проєктів на всіх етапах життєвого циклу. Завдяки цьому забезпечується стандартизація процедур, прозорість і висока довіра інвесторів до публічних партнерів. Канадська модель ДПП (ППП) відзначається комплексним підходом до реалізації інфраструктурних проєктів, який передбачає інтеграцію низки ключових елементів (проєктування, будівництва, фінансування, технічного обслуговування та/або експлуатації) у межах єдиного довгострокового контракту, орієнтованого на результативність та ефективність використання ресурсів. У межах цієї моделі приватний сектор бере на себе значну частину функціональних та фінансових зобов’язань, створюючи спеціалізований консорціум (Project Company або Special Purpose Vehicle, SPV), який об’єднує розробників, проєктувальників, будівельні компанії, фінансові установи, а також операторів і постачальників послуг з експлуатації та утримання об’єкта. Такий підхід забезпечує розподіл ризиків між сторонами відповідно до їхніх можливостей і компетенцій [115].

Традиційні моделі ДПП (ППП), що використовують фіксовану ціну та вимагають повного розподілу ризиків до моменту підписання контракту, виявилися недостатньо гнучкими для великих, надзвичайно складних проєктів або проєктів з високою невизначеністю. У таких випадках приватний партнер закладає надмірно високу премію за невизначений ризик. Для уникнення цих обмежень та залучення приватного сектору на етапі раннього планування, канадські агенції запровадили 2 нові моделі ДПП (ППП):

1. Прогресивна модель (Progressive P3) характеризується вибором приватного партнера та його команди на основі кваліфікації, пропозиції щодо концептуального дизайну проєкту та успішному досвіді реалізації схожих проєктів. Після вибору партнера сторони переходять до інтенсивної фази співпраці, де вони спільно та прозоро працюють над фіналізацією детального плану, уточненням оцінки витрат та ефективним розподілом ризиків. Цей підхід дозволяє публічній владі мати більший вплив на ранній концептуальний дизайн, інвестувати менше ресурсів на початковому етапі, ефективніше контролювати кінцеві витрати у складних умовах [126].

2. Модель альянсу (Alliance) характеризується заохоченням обидвох сторін партнерства до досягнення одного й того ж набору цілей (Common Goals), що створює середовище для більшої інноваційності та гнучкості. Модель застосовується у випадках, коли після ретельного планування залишаються значні ризики, які важко кількісно оцінити або управляти в односторонньому порядку, що вимагає їх спільного ґрунтовного розподілу. Особливістю моделі є розподіл витрат/вигод, що передбачає розподіл додаткових витрат ДПП (ППП) між учасниками 50/50 поки накладні витрати та прибуток приватного партнера не досягнуть 0. Після цього усі додаткові витрати 100% покриває публічний партнер [145].

Запровадження моделей Progressive P3 та Alliance засвідчує високий рівень адаптивності канадського ринку інфраструктурних ДПП (ППП). Зазначені підходи виступають стратегічною відповіддю на обмеження традиційних фіксованих форм ДПП (ППП). Їхнє застосування забезпечує можливість для

публічного партнера здійснювати спільне управління невизначеними ризиками без необхідності сплати надмірної ризикової премії. Це, у свою чергу, слугує ключовим механізмом підтримання позитивної оцінки показника цінності грошей у межах проєктів, які за звичайних умов могли б бути економічно неефективними.

Як видно з аналізу класифікації моделей ДПП (ППП), вони варіюються від мінімальної участі приватного сектора (контракт на управління) до повної відповідальності приватного партнера за об’єкт (концесія). Вибір моделі залежить від конкретної галузі, масштабів проєкту, рівня розвитку ринку та інституційного середовища. Кожна модель має свої переваги та обмеження. Наприклад, концесії дозволяють реалізувати великі інфраструктурні проєкти без прямих бюджетних витрат, але вимагають складних розрахунків та можуть породжувати ризики для користувачів (високі тарифи), натомість управлінські контракти легші в реалізації, проте дають менший інвестиційний ефект.

Реформа децентралізації в Україні, що наразі перебуває на завершальному етапі, створила необхідність для місцевої та регіональної влади залучення інноваційних підходів та ресурсів приватного бізнесу до управління інфраструктурою отриманою у наслідок делегування повноважень. ДПП (ППП) є невід'ємним інструментом для розвитку регіонів в умовах, коли реформа децентралізації надала місцевим громадам більше влади, але не завжди забезпечила достатні фінансові ресурси чи кадровий потенціал для управління [31; 45; 55; 57]. ДПП (ППП) на регіональному рівні, як форма взаємодії влади та бізнесу, характеризується такими ж можливостями та обмеженнями, що існують для механізму ДПП (ППП) на державному рівні. Угоди ДПП (ППП) укладені на національному рівні можуть бути максимально варіативними на відміну від регіональних, проте приватні партнери, що не мають значного ринкового впливу, фокус уваги на взаємодію покладають саме на місцевий та регіональний рівень [88].

Сучасний регіональний розвиток в умовах глобалізації характеризується відмовою від традиційної ресурсно-орієнтованої моделі економіки на користь

інноваційної моделі, заснованої на знаннях та отриманні високої доданій вартості. Крім загальновизнаних викликів (глобалізація, швидкі технологічні зміни, глобальні потрясіння), економіка регіонів України зіштовхується з безпосередніми впливом воєнних викликів. Держава Україна декларує стратегічний курс на європейську інтеграцію, в рамках якої, важливими є імплементація сучасних інструментів регіонального розвитку, ефективність котрих доведена політикою згуртованості Європейського Союзу. До цих інструментів ми відносимо кластеризацію, смарт-спеціалізацію та інституційну взаємодію.

Кластерний підхід посідає ключове місце в сучасній парадигмі регіонального економічного розвитку, виступаючи однією з базових концепцій підвищення конкурентоспроможності територій. Він довів свою ефективність на практиці у провідних країнах ЄС, США та Східної Азії.

Сучасні тенденції регіонального розвитку та регіональної специфіки базуються на створенні продуктивного бізнес-середовища, шляхом формування кластерів та залучення якомога більшої кількості спеціалізованих компаній у межах своєї території. Важливими передумовами реалізації потенціалу кластеру є взаємна довіра, єдині цілі та пріоритети учасників кластеру та їх загальна координація. «Кластери розвивають свій повний потенціал, коли вони можуть повністю використати його взаємозалежність, щоб зробити ставку на додаткові види діяльності, створюючи синергію, яка могла б призвести до спільного зростання всього сектора та отримання вигоди для всіх учасників кластеру» [118].

На практиці кластерна стратегія для влади полягає у визначенні пріоритетних галузей з існуючою концентрацією підприємств, підтримання їх розвитку шляхом інвестицій у спеціалізовану інфраструктуру (технопарки, логістичні центри), людський капітал, маркетинг території. Для бізнесу вигоди існування кластеру полягають у спільному доступі до висококваліфікованих кадрів, постачальників ресурсів, обміном знань, а конкуренція всередині нього до постійного вдосконалення. Прикладом кластерного підходу в Україні є

існування ІТ кластерів у Львові, Києві, туристичних кластерів Карпатського макрорегіону тощо. Державна та регіональна підтримка кластерів вже закріплена в стратегічних документах – зокрема, у Державній стратегії регіонального розвитку 2021-2027 рр.

Важливу роль у формуванні та розвитку кластерів посідає смарт-спеціалізація. Вона здійснює позитивний вплив на велику кількість напрямів регіонального розвитку, а саме: впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності регіонів, формування нових надбудов та удосконалення форм співпраці між різними сферами діяльності учасників, підтримка малого та середнього бізнесу, концентрація фінансових та інвестиційних ресурсів та ефективне управління ними [25; 40; 60; 61].

Під стратегією смарт-спеціалізації розуміють національну або регіональну інноваційну стратегію, сфокусовану на визначенні пріоритетних напрямів розвитку з метою формування конкурентних переваг, шляхом поєднання науково-дослідного та інноваційного потенціалу регіону з потребами бізнес-середовища для оптимального використання внутрішніх ресурсів та стимулювання появи нових можливостей. При цьому слід зазначити, що такий підхід дозволяє уникати дублювання функцій та розпорошення зусиль, забезпечуючи цілісність і узгодженість інноваційної політики. Важливою передумовою є використання процесу «підприємницького відкриття», що передбачає залучення ключових зацікавлених сторін та бізнесу. Таким чином смарт-спеціалізація передбачає використання підходу «знизу-вгору» та базується на партнерській взаємодії між бізнесом, науково-дослідними установами та університетами [128].

Смарт-спеціалізація фактично є практичним втіленням синергії усіх стейкхолдерів: влада на місцях координує та забезпечує платформу для діалогу, бізнес виражає бачення перспективних, науково-дослідні установи оцінюють наявний науково-технічний потенціал. Результатом є стратегія регіону, спрямована на унікальні напрямки, де він може зайняти лідируючі позиції. Наприклад, для одного регіону це може бути біотехнології, для іншого – ІТ-спеціалізація, для третього – зелена енергетика. Практика ЄС показала, що така

концентрація дає додатковий ефект, особливо якщо поєднується з кластерним підходом.

Окремою формою партнерства, що залучає до розвитку громадянське суспільство та експертне середовища можна визначити підхід зацікавлених осіб (stakeholder approach). У контексті регіонального управління stakeholder approach трансформується в механізм партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Науковці підкреслюють, що залучення зацікавлених сторін забезпечує прозорість процесів прийняття рішень, підвищує рівень довіри до влади та сприяє сталому розвитку територій [114]. В регіональному управлінні це реалізується через такі інструменти, як громадські ради, партнерські комітети, платформи публічного діалогу. Наприклад, регіональна та місцева влада можуть створювати ради регіонального розвитку за участю бізнес-асоціацій, підприємців, провідних наукових установ регіону для роботи над стратегією розвитку території. У багатьох містах України набув поширення механізм бюджетів участі (партисипативні бюджети), коли мешканці самі пропонують і голосують за проєкти розвитку своєї громади, а влада фінансує найкращі. Така інституційна взаємодія сприяє взаємній довірі: бізнес почувається більш впевнено, коли є незалежний контроль та партнерство з громадами, а громадянське суспільство об'єктивно краще сприймає реформи, коли має можливість безпосередньо впливати на рішення. У результаті формується спільне бачення розвитку регіону всіма стейкхолдерами, що саме і є базовою ціллю синергії.

Таким чином, проведений аналіз механізмів активації державної регіональної політики стимулювання розвитку регіонів дозволяє сформулювати низку ключових висновків: по-перше, державно (публічно)-приватне партнерство є центральним інституційним механізмом залучення приватного капіталу та компетенцій до вирішення суспільно значущих завдань регіонального розвитку, а його ефективність визначається якістю нормативно-правової бази, прозорістю контрактних відносин та раціональним розподілом ризиків між учасниками; по-друге, варіативність моделей ДПП (ППП) – від управлінських

контрактів до повноцінних концесій – забезпечує гнучкість у виборі оптимальної форми взаємодії залежно від специфіки об’єкта, масштабу проєкту та інституційної спроможності регіону; по-третє, кластерний підхід і стратегія смарт-спеціалізації виступають взаємодоповнюючими інструментами підвищення конкурентоспроможності регіональних економічних систем, оскільки концентрація спеціалізованих підприємств і цілеспрямована інноваційна спеціалізація генерують синергетичний ефект, що перевищує суму потенціалів ізольованих учасників; по-четверте, stakeholder approach і партисипативні механізми ухвалення рішень є необхідною передумовою формування інституційної довіри та сталості партнерських відносин, оскільки залучення бізнесу, громадянського суспільства та наукових установ до стратегічного планування забезпечує легітимність управлінських рішень і підвищує ймовірність їх успішної реалізації. Сукупність зазначених механізмів утворює цілісну систему організаційно-економічного забезпечення регіонального розвитку на засадах синергії влади та бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ НА ОСНОВІ СПІВРОБІТНИЦТВА ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ

2.1. Діагностика організаційно-економічного розвитку Карпатського макрорегіону

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибинними структурними трансформаціями, зумовленими як внутрішніми інституційними змінами, так і зовнішніми військовими та макроекономічними викликами. Все це вимагає комплексного переосмислення ролі окремих регіонів у системі національної безпеки та економічної стійкості держави. Карпатський макрорегіон, до складу якого входять Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та Чернівецька області, в період 2020-2025 рр. пройшов складний шлях трансформації від статусу рекреаційно-туристичної периферії до ролі стратегічного тилового простору та головного логістичного шляху транскордонної співпраці України з ЄС.

До початку повномасштабного вторгнення основний академічний дискурс був зосереджений навколо вирівнювання міжрегіональних диспропорцій та стимулювання розвитку гірських територій, то з 2022 р. акценти дослідників змістилися до забезпечення продовольчої та енергетичної автономії, аналізу структурної економічної перебудови регіону та релокації бізнесу [43; 68; 106; 108].

Людський капітал є базисом організаційно-економічного розвитку будь-якої території. Чисельність населення Карпатського макрорегіону за даними офіційної статисти оцінювалося у 5965 тис. осіб. станом на 01.01.2022 р. Найбільша кількість проживає у Львівській області – 2478 тис. осіб, а найменша у Чернівецькій – 891 тис. осіб [67]. При цьому проживання населення є неоднорідним, що пояснюється географічними особливостями та концентрацією промислового виробництва навколо обласних центрів. Зокрема, значна частка

населення проживає у сільській місцевості (приблизно 50,3 %), де рівень соціально-економічного розвитку значно нижчий ніж в сусідніх регіонах країн ЄС [186].

Згідно дослідження Р. Теслюк демографічну ситуацію у макрорегіоні до повномасштабного вторгнення можна охарактеризувати як відносно несприятливу, при цьому показники демографічного відтворення показували кращу динаміку у порівнянні з іншими регіонами України. Зокрема, показник природнього скорочення населення мав негативну тенденцію починаючи з 1996 р., а станом на 2021 р. набув критичного значення – 7,2 %. Проте основним фактором, що впливає на кількість та структуру населення регіону є зовнішня міграція, першочергово трудова до країн ЄС, що стримує розвиток людського капіталу на місцях [91].

Області Карпатського макрорегіону стали ключовими реципієнтами міграційних потоків з початку повномасштабного вторгнення, що вплинули на соціально-економічні тенденції макрорегіону. Уже в перші місяці війни регіон прийняв сотні тисяч внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Станом на кінець 2025 р. статистика фіксує значну концентрацію ВПО в регіоні. Згідно з даними інформаційно-обчислювального центру Мінсоцполітики станом на 27.11.2025 р. у Львівській області офіційно зареєстровано 201754 ВПО, Закарпатська область прийняла 123595 осіб, Івано-Франківська – 109587, Чернівецька – 72460 осіб [144]. Проте слід звернути увагу на те, що офіційна статистика фіксує лише зареєстрованих осіб. За даними Міжнародної організації з міграції (МОМ) реальна фактична кількість переміщених осіб може відрізнятися (рис. 2.1), зокрема через те що області Карпатського макрорегіону виступали транзитним пунктом, особливо у початковий період. У жовтні 2024 р. 59 % опитаних ВПО повідомили, що перебувають у ситуації переміщення вже протягом двох або більше років, а 41 % виявили намір залишитися та інтегруватися у приймаючі громади [63].

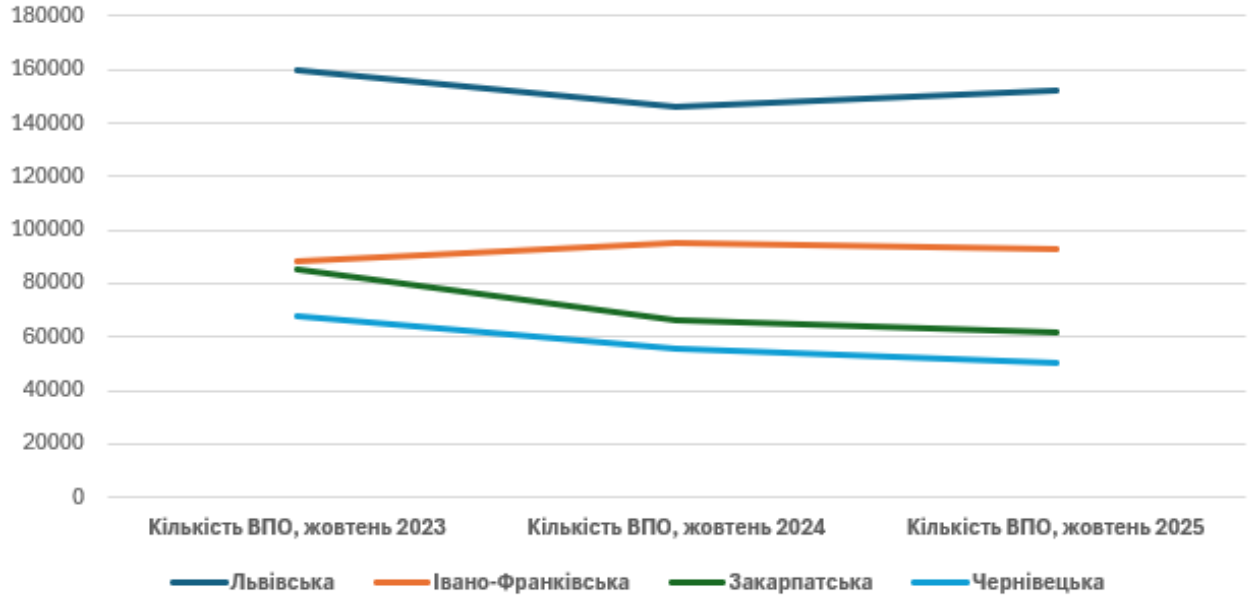

Рис. 2.1. Динаміка чисельності ВПО в областях Карпатського макрорегіону

Джерело: створено автором на основі джерела [148]

Специфічною особливістю міграційної хвилі 2022-2025 рр. є зміна структури зайнятості. На прикладі Івано-Франківської області можна прослідкувати чітку сегментацію працевлаштування переселенців. У 2024 р. найбільша частка ВПО знайшла роботу у сфері гуртової та роздрібної торгівлі (29 %), переробній промисловості (17 %) та транспортній галузі (14 %). Така структура корелює з загальними тенденціями розвитку регіональної економіки, де торгівля та логістика відіграють провідну роль. До основних бар'єрів, щодо працевлаштування ВПО можна віднести невідповідність кваліфікації переселенців потребам ринку праці регіону, невисоку оплату праці частини професій та низьку мотивацію до офіційного працевлаштування пов'язану з можливою втратою соціальних виплат [2].

Опираючись на дослідження [68; 91] та враховуючи, що офіційна статистика населення та зовнішньої міграції з регіонів наразі недоступна, можна стверджувати, що за період 2022-2025 рр. у Карпатському макрорегіоні кількісний склад населення залишився практично незмінним, проте структура складу зазнала суттєвих змін. Внаслідок зовнішньої і внутрішньої міграції та мобілізаційних процесів відбулося скорочення працездатної частини населення,

що створило структурні диспропорції та загалом негативно відобразилося на ринку праці регіону.

До 2022 р. Карпатський макрорегіон демонстрував помірне економічне зростання. Сумарний ВРП регіону у 2021 р. становив 16,9 млрд євро, що становило близько 9 % ВВП України. При цьому середнє ВВП по регіону на душу населення становило 2800 євро, що у більш чим 3 рази нижче ніж у Карпатських регіонах країн ЄС. Структура економіки Львівщини та Івано-Франківщини демонструє вищу частку промисловості та послуг, тоді як у Закарпатській та Чернівецькій областях значно вища частка сільського господарства (до 20 % ВДП), що пояснює нижчий рівень доданої вартості на душу населення [195].

Зовнішньоторговельна діяльність слугує визначальним індикатором рівня конкурентоспроможності регіональної економіки в умовах глобалізованого ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Зовнішньоторговельна діяльність Карпатського макрорегіону за період 2020-2024 рр.

Територіальний розріз	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Експорт						
Івано-Франківська обл.	тис. дол. США	757650	1165242	684521	649430	618776
Львівська обл.	тис. дол. США	2322938	2932483	3024849	2750055	2711819
Закарпатська обл.	тис. дол. США	1349545	1684845	1970395	1640311	1446303
Чернівецька обл.	тис. дол. США	168433	207308	286552	210231	188126
Імпорт						
Івано-Франківська обл.	тис. дол. США	639291	995715	597967	555388	594841
Львівська обл.	тис. дол. США	3443377	4755331	5387542	5791252	5837213
Закарпатська обл.	тис. дол. США	1255371	1696864	1645411	1391329	1620572
Чернівецька обл.	тис. дол. США	170895	194529	486284	506365	525980

Джерело: створено автором на основі джерела [22]

Експортно-імпортні операції Карпатського макрорегіону відзначаються значною інтенсивністю, що зумовлено його географічною близькістю до ринків ЄС, наявністю розвиненої митної інфраструктури, а також високим ступенем адаптації локального бізнес-середовища до європейських стандартів якості. Порівняльний аналіз статистичних даних та експрес-випусків регіональних управлінь статистики за період 2020-2024 рр. включно, дозволяє виявити глибокі структурні особливості економіки макрорегіону.

Експортна діяльність суб'єктів господарювання макрорегіону демонструвала стійку тенденцію до зростання аж до кінця 2021 р., після чого відбулася різка дивергенція показників між окремими областями під впливом критичних екзогенних чинників, спричинених повномасштабним вторгненням. Агрегована статистика засвідчує, що 2021 р. став абсолютним піком експортної виручки для макрорегіону, сягнувши майже 6 млрд дол. США [22]. Цей факт можна пояснити збігом кількох позитивних чинників, а саме: відновлення економіки ЄС, як головного торгівельного партнера після локдауну 2020 р., достатньо високими цінами на первинну сировину та відносно стабільною роботою промислового комплексу макрорегіону.

У 2022 р. економіка Карпатського макрорегіону стикнулася зі структурним зламом. На перший погляд, Львівська, Закарпатська та Чернівецька області продемонстрували феноменальне зростання обсягів експорту у 2022 р. Однак цей приріст мав багато в чому штучний, транзитний характер. Внаслідок морської блокади українських портів у Чорному та Азовському морях, значна частка загальнонаціонального експорту була фізично перенаправлена на західні митні пункти пропуску. Суб’єкти зовнішньоекономічної діяльності з інших регіонів держави здійснювали митне оформлення вантажів у зоні діяльності західних митниць, що фактично привело до статистичного завищення експортних показників макрорегіону без реального зростання місцевого виробництва.

Суттєвим дисонансом на цьому тлі виступають показники Івано-Франківської області, яка зазнала критичного обвалу експорту у 2022 р. – з понад 1,16 млрд дол. США до 684,5 млн дол. США [22]. Цей результат є прямою похідною від структури економіки області, яка до 2022 р. значною мірою

спиралася на потужний нафтохімічний комплекс. З 2022 р. виробничі потужності гіганта хімічної галузі ТОВ «Карпатнафтохім» були призупинені, що призвело до незворотної втрати експортних позицій області та змусило економіку Прикарпаття шукати нові, альтернативні точки експортного зростання [39].

На відміну від стагнаційних тенденцій в експорті, імпортні показники Карпатського макрорегіону характеризуються винятково високими темпами зростання. Сукупний імпорт макрорегіону продемонстрував тенденцію стабільного збільшення, сягнувши рекордної позначки у понад 8,57 млрд дол. США у 2024 р. Окремо слід виділити збільшення обсягу імпорту Чернівецької області, починаючи з 2022 р., у порівнянні з довоєнним періодом [22]. Проте, зазначене стрімке зростання імпорту має чітко виражене економічне підґрунтя та безпосередньо зумовлене руйнуванням внутрішнього виробничого потенціалу України внаслідок воєнних дій. Передусім, знищення нафтопереробної галузі, зокрема Кременчуцького нафтопереробного заводу, а також інфраструктури зберігання пального, обумовила вимушений перехід держави до повної імпортної залежності щодо світлих нафтопродуктів від країн ЄС. З логістичної точки зору, значні обсяги цих енергоресурсів проходять митне оформлення переважно через пункти пропуску, розташовані на кордонах Карпатського макрорегіону, що мало прямий вплив на аномалію імпортної статистики.

Головним макроекономічним індикатором поточного стану є формування значного негативного сальдо зовнішньої торгівлі товарами. Якщо у 2021 р. макрорегіон фіксував негативне сальдо на рівні 1,04 млрд дол. США, то за підсумками 2024 р. цей дефіцит збільшився до 3,61 млрд дол. США [22]. У науковій літературі негативне сальдо торгівельного балансу зазвичай класифікують як ознаку слабкості чи неконкурентоспроможності місцевого бізнесу. Проте, на нашу думку, першочергово це відображає структурну диспропорцію національної економіки, де Карпатський макрорегіон виступив у ролі логістичного коридору та хабу критичного імпорту держави.

Технологічним драйвером економіки Карпатського макрорегіону виступає сектор виробництва електричного устаткування, високоточних машин та механізмів. Особливість його полягає в тому, що він тісно та органічно

інтегрований у європейські ланцюги створення доданої вартості, зокрема в автомобільну промисловість. Спеціалізацією підприємств макрорегіону є виробництво кабельних мереж, мікроелектроніки та вузлів для провідних європейських автоконцернів.

Відповідно до даних обласних управлінь статистики, у 2024 р. лідером товарної структури експорту Львівської області були електричні машини та обладнання з часткою 15 % від усього обсягу експорту [18]. Івано-Франківська область, після перебудови експортної структури у 2022 р., демонструє ще більшу залежність від цього технологічного укладу: на машини, спеціалізоване обладнання та електротехніку припадає вражаючі 32,7 % від загального обсягу експорту області [16]. Закарпатська область також має надзвичайно вагому частку машинобудування та електротехнічного обладнання у своїй структурі експорту (48 %), проте домінуючу роль тут відіграють саме електротехнічні машини, що пояснюється функціонуванням великих кластерів іноземних заводів, які працюють за толінговою схемою, імпортуючи сировину та експортуючи готові автокомпоненти [17]. Ця модель інтеграції забезпечує тисячі робочих місць, однак робить економіку області вразливою до будь-яких логістичних затримок на кордоні.

Карпатський макрорегіон, володіючи значними лісовими ресурсами, історично спеціалізується на лісозаготівлі та обробці деревини. Проте протягом останніх кількох років, завдяки зміні експортної парадигми та впливу регуляторних механізмів, у макрорегіоні активно розвивається кластер глибокої переробки деревини. Відхід від експорту сировини стимулював розвиток підприємств, що спеціалізуються на виготовленні меблів та ДСП/МДФ плит.

Економічний ефект від такої трансформації можна простежити в статистичних звітах. У Львівській області меблева промисловість складає 13,5 % всього експорту, а деревина та вироби з неї генерують ще 8,2 % [18]. У Чернівецькій області цей сектор є домінуючим в експорті з показником 22,4%, проте глибока переробка сировини не настільки розвинена (12,7 %) [19]. Висока динаміка розвитку деревообробки та меблевого виробництва простежується також у Івано-Франківській та Закарпатській області [16; 17].

Зовнішньоторговельна діяльність і надалі виступає одним із визначальних чинників економічного зростання макрорегіону. Попри збереження від'ємного сальдо зовнішньої торгівлі, регіональна економіка демонструє здатність до адаптації в умовах екзогенних шоків та структурних трансформацій. Зокрема, розширення виробництва кабельних мереж і електротехнічної продукції, становлення конкурентоспроможного меблевого кластеру як альтернативи сировинній моделі експорту деревини-кругляка, а також активізація переробних сегментів харчової та легкої промисловості свідчать про поступову диверсифікацію економічної структури. У сукупності зазначені тенденції, на наш погляд, є індикаторами ефективної реалізації регіональної політики смарт-спеціалізації, спрямованої на використання наявних конкурентних переваг, стимулювання інноваційного розвитку та підвищення експортного потенціалу макрорегіону.

Процес переміщень підприємств з зони бойових дій у 2022 р. став каталізатором структурних змін в економіці регіону, зокрема посилення індустріалізації. Станом на березень 2024 р., за аналітичними даними платформи OpenDataBot, в Україні зафіксовано 18 944 випадки міжрегіональної релокації суб'єктів господарювання, що є важливим показником адаптаційних процесів національної економіки в умовах повномасштабної війни. У межах Карпатського макрорегіону найбільшу концентрацію релокованих підприємств акумулювала Львівська область (1 298 суб'єктів), що перевищує сумарний показник трьох інших областей регіону. Це зумовлено її розвиненою транспортно-логістичною інфраструктурою, потужним ринком праці та активною підтримкою з боку місцевої влади. Водночас значні обсяги релокації зафіксовано і в інших областях Карпатського регіону, зокрема у Закарпатській області (468), Івано-Франківській області (306) та Чернівецькій області (227), що на наш погляд засвідчує зростання їх ролі як альтернативних центрів економічної діяльності в умовах воєнних ризиків [168].

Просторова структура переміщень бізнесу зазнала суттєвої трансформації. Станом на 2025 р. найбільш привабливими для підприємств залишаються м. Київ та Київська область, що свідчить про стабілізацію безпекової ситуації, часткової

адаптації бізнесу до нових реалій та наданням переваги організаційно-логістичним умов роботи столичного регіону [169]. Динаміка зміни господарюючими суб'єктами юридичної адреси у процесі релокації звичайно є сигнальним маркером, проте на нашу думку аналітика фізичної релокації підприємств краще характеризує даний процес. На державному рівні були прийнята низка нормативно-правових актів та запроваджена урядова програма релокації підприємств, яка реалізується Міністерством економіки України спільно з обласними держадміністраціями. У межах цієї програми протягом першого року повномасштабного вторгнення домінуючими напрямами релокації були області західного регіону України, які сприймалися як відносно безпечніші (рис. 2.2). Так з 800 переміщених підприємств станом на березень 2023 р., 56,6 % було релоковано до Карпатського макрорегіону [64].

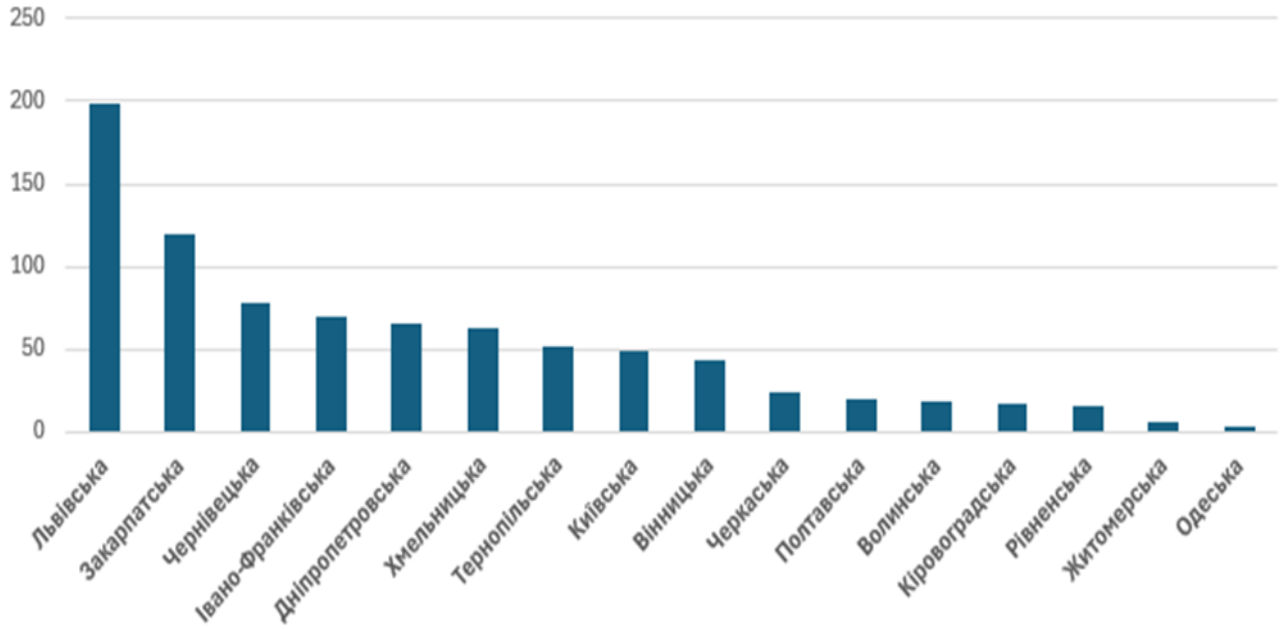

Рис 2.2. Кількість підприємств релокованих в Україні станом на 23.10.2023 р.

Джерело: створено автором на основі джерела [73]

Галузева структура релокованого бізнесу характеризується виразною домінантою підприємств оптової торгівлі, частка яких становить 39,4 % від загальної кількості переміщених суб'єктів [168]. Така концентрація пояснюється відносною мобільністю торговельних операцій, нижчою капіталомісткістю

порівняно з виробничими секторами та можливістю швидкої інтеграції у нові регіональні ринки. Також це демонструє зміну вектору зовнішньої торгівлі та наближення логістичних центрів та складів до західного кордону.

Переміщення бізнесу стала одним з найбільш значущих екзогенних факторів, що вплинули на економічну структуру Карпатського макрорегіону. Цей процес не лише змінив статистичні показники, але й трансформував бізнес-культуру та конкурентне середовище. Релокація бізнесу до Карпатського макрорегіону здійснює вплив на соціально-економічний розвиток даної території, що можна розділити на три ключові напрями: економічний, соціальний та інфраструктурний (рис. 2.3).

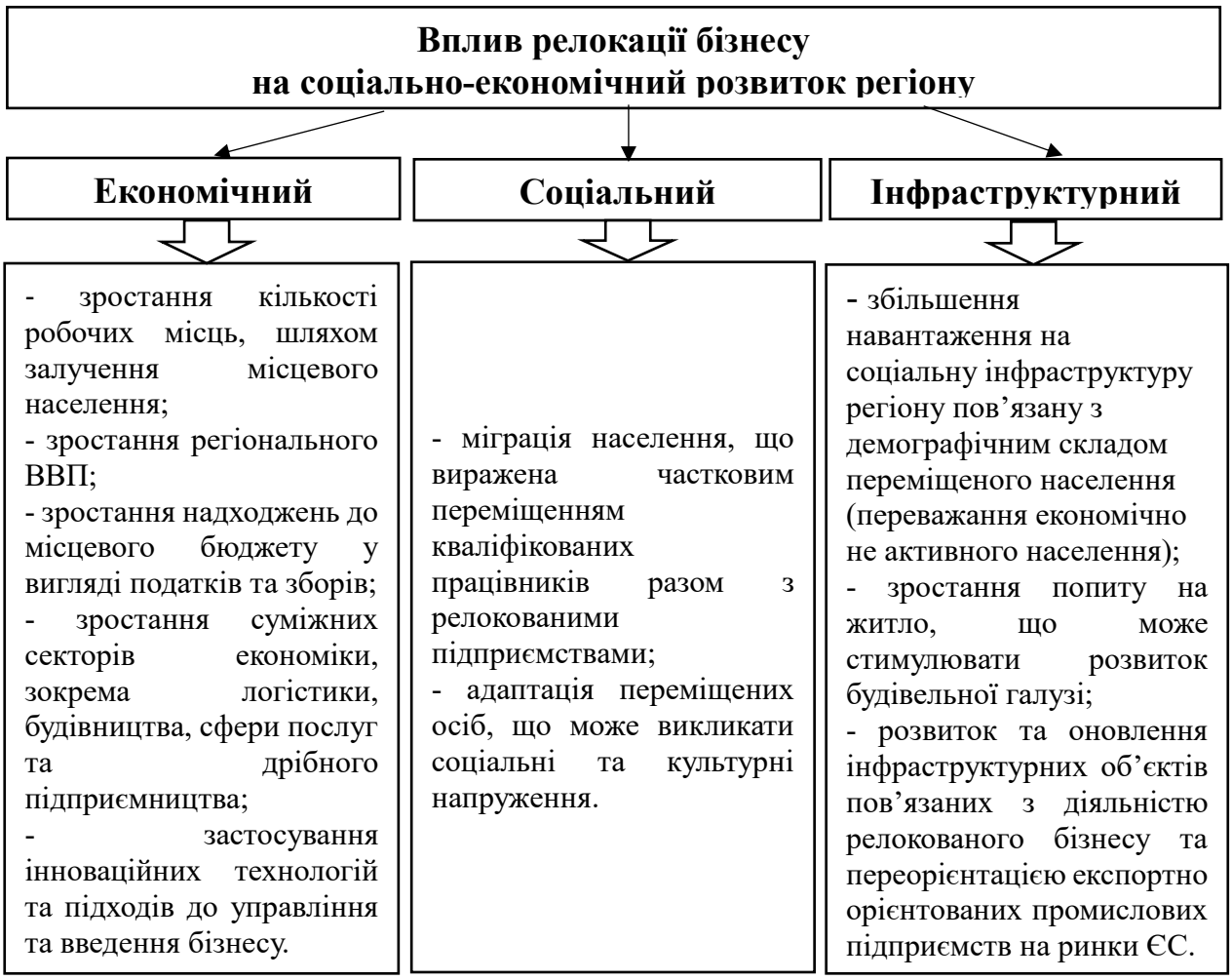

Рис. 2.3. Напрями впливу релокації бізнесу на соціально-економічний розвиток Карпатського макрорегіону

Джерело: створено на основі джерела [106]

Аналізуючи структуру та напрями діяльності релокованого бізнесу, важливо відзначити, що переважну його частину становлять підприємства, орієнтовані на створення продукції та послуг із високою доданою вартістю. Насамперед мова йде про суб'єкти, що працюють у сфері інформаційних технологій, консалтингу та інших наукоємних і сервісно орієнтованих видів економічної діяльності, які характеризуються високою мобільністю та відносною незалежністю від фізичної виробничої інфраструктури.

Прикладом у цьому контексті є Закарпатська область, де, за наявними оцінками, близько 45 % від усіх релокованих підприємств становить ІТ-сфера, яка представлена фізичними особами-підприємцями, об'єднаними навколо великих національних і міжнародних ІТ-компаній. Така модель організації бізнесу сприяє швидкій адаптації до нових територіальних умов, формуванню локальних осередків інноваційної активності та відповідає стратегічним пріоритетам розвитку області [43].

Загалом концентрація релокованого бізнесу у секторах з високою доданою вартістю сприяє економічній диверсифікації приймаючих регіонів, стимулює розвиток людського капіталу та створює передумови для довгострокового зростання регіональної конкурентоспроможності, зокрема в межах Карпатського макрорегіону.

Окрему увагу слід звернути на будівельну галузь, а саме на будівництво житлової нерухомості. Від початку повномаштабного вторгнення, області Карпатського макррегіону продовжують займати лідируючі позиції в обсягах будівництва нового житла. За даними Державної служби статистики України за період 2022-2025 рр. Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська область займають чільні місця за рівнем будівництва нового житла (рис. 2.4). Це безпрецедентне явище, адже раніше будівельна активність концентрувалася переважно навколо столиці та міст-мільйонників. Незважаючи на усі труднощі, такі як : значне зростання ціни на будівельні матеріали, дефіцит робочої сили, відключення електроенергії та безпекові ризики, будівельна галузь демонструє зростання та залишається драйвером економіки регіону. На нашу думку, це

засвідчує про продовження внутрішньої міграції в Україні до більш безпечних регіонів, та необхідності забезпечення житлом переселенців з однієї сторони, так і про інтерес до житлової нерухомості як фінансового інвестиційного інструменту. Інвестиції в житлове будівництво створюють нові економічні можливості та забезпечують передумови стабільності для економіки регіону [106].

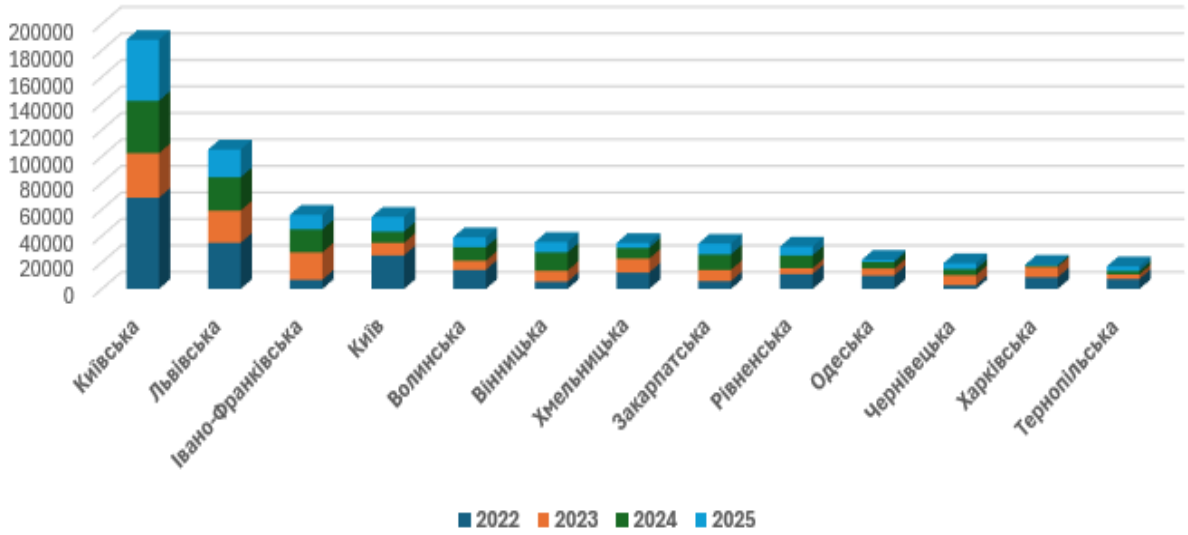

Рис. 2.4. Кількість квартир в житлових будинках на початок будівництва

Джерело: створено автором на основі джерела [185]

Водночас успішна адаптація релокованих підприємств у приймаючих регіонах потребує скоординованих дій з боку органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямованих на формування сприятливого інституційного середовища, розвиток інфраструктури, забезпечення доступу до трудових ресурсів і фінансування. У областях Карпатського макрорегіону на різних рівнях були запроваджені програми сприяння та підтримки для релокованого бізнесу. Прикладом такої програми є платформа SaveBusinessNow створена спільно з Івано-Франківською міської радою, інноваційним центром «Промприлад. Реновація». Серед основних завдань програми можна виділити: консолідація запитів та пропозицій для релокованого бізнесу, інформаційна підтримка, консультації, нетворкінг. Станом на 01.01.2024 р. на територію Івано-Франківської міської ТГ перевезли бізнес 79 суб'єктів господарювання з різною

сферою діяльності. Зокрема це – виробництво мідного кабелю, харчової продукції, пошиття одягу, торгівлі, ІТ-сфера. За 2023 р. від релокованого бізнесу до місцевого бюджету надійшло 11,9 млн грн у вигляді сплачених податків, що становить 0,3 % від доходів загального фонду Івано-Франківської міської ТГ [38]. З вищезазначеного можна зробити однозначний висновок про відсутність істотного фінансового впливу на соціально-економічний розвиток конкретної території [106, с. 3].

На підставі результатів економетричного аналізу, представленого у наукових дослідженнях Л. Якимова та А. Білак, можливо зробити висновок про відсутність статистично значущого впливу релокованих підприємств на динаміку регіонального валового продукту, а також на рівень доходів населення у більшості регіонів-реципієнтів. Водночас винятком у межах Карпатського макрорегіону є Закарпатська область, де вплив релокованих підприємств може бути відносно більш значущим через особливості зумовлені історично сформованою структурою регіональної економіки. Отримані емпіричні оцінки свідчать, що ефект від релокації бізнесу наразі має обмежений макроекономічний характер і не трансформується безпосередньо у зростання ключових соціально-економічних показників на регіональному рівні. Також слід відмітити його асиметричний характер, що безпосередньо пов’язаний з початковим рівнем розвитку та галузевої структури економіки регіону [108].

Таблиця 2.2

Середня заробітна плата по Україні та Карпатському макрорегіоні

Регіон	Середня заробітна плата 2021 р., грн	% частка, до середнього значення в Україні 2021 р.	Середня заробітна плата 2025 р. (січень-листопад), грн.	% частка, до середнього значення в Україні 2025 р. (січень-листопад)
Україна	14018		25506	
Закарпатська обл.	12246	87	21538	84
Івано-Франківська обл.	11991	86	20001	78
Львівська обл.	12529	89	23174	90
Чернівецька обл.	11191	80	18259	72

Джерело: створено автором на основі джерела [66]

На основі аналітичних даних Міністерства фінансів, щодо рівня середньої заробітної плати по областях Карпатського макрорегіону (табл. 2.2) ключовим маркером є не номінальне зростання (спричинене інфляційними процесами та змінами на ринку праці), а співвідношення до середнього рівня по Україні. За цим показником Львівська область єдина область макрорегіону, яка не тільки зберегла свої позиції, але й наблизилася до середньоукраїнського показника (зростання з 89 % до 90 %). Це свідчить про вищу концентрацію бізнесу, релокацію підприємств та кращу адаптацію економіки до умов війни. Натомість Івано-Франківська та Чернівецька область продемонстрували значну негативну тенденцію (падіння 8 п.), що може засвідчувати низьку генерацію доданої вартості секторами економіки цих областей, або ж ринок праці насичений пропозицією низькооплачуваної робочої сили, зокрема ВПО. Проведений аналіз дозволяє констатувати відсутність економічної однорідності середовища регіону.

Таблиця 2.3

Обсяг капітальних інвестицій в областях Карпатського макрорегіону за 2020-2024 рр., млн грн

Територіальний розріз	2020 р.	%	2021 р.	%	2022 р.	%	2023р.	%	2024р.	%
Україна	508217,0	100	673899,3	100	409660,0	100	627280,8	100	743016,3	100
Закарпатська обл.	5081,0	1,0	9184,3	1,4	6818,0	1,7	8893,3	1,4	14653,9	2,0
Івано-Франківська обл.	6338,0	1,2	12282,0	1,8	6851,5	1,7	12002,2	1,9	16773,9	2,3
Львівська обл.	23641,5	4,7	31483,8	4,7	26161,4	6,4	44790,0	7,1	47503,6	6,4
Чернівецька обл.	3319516	0,7	4289617	0,6	3358738	0,8	4741733	0,8	4977620	0,7

Джерело: створено автором на основі джерела [23]

Динаміка обсягу капітальних інвестицій у Карпатському макрорегіоні (табл. 2.3) за період 2020–2024 рр. свідчить про високу чутливість інвестиційної активності до макроекономічних та безпекових шоків. Після зростання у 2021 р., порівняно з пандемічним 2020 р., у 2022 р. спостерігалося різке скорочення обсягу капітальних вкладень, що безпосередньо пов’язано з початком повномасштабного вторгнення та погіршенням інвестиційного клімату. Проте

уже у 2023–2024 рр. можна спостерігати поступове відновлення інвестиційної активності, що сигналізує про адаптацію економіки регіону до військових умов та зростання частки у державному масштабі. Львівська область стабільно акумулює найбільші обсяги капітальних інвестицій серед областей Карпатського макрорегіону, що свідчить про формування регіонального інвестиційного центру. Івано-Франківська та Закарпатська області характеризуються середнім рівнем інвестиційної активності, однак демонструють позитивну динаміку зростання [5; 6; 85].

2024 р. можна обґрунтовано охарактеризувати як переломний етап у розвитку індустріальних парків Карпатського макрорегіону. Якщо у попередні роки переважна частина індустріальних парків (ІП) існувала номінально без належної матеріально-виробничої бази, то у звітному періоді відбувся якісний зсув у бік їх фактичної реалізації. Важливу роль у активізації інвестиційної діяльності відіграли законодавчі зміни протягом 2022-2023 рр., що запровадили фіскальні та фінансові стимули, а також надання державою підтримки ІП за 2024 р. у розмірі 1,128 млрд грн. Зазначені інструменти дозволили істотно знизити початкові інвестиційні ризики для приватних інвесторів, підвищивши передбачуваність та економічну привабливість проєктів. Як наслідок у 2024 р. було зареєстровано 31 новий ІП, при цьому найбільша концентрація нових ініціатив зафіксована у Львівській області (6 парків) та Закарпатській області (5), Івано-Франківська (3), які виступили ключовими регіональними драйверами даного процесу [42].

Прикладом успішної реалізації є ІП «Sparrow Park Lviv», що у 2024 р. продемонстрував найвищі темпи будівництва промислових приміщень серед усіх індустріальних парків України та створив 344 нові робочі місця. З уже функціонуючих ІП можна виділити «Френдлі Віндтехнолоджі» у м. Перечин Закарпатської області, що спеціалізується на відновлювальній енергетиці. У наслідок його діяльності сумарні податкові надходження до міського бюджету Перечина зросли втричі з 68 млн грн у 2021 р. до 148 млн грн у 2023 р. [157]. У сукупності наведені приклади засвідчують поступовий перехід від

фрагментарного, точкового розміщення промислових об’єктів до кластерної моделі територіальної організації виробництва, яка забезпечує ефект масштабу, а також формує передумови для довгострокового структурного оновлення регіональної економіки.

Попри зростаючу позитивну динаміку у промисловому та будівельному секторах економіки Карпатського макрорегіону, туристично-рекреаційна діяльність і надалі продовжує зберігати провідну роль у структурі його господарського комплексу. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму України у більшості регіонів країни у 2024 р. спостерігалося зростання податкових надходжень від суб’єктів туристичної діяльності порівняно з 2023 р. Зазначена динаміка відображає поступове відновлення туристичного попиту після пандемічної кризи, а також зсув вектору туристичних потоків на внутрішній ринок в умовах повномасштабної військової агресії.

У регіональному розрізі Карпатський макрорегіон демонструє особливо виразні результати. Львівська область посідає друге місце у загальнонаціональному рейтингу за обсягом податкових надходжень від туристичної галузі, які у 2024 р. сягнули 440 млн грн, що свідчить про її роль як ключового туристичного хабу західної частини країни. Івано-Франківська область забезпечила надходження до бюджету у розмірі 248 млн грн, продемонструвавши приріст на рівні 79 % у річному вимірі, що вказує на активізацію туристично-рекреаційної діяльності та розширення базової інфраструктури. Закарпатська область також продемонструвала суттєве зростання податкових надходжень від туризму – на 38 % порівняно з 2023 р., підтверджуючи стійкість галузі до зовнішніх шоків [184].

Сукупно високі обсяги та позитивна динаміка фіскальних надходжень від туристичного сектору засвідчують зростання туристичної привабливості Карпатського макрорегіону, а також його поступове закріплення як стратегічно важливого осередку розвитку туризму в національній економіці. В умовах структурної трансформації економіки України туристично-рекреаційний сектор регіону виступає не лише джерелом бюджетних надходжень, але й важливим

чинником регіональної стійкості, диверсифікації економічної діяльності та підтримки зайнятості населення.

За даними аналітичного порталу Опендатабот, упродовж трьох років повномасштабної війни в Україні зберігається стійка позитивна динаміка реєстрації суб'єктів малого підприємництва. Зокрема, за абсолютною кількістю новостворених ФОП Львівська область стабільно входить до трійки регіонів-лідерів у загальнонаціональному вимірі. Найбільш інтенсивний період відкриття нових справ припадає на кінець 2023 р. та першу половину 2024 р., що свідчить про поступове відновлення підприємницької активності після початкового шокового періоду воєнних дій.

Водночас Івано-Франківська область демонструє приріст кількості ФОП на рівні близько 10 %, що є другим найвищим показником серед регіонів України та вказує на посилення ролі цієї області як локального осередку малого та середнього бізнесу. Таку динаміку можна пояснити сукупністю факторів відносної безпеки, внутрішньої міграції, а також структурними змінами економічної діяльності у бік підприємництва. У цілому дані тенденції свідчать про високу адаптаційну спроможність малого бізнесу до умов воєнної економіки, формування нових моделей господарювання та збереження інвестиційної привабливості Карпатського макрорегіону [170].

З метою не лише зафіксувати зміни макроекономічних показників, а й оцінити динаміку адаптації управлінських рішень до сучасних викликів, вважаємо за необхідне провести порівняльний аналіз стратегій соціально-економічного розвитку областей Карпатського макрорегіону, оцінити ефективність імплементації принципів смарт-спеціалізації та визначити роль стратегічного планування у забезпеченні стійкості регіональних економік.

Формування стратегії соціально-економічного розвитку є ключовим етапом забезпечення сталого розвитку регіону та ефективного управління його ресурсним потенціалом. Стратегія виступає базовим фундаментальним документом, що визначає довгострокові пріоритети регіональної політики та механізми їх реалізації, і має включати комплексний SWOT-аналіз, систему

стратегічних і оперативних цілей, а також інструменти моніторингу й оцінки досягнутих результатів. Її розроблення повинно здійснюватися на засадах інклюзивності та партнерства із залученням органів влади, представників бізнесу, громадянського суспільства й науково-дослідних установ, що забезпечує узгодження інтересів ключових стейкхолдерів і підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Водночас стратегія соціально-економічного розвитку не є константою, а потребує регулярного перегляду та коригування відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов функціонування регіону [101].

Стратегічне планування в Карпатському макрорегіоні є багаторівневим процесом, що регулюється як національним законодавством, так і специфічними програмними документами, спрямованими на вирівнювання диспропорцій розвитку гірських територій. Зокрема слід відзначити фундаментальний вплив Державної програми розвитку регіону українських Карпат, затвердженої на період 2020-2022 рр., що визначає основі вектори розвитку регіону на основі вирівнювання соціально-економічного розвитку гірських районів, інфраструктурної доступності та конкурентоспроможності територій [78].

Стратегічне планування у Карпатському макрорегіоні здійснюється на основі Стратегій розвитку до 2027 р. (табл. 2.4), які були актуалізовані з урахуванням викликів війни та вимог євроінтеграції.

Таблиця 2.4

Порівняльна матриця стратегічних пріоритетів областей Карпатського макрорегіону

Критерій	**Львівська обл.**	**Івано-Франківська обл.**	**Закарпатська обл.**	**Чернівецька обл.**
Ключова роль	Інноваційний та адміністративний центр	Енергетичний та рекреаційний центр	Логістичні ворота та безпековий хаб	Аграрно-промисловий вузол
Смарт-спеціалізація	IT, біотехнології, медицина, машинобудування	Енергетика, деревообробка, туризм	Логістика та туризм	Агропереробка та логістика

Продовження табл. 2.4

Інфраструктурний пріоритет	Наукові та індустріальні парки	Індустріальні парки, дорожня інфраструктура	«Сухі порти», розвиток прикордонної інфраструктури	Агро-хаби, дорожня інфраструктура
Соціальний компонент	Цивільний захист населення	Соціальна інфраструктура, реабілітація військових	Інтеграція ВПО, розвиток соціальної сфери гірських територій	Реінтеграція ветеранів, інклюзія ВПО

Джерело: створено автором на основі джерел [34; 39; 58; 102]

Усі чотири області Карпатського макрорегіону мають спільний базис, визначений географічним розташуванням та історичним розвитком. Спільними рисами стратегій регіонів є визначення посилення транскордонного співробітництва, як ресурсу для розвитку. Також до визначальних пріоритетів усіх територій є розвиток туризму та збереження природніх ресурсів Карпат.

Концепція смарт-спеціалізації є важливим інструментом європейської регіональної політики. Аналіз показує суттєві розбіжності між декларованими та фактичними пріоритетами в областях. Стратегія Чернівецької області демонструє найбільш чіткий підхід до смарт-спеціалізації, виділяючи три пріоритетні сфери: сільське господарство з акцентом на інновації, агропереробку та туризм. Львівщина виділяється переглядом стратегії після початку повномасштабного вторгнення фокусом на енергетичну самодостатність, обороноздатність та безпеку, а також галузі з високою доданою вартістю. Акцент робиться на кластеризації та інтеграції науки та бізнесу. Стратегія Прикарпаття декларує поєднання промислового розвитку зі збереженням довкілля, що відображає рекреаційну спеціалізацію області. Стратегія Закарпаття має виражений транзитно-безпековий характер. Введення цілі «орієнтований на людину» як пріоритетної, підкреслює соціальне навантаження на регіон внаслідок міграції. Проте незважаючи на задекларовані пріоритети, моніторинг виконання реальних проєктів в Івано-Франківській та Закарпатській області свідчить, що вони не завжди містять інноваційну складову, що є визначальною

складовою смарт-спеціалізації у розумінні європейської методології [34; 39; 58; 102].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що організаційно-економічний розвиток Карпатського макрорегіону в умовах війни характеризується глибокими структурними трансформаціями. Регіон прийняв на себе значну частку релокаційного процесу, став осередком для тисяч нових бізнесів та сотень тисяч ВПО, що суттєво активізувало його соціально-економічний потенціал та сформувало нові точки зростання. Зазначений потенціал формує передумови для поступового подолання структурно-економічних диспропорцій між Карпатським макрорегіоном та більш промислово розвинутими регіонами центрально-східної України, а також створює інституційні й ресурсні можливості для забезпечення сталого розвитку на основі ефективної капіталізації наявних конкурентних переваг.

Порівняльний аналіз із довоєнним періодом демонструє високу стійкість регіону під впливом ендогенних шоків. Це підтверджується позитивною динамікою у секторі малого та середнього бізнесу. Відбувається перехід від сировинної до моделі виробництва з вищою доданою вартістю, реальний розвиток індустріальних парків. Особливу роль відіграє будівельна галузь, яка не лише змогла задовільнити зростаючий попит, але і стимулювати розвиток суміжних галузей. Демографічні зміни, пов'язані з міграцією та притоком ВПО, поступово трансформується у ресурс розвитку ринку праці, хоча спостерігаються значні диспропорції у кваліфікації та зайнятості.

Хоча прямий вплив описаних процесів на макроекономічні показники регіону та країни поки що обмежений, через короткотривалий характер змін, у регіоні створено умови для довгострокового зростання та відновлення. На сучасному етапі з метою закріплення позитивних тенденцій необхідно інтегрувати поточні досягнення у довгострокових стратегіях соціально-економічного розвитку регіону на основі інструментів смарт-спеціалізації, кластерного підходу, залучення інвестицій шляхом активації ДПП (ППП) для системної трансформації інфраструктури.

2.2. Роль бізнесу та органів влади в соціально-економічному розвитку регіону

Сучасний етап розвитку економічної системи в Україні, що охоплює період безпрецедентної невизначеності починаючи з 2022 р., можна характеризувати фундаментальною трансформацією архітектури відносин між публічною владою та приватним сектором. У межах класичної економічної теорії, а також на початкових етапах ринкових трансформацій в Україні, взаємодія держави та бізнесу інтерпретувалася переважно крізь призму інституційної дихотомії. Держава розглядалася в ролі «охоронця», основною метою якого є гарантування базових умов функціонування ринку, або як домінуючий фіскально-адміністративний регулятор, що здійснює жорсткий контроль і перерозподіл ресурсів. Водночас бізнес розглядався як раціональний економічний агент, ключова мета якого зводиться до максимізації прибутку в умовах заданих інституційних обмежень.

Однак глобальні та екзистенційні виклики останнього періоду суттєво змінили зазначену парадигму аналізу. Пандемія COVID-19 та, особливо, повномасштабна військова агресія рф проти України спричинили структурні зрушення в економічній системі, актуалізувавши необхідність координації ресурсів, спільного управління ризиками та формування адаптивних механізмів реагування. У цих умовах відбулося переосмислення ролей ключових інституцій, що зумовило перехід до моделі взаємодії влади та бізнесу, яку в сучасній науковій літературі визначають як «партнерство заради стійкості».

Економічна стійкість територіальної громади, що виступає початковою ланкою місцевого управління, можна визначити як комплексну здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім викликам, швидко відновлюватися після них та забезпечувати стале соціально-економічне зростання в довгостроковій перспективі. Теоретичну рамку цієї стійкості сучасні науковці окреслюють на основі чотирьох ключових детермінант: економічної диверсифікації, стабільності, інноваційному розвитку (швидкості інтеграції нових технологій у

місцеві економічні процеси) та ефективності місцевого управління у реагуванні на ринкові зміни.

Відповідно, роль бізнесу в соціально-економічному розвитку регіону концептуально розширюється і набуває нових вимірів. Підприємницький сектор більше не обмежується лише сплатою податків до місцевих і державного бюджетів та створенням базових робочих місць. Бізнес трансформується у повноправного суб'єкта регіональної політики, який бере безпосередню участь у формуванні стратегій розвитку, забезпеченні економічної, продовольчої та енергетичної безпеки територій, а також у реалізації масштабних гуманітарних місій. Його здатність гнучко змінювати стратегії, релокувати потужності та залучати інвестиційний капітал виступає критичним інструментом забезпечення життєдіяльності на місцях [11; 30; 57].

У сучасних наукових дослідженнях проблематика взаємодії влади та бізнесу (Government Relations – GR) дедалі частіше розглядається крізь призму інституціональної теорії та її модифікацій. Аналіз вітчизняних досліджень, зокрема праць Є. Овчарук [71] та Н. Ротар [83], дає підстави виокремити два методологічно визначених підходи до інтерпретації цієї взаємодії – інституціональний та неоінституціональний.

Інституціональний підхід ґрунтується на аналізі формалізованого нормативно-правового середовища, у межах якого функціонують суб'єкти господарювання та органи публічної влади. Відповідно до цієї логіки, ефективність GR-інструментарію оцінюється через стабільність законодавчого поля, передбачуваність державної політики, рівень прозорості регуляторних процедур, а також наявність формалізованих платформ для комунікації таких як регіональні бізнес-асоціації, ради при місцевих органах влади, механізми публічних консультацій. У межах цієї парадигми держава постає фундаментальним інституційним суб'єктом, відповідальним за визначення нормативно-правового поля та забезпеченням контролю його функціонування [71].

Неоінституціональний підхід, натомість, розширює поле аналізу включаючи не лише формальні інститути, а й неформальні норми, усталені практики, соціальні норми, довіру та репутаційні механізми. У регіональному вимірі цей підхід є особливо актуальним, оскільки тут значну роль відіграють персоналізовані зв'язки, локальні мережі взаємодії та історично сформовані моделі кооперації. Згідно з цим підходом, GR розглядається як механізм координації та узгодження інтересів, що базується не лише на юридично закріплених процедурах, а й на соціально санкціонованих зразках поведінки та неформальних правилах взаємодії [83].

В умовах воєнного стану в Україні спостерігається тенденція до своєрідної конвергенції зазначених підходів. З одного боку, об'єктивно зростає роль держави як гаранта національної безпеки, координатора ресурсних потоків та ключового замовника продукції критично важливого призначення, що посилює значення формальних інституційних механізмів. З іншого боку, виклики воєнного часу посилюють значення горизонтальних зв'язків, швидких каналів комунікації, волонтерських ініціатив та гнучких форм взаємодії між місцевою владою та бізнесом. Прикладами такої співпраці є релокація підприємств, забезпечення енергетичної стійкості, підтримка ВПО тощо.

В обставинах Карпатського макрорегіону, який характеризується сукупністю специфічних географічних та історичних умов, що сформовали структуру господарства, взаємодія влади і бізнесу набуває специфічних просторових форм. Найбільш перспективними, на наш погляд, з них є кластерні ініціативи та індустріальні парки.

Кластерний підхід виступає організаційною платформою, що дозволяє реалізувати стратегічні пріоритети державної та регіональної політики у сфері зайнятості, розширення податкової бази та стимулювання кооперації між підприємствами. Його сутність полягає у формуванні стійких горизонтальних і вертикальних зв'язків між суб'єктами господарювання, органами публічної влади та інституціями підтримки, що забезпечує синергетичний ефект від взаємодії. Досвід туристичного кластеру Яремчанщини показує, що об'єднання

зусиль готельєрів, ресторатoрів та місцевої влади дозволяє не лише покращити якість туристичного продукту, але й ефективніше просувати інтереси громади на вищих рівнях управління [24].

Особливий академічний інтерес в Карпатському макрорегіоні приділяється необхідності розвитку тісного промислово-технологічного партнерства. Практичний аналіз функціонування кластерних ініціатив гостро наголошує на важливості виявлення структурних прогалин у місцевих промислових екосистемах з метою подальшої максимізації переваг від міжгалузевої співпраці.

Традиційні для Карпатського макрорегіону сектори такі як деревообробна промисловість, легка промисловість, харчова індустрія, часто страждають від технологічного відставання. Інтеграція сучасних ІТ-рішень, інновацій, штучного інтелекту та аналітики великих даних у ці традиційні сфери є критично необхідною умовою для підтримки та розвитку ідентичного технологічного рівня виробництва. Розробка та впровадження інноваційних політик щодо радикального оновлення застарілих бізнес-процесів та модернізації фізичного обладнання є фундаментом для розвитку стабільної економіки та забезпечення національного добробуту в довгостроковій перспективі [54].

Кластери у взаємодії з профільними інституціями – закладами вищої освіти, науково-дослідними центрами, галузевими асоціаціями формують базову сукупність компетенцій, що охоплює спеціалізовані знання, накопичений ринковий досвід і сучасні інструменти бізнес-аналітики. Така інституційно-мережева конфігурація забезпечує акумуляцію та циркуляцію інтелектуального капіталу в межах окремих промислових або високотехнологічних секторів, посилюючи інноваційну спроможність учасників і підвищуючи їхню адаптивність до структурних змін у глобальній економіці. В основі ефективності кластерних моделей є концепція Triple Helix, що передбачає інтерактивну взаємодію влади, бізнесу та академічного сектору, а також її розширена модифікація – Quadruple Helix, яка інтегрує до цієї системи інститути громадянського суспільства. У такій парадигмі інновації виникають як результат

крос-секторальної кооперації, спільного продукування знань і колективного управління розвитком [133].

Індустріальні парки є більш формалізованою та капіталомісткою формою співробітництва. Вони виступають фізичною інтерпретацією державної політики підтримки виробництва, відомої як «Зроблено в Україні». Механізм функціонування ІП передбачає чіткий розподіл обов'язків: держава та місцева влада забезпечують створення інженерних мереж та вирішення регуляторних питань, надання податкових та митних пільг, а керуючі компанії та резиденти забезпечують будівництво об'єктів та створення робочих місць [156]. Ця модель є критично важливою для реіндустріалізації західних регіонів України, які абсорбували значну частку релокованого бізнесу. Прикладом ефективності такого підходу є розвиток мережі парків на Закарпатті та Львівщині, які описувалися у попередньому підрозділі дослідження, де державні стимули мультиплікуються приватними інвестиціями, створюючи точки росту навіть у віддалених районах.

Окремо слід зазначити, що інституційне середовище регіонального розвитку на сьогодні значною мірою формується під впливом європейських стандартів, що імплементуються через програми транскордонного співробітництва, такі як Interreg NEXT «Польща – Україна 2021-2027». У межах програми здійснюється співфінансування проєктів, що виходять за межі кордонів регіонів та держав і направленні на вирішення спільних важливих питань, таких як зміна клімату, екологічна безпека, цифрова трансформація. Основним завданням програми є покращення регіонального розвитку та згуртованості, а також зменшення економічної нерівності. Пріоритети програми безпосередньо корелюються з потребами влади та бізнесу Карпатського макрорегіону. Ці програми не лише надають фінансовий ресурс, але й експортують європейські практики проєктного менеджменту, прозорості та звітності, змушуючи українські регіональні влади та бізнес адаптуватися до високих стандартів ЄС [149].

Відповідно до завдань нашого дослідження, та з метою науково обґрунтованої оцінки ролі бізнесу та публічної влади в процесах регіонального розвитку, є недостатнім використання виключно абсолютних або відносних статистичних показників. Такий підхід не дозволяє повною мірою відобразити комплексний характер соціально-економічних та інституційних перетворень, а також взаємозв'язки між окремими складовими розвитку територій. Відповідно постає актуальна необхідність у використанні інструментарію, що здатен перетворити багатовимірний простір різнорідних ознак (економічних, соціальних, інституційних) у єдину інтегральну характеристику.

У межах даного підрозділу дисертаційного дослідження пропонується використання таксономічного методу, або методу еталону розвитку, який був запропонований польським статистиком З. Хеллівігом у 1968 р. Метод ґрунтується на побудові умовного еталонного об'єкта, що відображає найкращі значення досліджуваних ознак, та визначенні інтегрального індексу розвитку регіону як міри його відхилення від цього еталону (рис. 2.5). Застосування таксономічного підходу дозволяє не лише ранжувати регіони за рівнем ефективності взаємодії бізнесу і влади, але й виявити приховані диспропорції розвитку, оцінити структурні зрушення у часовому розрізі та підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері регіональної політики [181].

Вибір даного методу, на відміну від методу експертних оцінок чи простого ранжування, зумовлений першочергово його математичною строгістю та об'єктивністю, а саме:

- синтетичність методу полягає в коректному поєднанні показників з різними одиницями вимірювання без втрати їх інформаційної значущості;

- результат розрахунку виражений у мірі наближення до «еталону» - об'єкта, що володіє найкращими з оцінюваних параметрів. Це робить можливим моделювання ідеальної системи взаємодії та оцінювання резервів зростання;

- усунення суб'єктивізму у вазі показників інтегрального індексу, що виражаються їх інформаційною ємністю.

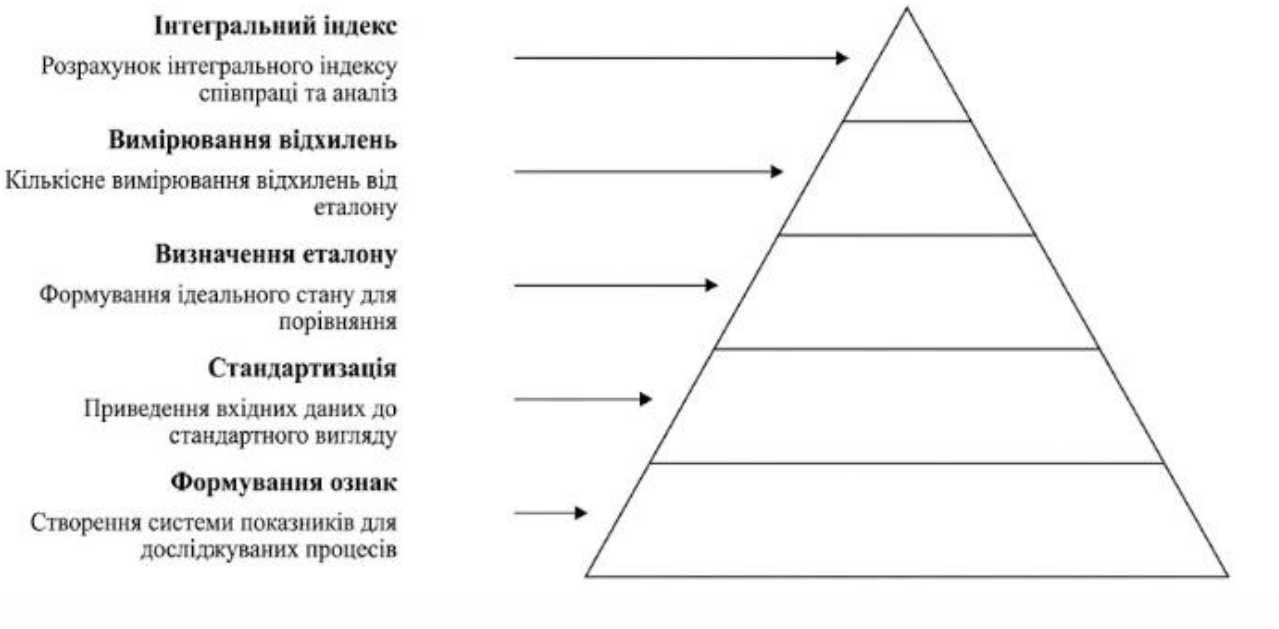

Рис. 2.5. Ієрархія методології аналізу співпраці бізнесу та влади

Джерело: створено автором на основі аналізу джерел [84; 181]

Запропонований методичний підхід реалізується через п’ять послідовних етапів, що забезпечують логічну впорядкованість та формалізацію процесу оцінювання. Така структура дозволяє мінімізувати суб’єктивний вплив дослідника та підвищити об’єктивність отриманих результатів.

Перший етап полягає у формуванні простору діагностичних ознак. Формується матриця X розмірністю n*m, де n – кількість досліджуваних регіонів (виходячи з мети нашого дослідження – 4 області Карпатського макрорегіону), а m – кількість індикаторів.

Формування системи показників здійснюється згідно принципів комплексності, доступності та інформативності, що забезпечує всебічне відображення досліджуваних процесів і можливість практичного застосування методики. Сукупність індикаторів структуровано на три блоки за функціональною ознакою з поділом на показники-стимулятори, зростання яких сприяє підвищенню рівня взаємодії, та показники-дестимулятори, динаміка яких чинить стримувальний або негативний вплив. Такий підхід дозволяє адекватно врахувати різноманітність факторів, забезпечити коректність подальшої нормалізації даних і підвищити аналітичну цінність інтегральної оцінки.

Перший блок виражає економічну результативність взаємодії:

- x_1 – обсяг капітальних інвестицій. Базовий показник, що виражає довіру бізнесу до інвестицій в регіоні та безпекову складову;

- x_2 – кількість діючих індустріальних парків. Показник, що характеризує залученість місцевої влади до створення нової бізнес-інфраструктури;

Другий блок виражає інституційну зрілість та прозорість:

- x_3 – індекс прозорості місцевої влади за методологією Transparency International. Даний показник характеризує відкритість та підзвітність влади громадянському суспільству;

- x_4 – частка релокованих підприємств від загальнонаціонального показника. Даний показник характеризує привабливість регіону для суб'єктів господарювання, що здійснюють переміщення з метою збереження своїх активів, а також відображає результативність реалізації регіональних програм підтримки та адаптації бізнесу.

Третій блок виражає соціально-економічний ефект співпраці:

- x_5 – рівень середньої заробітної плати. Індекс відображає економічну ефективність та соціальну відповідальність бізнесу;

- x_6 – індикатор фіскального клімату. Відновлення податкових перевірок у 2024-2025 рр. стало своєрідним маркером, характеризує взаємодію між органами державної/регіональної влади та суб'єктами господарювання.

Слід зазначити, що показники x_1-x_5 є стимуляторами та лише індекатор фіскального клімату – дестимулятором.

На другому етапі необхідно провести процедуру стандартизації, оскільки вхідні дані мають різну розмірність. Для модифікованого методу Хеллвіга доцільно використовувати класичну Z-стандартизацію, яка приводить розподіл кожного показника до стандартного вигляду згідно формули:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \overline{x_j}}{s_j} \quad (2.1)$$

Де:

- x_{ij} – значення j-го показника для і-го регіону;
- $\overline{x_j}$ – середнє арифметичне значення j-го показника;
- S_j – середньоквадратичне відхилення.

Формула розрахунку середньоквадратичного відхилення:

$$S_j = \sqrt{\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}\left(x_{ij} - \overline{x_j}\right)^2} \quad (2.2)$$

На третьому етапі відбувається формування вектора-еталону (P_0). Координати еталонного об'єкта $P_0(z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0m})$ формуються за правилом [62 с. 62]:

для стимуляторів $z_{0j} = \max\limits_i z_{ij}$, а для дестимуляторів $z_{0j} = \min\limits_i z_{ij}$.

У результаті формується умовна модель «ідеального регіону», яка акумулює граничні значення показників, зафіксовані в межах досліджуваної сукупності областей. Така еталонна конструкція слугує базою для порівняльного аналізу і дає змогу оцінити відносний рівень розвитку та ефективності досліджуваних територій.

На четвертому етапі здійснюється кількісне вимірювання відхилення кожного регіону від еталонного («ідеального») стану в багатовимірному просторі показників із використанням евклідової метрики за формулою:

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^{m}\left(z_{ij} - z_{0j}\right)^2} \quad (2.3)$$

На завершальному етапі розраховуємо інтегральний індекс співпраці I_{COOP} використовуючи наступні формули:

$$I_{COOP_i} = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0} \quad (2.4)$$

Де d_0 – це нормуючий дільник, що визначається як:

$$d_0 = \overline{d_0} + 2S_{d0} \quad (2.5)$$

- $\overline{d_0}$ – середня відстань об'єктів до еталону:

$$\overline{d_0} = \frac{1}{n}\sum d_{i0} \quad (2.6)$$

- S_{d0} – стандартне відхилення відстаней:

$$S_{d0} = \sqrt{\frac{1}{n}\sum\left(d_{i0} - \overline{d_0}\right)^2} \quad (2.7)$$

Значення варіюються в діапазоні [0; 1], де 1 – повний збіг з еталоном [1]. Чим ближче значення інтегрального індексу співпраці I_{COOP} до 1, тим вищий рівень ефективності взаємодії бізнесу та влади в регіоні і тим більше він наближений до «ідеального» стану. Значення, близькі до 0, свідчать про критичний стан співробітництва.

Спираючись на результати проведеного комплексного аналізу організаційно-економічного розвитку Карпатського макрорегіону в умовах геополітичних викликів у попередньому підрозділі дослідження, сформуємо вихідну матрицю показників згідно описаної методології інтегрального оцінювання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Вихідна матриця інтегрального аналізу в областях Карпатського макрорегіону

Область	x_1 Обсяг капітальних інвестицій (2024 р.) млн грн	x_2 Кількість індустріальних парків (2024 р.)	x_3 Індекс прозорості місцевої влади (обласні центри 2024 р.)	x_4 Частка релокованих підприємств від загальнонаціонального показника, % (2023 р.)	x_5 Середня заробітна плата (2025 р.)	x_6 Перевірки ДПС по регіонам (2024 р.)
Львівська	47,504	19	75	23,7	23174	156
Івано-Франківська	16,774	7	60,5	8,3	20001	58
Закарпатська	14,654	10	62	14,3	21538	55
Чернівецька	4,978	5	84,5	9,3	18259	49

Джерело: створена автором на основі джерел [23; 66; 72; 73; 190]

Інтервал часу дослідження охоплює релевантний період 2022-2025 рр. Вибір часового інтервалу є методологічно обґрунтованим з огляду на трансформаційний характер економічних процесів, спричинених повномасштабним вторгненням, релокацією бізнесу, змінами логістичних маршрутів та структурними зрушеннями у виробничому секторі. Зазначений інтервал дозволяє зафіксувати початковий шок, адаптаційну фазу та перші ознаки структурної перебудови регіональної економіки.

Вибір системи показників зумовлений двома ключовими чинниками. Першочергово необхідністю відобразити вплив екзогенних детермінант на параметри організаційно-економічної взаємодії влади та бізнесу. По-друге, обмеженістю офіційної статистичних даних в умовах воєнного стану, що потребує використання лише тих показників, які характеризуються відносною стабільністю обліку, доступністю та методологічною узгодженістю у міжрегіональному розрізі. Згідно цього, сформована вихідна матриця показників виступає аналітичною основою для подальшого розрахунку інтегральних індексів.

Відповідно до етапів 3-5 запропонованого методологічного підходу проводимо розрахунки за допомогою табличного процесора Excel. У результаті отримано інтегральний індекс співпраці кожної області Карпатського макрорегіону (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Інтегральний індекс співпраці влади та бізнесу областей Карпатського макрорегіону

Область	d_{i0}	Розрахунок	Результат I_{COOP}
Львівська	2.615	1 - (2.615 / 6.198)	0.578
Закарпатська	3.957	1 - (3.957 / 6.198)	0.362
Ів.-Франківська	4.938	1 - (4.938 / 6.198)	0.203
Чернівецька	5.187	1 - (5.187 / 6.198)	0.163

Джерело: розраховано автором

Для унаочнення просторових диспропорцій у рівні потенціалу взаємодії влади та бізнесу отримані значення ICOOP відображено у вигляді стовпчикової діаграми (рис. 2.6). Колірне кодування відповідає трьом аналітичним зонам: зона лідерства (ICOOP ≥ 0,50), зона розвитку (0,30-0,50) та зона відставання (нижче 0,30). Пунктирна лінія порогового значення 0,30 є орієнтиром критичного рівня інституційної зрілості партнерства.

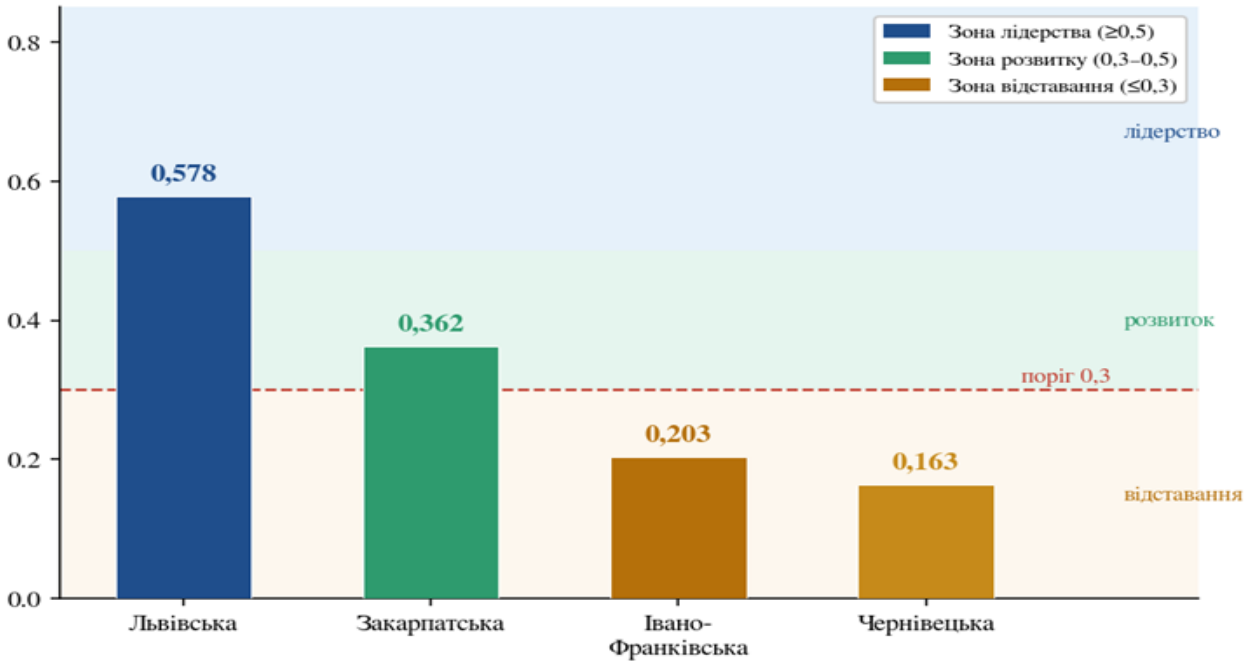

Рис. 2.6. Інтегральний індекс співпраці (ICOOP) областей Карпатського макрорегіону

Джерело: розраховано автором

Результати засвідчують значну асиметрію потенціалу синергії всередині макрорегіону. Львівська область із показником 0,578 перебуває в зоні лідерства, що пояснюється концентрацією релокованого бізнесу, розвиненою мережею індустріальних парків і вищим індексом прозорості місцевої влади. Закарпатська область (0,362) входить до зони розвитку завдяки транскордонній торгівлі. Натомість Івано-Франківська (0,203) та Чернівецька (0,163) перебувають у зоні відставання, що потребує цілеспрямованих управлінських заходів у рамках запропонованого організаційно-економічного механізму.

На основі проведених розрахунків та визначених інтегральних індексів співпраці влади та бізнесу можна зробити наступні аналітичні висновки, щодо областей Карпатського макрорегіону, а саме Львівська область демонструє найвищий рівень розвитку співпраці між органами влади та бізнес-середовищем у межах Карпатського макрорегіону. Значення інтегрального індексу (0,578) перевищує показник найближчого конкурента більш ніж на 20 в.п., що свідчить про наявність стійкої системної переваги.

Формування такого результату забезпечене домінуванням регіону у чотирьох з п’яти визначених показників-стимуляторів. Регіональна влада ефективно капіталізувала прикордонне та логістичне положення області, сформувавши розвинену інституційну та інфраструктурну екосистему підтримки бізнесу. Існування 19 індустріальних парків виступає не лише кількісним показником, а підкреслює структурну модернізацію виробничої бази, що дозволило регіону акумулювати 23,7 % загальнонаціонального обсягу релокованих підприємств у період від початку повномасштабного вторгнення. Таким чином, область виконала роль балансира, забезпечивши швидку інтеграцію переміщеного бізнесу в регіональну економіку.

Водночас інтегральний аналіз виявляє суттєвий дестимулюючий фактор – високий рівень податкових перевірок (Z_6 = 1,729), що утворює найбільшу негативну відстань до умовного еталону. Підвищене фіскальний тиск на бізнес може свідчити про орієнтацію державної та регіональної влади на бюджетну мобілізацію як пріоритетну функцію, що в довгостроковій перспективі може призвести до негативної тенденції зниження інвестиційної привабливості регіону. Моделювання показує, що за умови зниження фіскального навантаження до рівня регіонів із вищим індексом податкового комфорту інтегральний показник області міг би зрости до 0,8-0,9, тобто перейти до зони квазі-еталонного стану. Узагальнюючи, Львівська область функціонує за моделлю корпоративного управління регіональним розвитком, у якій влада виконує роль активного та результативного, проте достатньо вимогливого менеджера.

Закарпатська область займає другу сходинку в рейтингу, реалізуючи стратегію розвитку, що базується на поєднанні безпекових переваг та транскордонної інтеграції. Висока частка релокованих підприємств (14,3 %) та конкурентний рівень середньої заробітної плати (21 538 грн.) свідчать про здатність регіону залучати підприємства середнього масштабу та компанії сектору, які створюють значну додану вартість. Стратегічний акцент зроблено на формування кластерних структур (зокрема у сфері ІТ) та активне створення індустріальних парків, що посилило виробничо-логістичний потенціал області.

Ключовим стримувальним чинником залишається рівень прозорості управлінських процедур (62 бали), який формує інституційне «вузьке місце». Недостатній рівень відкритості та цифровізації адміністративних сервісів обмежує можливості регіону щодо залучення міжнародних грантових ресурсів і програм транскордонного співробітництва, орієнтованих на стандарти належного врядування ЄС. Підвищення прозорості та імплементація принципів відкритих даних можуть стати каталізатором переходу області до регіонального лідерства. Таким чином, Закарпатська область формує модель стабілізаційного зростання, де безпековий чинник виступає базовою конкурентною перевагою, а покращення прозорості управління є умовою наближення до лідера.

Івано-Франківська область займає третю позицію з істотним відставанням від двох провідних регіонів, що свідчить про існуючі структурні дисбаланси у взаємодії влади та бізнесу. Низька частка релокації (8,3 %) водночас при наявності значного енергетичного та природно-ресурсного потенціалу сигналізує про недостатньо ефективну реакцію регіональної влади на сучасні виклики воєнного періоду. Обмежена кількість індустріальних парків (7 одиниць) звужує можливості для залучення потужних виробничих інвесторів та формування ланцюгів доданої вартості. Відповідно можна стверджувати, на початковому етапі повномасштабної агресії регіон не створив для бізнесу достатньо комфортні умови у вигляді підготовлених виробничих площ, спрощених процедур земельного та дозвільного адміністрування.

Перспективним напрямом зростання області може стати адаптація інвестиційної політики, з використанням ключових переваг території, орієнтованої на розвиток енергоефективних технологій, глибоку переробку сировини та інтеграцію в регіональні виробничі кластери. Використання досвіду сусідніх областей щодо інфраструктурної підготовки майданчиків для бізнесу може стати основою для прискореної структурної трансформації.

Чернівецька область посідає останню позицію в рейтингу за методом Хеллвіга, що демонструє розрив між якістю інституційного середовища та економічною потужністю. Регіон характеризується найвищим рівнем прозорості (84,5 бала) та мінімальним фіскальним тиском, що формує сприятливий інституційний клімат. Однак обсяг капітальних інвестицій залишається у декілька разів нижчим порівняно з областю-лідером, що вказує на обмежену економічну насиченість регіонального ринку. Таким чином, прозорість виступає необхідною, але недостатньою умовою економічної активізації.

Додатковим стримувальним фактором є обмежена транспортно-логістична інтегрованість та периферійне положення, що знижує привабливість для масштабних індустріальних проєктів. Проте це не обмежує транскордонну співпрацю з сусідньою Румунією. У цих умовах стратегія розвитку має базуватися на конвертації інституційної репутації в конкурентну перевагу шляхом залучення нішевих секторів – креативних індустрій, крафтового виробництва, малого інноваційного підприємництва, для яких якість врядування та регуляторна стабільність є важливіші за масштаб ринку. Отже, Чернівецька область демонструє модель регіону з високими стандартами врядування, проте обмеженим масштабом економічної реалізації, що вимагає стратегічного фокусування на спеціалізації.

У цілому, результати інтегрального оцінювання засвідчують наявність чотирьох різних моделей регіональної взаємодії влади та бізнесу в межах Карпатського макрорегіону. Варіація співпраці здійснюється від моделі активного лідерства до моделі інституційно зрілої, але економічно периферійної системи. Проведене дослідження дає підстави стверджувати про необхідність

формування диференційованої регіональної політики, орієнтованої на подолання специфічних структурних обмежень кожної області.

Комплексний академічний аналіз ролі бізнесу та органів державної та місцевої влади в соціально-економічному розвитку на прикладі Карпатського макрорегіону в турбулентний період 2020-2025 рр. дозволяє з високою долею достовірності констатувати факт остаточного формування нової парадигми регіонального управління. Ця прогресивна парадигма концептуально базується на синергії трьох ключових макросуб'єктів. Держава відіграє роль інституційного архітектора та надає цільову макрофінансову підтримку через програми просторового розвитку. Регіональна та місцева влада виступають у ролі інтеграторів, створюючи сприятливе середовище та гнучко адаптуючи жорсткі загальнонаціональні цілі до регіонального контексту. Своєю чергою, бізнес беззаперечно виступає головним агентом змін, інвестуючи капітал в умовах значного ризику, розширюючи бази оподаткування та створюючи технологічні інновації.

Досліджуваний період, особливо фаза з 2022 по 2025 рр., емпірично довів, що макрорегіон володіє надзвичайно високим, раніше недооціненим рівнем інституційної та економічної адаптивності. Запропонований методичний підхід на основі моделі Хеллвіга, що базується на врахуванні багатовимірності та взаємозалежності показників соціально-економічного розвитку, дозволяє органам влади на місцях здійснювати більш точний моніторинг ситуації та коригувати регіональні стратегії в режимі реального часу, забезпечуючи перехід від декларативного партнерства до реальної економічної взаємовигідної співпраці. Хоча інтегральний аналіз засвідчив наявність чотирьох різних моделей співпраці влади та бізнесу у межах Карпатського макрорегіону, поєднання їх сильних сторін на основі оцінки дозволить підвищити ефективність управлінських рішень та посилити кооперацію між областями регіону.

Стратегічний соціально-економічний розвиток макрорегіону на сучасному етапі міцно спирається на розбудову якісно нового інфраструктурного та інноваційного фундаменту. Активне формування економічних кластерів та

державне стимулювання розвитку індустріальних парків формують потужні просторові точки економічного зростання. Вони дозволяють надійно локалізувати створення високої доданої вартості безпосередньо всередині макрорегіону, що може ефективно мінімізувати історичний відтік капіталу та людських ресурсів до сусідніх держав.

2.3. SWOT-аналіз організаційно-економічного потенціалу впровадження державно (публічно)-приватного партнерства

Сучасна світова економіка існує в умовах постійної турбулентності та глобальної невизначеності. На сьогодні, одночасна дія постпандемічних ефектів, кліматичних змін, зростаючого геополітичного поділу світу та масштабування кількості воєнних конфліктів суттєво трансформувала концептуальні засади планування й фінансування об’єктів публічної інфраструктури. У цьому контексті механізм ДПП (ППП) перетворюється з інструменту залучення альтернативного фінансування проєктів, першочергово, на платформу з розподілу ризиків між сторонами взаємодії та залучення інноваційних рішень з метою забезпечення технологічного прогресу та стійкого розвитку національних економік.

Для України, яка протистоїть масштабній військовій агресії, актуальність питання використання механізму ДПП (ППП) уже далеко виходить за рамки економічної доцільності, а стає екзистенційним. Щодня відбуваються атаки на логістичні шляхи, енергетичні об’єкти, освітні заклади, лікарні та інші інфраструктурні цивільні елементи. Слід зауважити, що і в довоєнний період стан вітчизняної інфраструктури характеризувався критичним рівнем зношення, необхідністю нагальної технологічної модернізації із залучення значних фінансових інвестицій. Відтак, післявоєнна відбудова не може передбачати простого відновлення пошкоджених об’єктів, а повинна базуватися на принципах інноваційної системної трансформації та модернізації, що неможливо

забезпечити лише за рахунок державних коштів чи міжнародних грантів. Необхідною умовою стає залучення внутрішнього та зовнішнього приватного капіталу, управлінських навиків та технологічних рішень, потенціал яких здатен реалізувати лише приватний сектор.

З метою кращого розуміння сучасних трендів ринку ДПП (ППП), секторальних зміщень та регіональних кейсів проведемо аналіз на основі емпіричних даних Світового Банку, Європейського інвестиційного банку, ЄБРР та національних агенцій. Метою даного аналізу є вивчення позитивного досвіду реалізації роєктів ДПП (ППП), уникнення при цьому підводних каменів та подолання інституційних бар'єрів з подальшою можливою імплементацією в Україні на державному та регіональному рівні.

Згідно зі звітом Світового банку «PPI Annual Report 2024», що аналізує загальний обсяг інвестиційних зобов'язань у проєкти з приватною участю у країнах з низьким та середнім рівнем доходу, інвестиції у приватну участь в інфраструктурі у 2024 р. склали 100,7 млрд дол. США. Це відображає значне зростання (16 %) у порівнянні з минулим 2023 р. та на 20 % порівняно із середнім показником за останні п'ять років (83,7 млрд дол. США). Незважаючи на глобальну інфляцію та підвищення облікових ставок центральними банками, спостерігається сталий інтерес приватного капіталу до інфраструктурних активів.

Однак за очевидною тенденцією до зростання та стабілізації простежується виразна та потенційно небезпечна тенденція до посилення дивергенції між окремими групами країн. Глобальний інвестиційний ландшафт дедалі чіткіше поділяється на так звані «безпечні гавані» та «зони підвищеного ризику». У 2024 р. інвестиційні надходження до країн, що отримують підтримку Міжнародної асоціації розвитку (IDA), знизилися до критично низького рівня – падіння становило 57 % порівняно з п'ятирічним середнім показником. Показово, що критична більшість інвестиційних проєктів у цих групах країн були реалізовані виключно завдяки участі інституцій фінансування розвитку (DFI) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна динаміка інвестицій у країнах IDA та інших ринках

Категорія країн	Обсяг інвестицій (млрд дол. США)	Динаміка до 2023 р.	Залежність від DFI
Країни IDA (найбідніші)	3	-38 %	88 % проєктів потребують підтримки DFI
Країни середнього доходу (без Китай, Бразилія, Індія)	41,5	37 %	Помірна

Джерело: складено автором на основі джерела [202]

Даний аналіз приводить до висновку, що приватні інвестори свідомо уникають високоризикових ринків без гарантій та страхових механізмів з боку міжнародних фінансових інституцій.

Для України даний глобальний тренд є чітким сигналом, що в умовах опору збройній агресії та післявоєнній відбудові, що супроводжується макроекономічною та політичною невизначеністю, країна за рівнем інвестиційних ризиків фактично наближається до групи держав, у яких приватний капітал не функціонує самостійно. Це корелюється з твердження, що без системної та масштабної участі інституцій розвитку та впровадження механізмів змішаного фінансування існування повноцінного ринку ДПП (ППП) у післявоєнний період є малоймовірним. Міжнародний досвід засвідчує, що в умовах підвищеної нестабільності саме DFI виконують роль каталізатора інвестицій та інструмента скорочення ризиків, шляхом надання гарантій, страхування політичних ризиків, інструментів довгострокового фінансування та залучення приватних інвесторів через моделі співфінансування.

Секторальний розподіл інвестицій у проєкти ДПП (ППП) демонструє абсолютну першість енергетичного сектору з показником у 2024 р. 67,9 млрд дол. США та зберігає тенденцію до росту. Другий за часткою приватних інвестицій є транспортний сектор з показником 20,6 млрд дол. США. Окремо слід відзначити фундаментальний зсув у бік відновлюваних джерел енергії. Понад 90% проєктів за 2023-2024 рр. генерації електроенергії були пов'язані з відновлюваними

джерелами, що є найвищим показником за всю історію спостережень. Цей тренд зумовлений не лише глобальним кліматичним порядком денним, але й впливом волатильності цін на викопне паливо, що робить традиційну енергетику менш привабливою для довгострокових угод. Також необхідно звернути увагу, що частка проєктів відновлювальної енергетики підтриманих DFI, скоротилася з 56 % у 2019 р. до 16 % у 2024 р., що підкреслює зміцнення довіри інвесторів та їх комерційної привабливості.

Що стосується інших секторів, то сектор інформаційних та комунікативних технологій продовжує стрімке зростання, закріпивши за собою третє місце за часткою інвестицій та показником у 2024 р. – 10,5 млрд дол. США. Натомість інші сектори демонструють ознаки стагнації. Зокрема, сектор поводження з твердими побутовими відходами, який є критично важливим для місцевої інфраструктури, показав незначний ріст, після падіння 2023 р. до 146 млн дол. США. Це об’єктивно відображає системні проблеми у бізнес-моделях переробки відходів, які залишаються низькомаржинальними та високоризиковими без залучення державних субсидій.

Враховуючи євроінтеграційні прагнення України, ринок ДПП (ППП) Європейського Союзу є важливим дороговказом для нашої держави. Звіт Європейського центру експертизи ДПП (ППП) (EPEC) та Європейського інвестиційного банку (EIB) за 2024 р. окреслює ключові зміни, які мають бути враховані усіма стейкхолдерами в Україні.

У 2024 р. європейський ринок ДПП (ППП) продемонстрував загальне зменшення вартості угод у порівнянні з 2023 р. при фактично не змінній їх кількості. Загальна вартість ринку знизилася на 17% до 11,47 млрд євро, тоді як кількість проєктів, що досягли фінансового закриття склала 39. Це призвело до зниження середнього розміру транзакції до 294 млн євро. Окремо слід відзначити, чітку тенденцію на мікро- ДПП (ППП), де 20 з 39 фінансово закритих проєкти мали вартість меншу ніж 100 млн євро. Це підтверджує твердження про те, що механізм ДПП (ППП) може виступати не лише засобом для реалізації грандіозних багатомільярдних угод. Європейський досвід доводить ефективність

ДПП (ППП) для локальних проєктів: шкіл, університетських кампусів, лікарень та енергоефективних рішень. Для України, де основний тягар відбудови враховуючи децентралізацію, буде покладено на місцеву владу з обмеженими бюджетами, цей досвід є надзвичайно важливим.

Фундаментальною зміною на європейському ринку є відхід від концесійних моделей, що базуються на платі користувачів, до моделей, де платить держава. У 2024 р. понад 61% (зростання на 8% у порівнянні з 2023 р.) усіх транзакцій базувалися на механізмі оплати за доступність. У такій моделі приватний партнер бере на себе ризики будівництва та експлуатації, але отримує фіксовані платежі від публічного партнера за умови дотримання прописаних в угоді стандартів якості. Це веде до суттєвого зниження комерційних ризиків для інвестора, оскільки його вигода не залежить від трафіку чи купівельної спроможності населення. Враховуючи, що доходи населення в Україні є низькими, а тарифи через дію військових чинників у багатьох секторах економіки ринково необґрунтовані, модель «плати за доступність» на нашу думку, має стати базовою для залучення інвесторів у відбудові соціальної інфраструктури у середньостроковій перспективі.

За загальною вартістю та кількістю реалізованих проєктів протягом останніх п’яти років провідними країнами на ринку ДПП (ППП) Європи залишаються Франція, Німеччина та Велика Британія (рис. 2.7). Проте за 2024 р. найбільшим ринком ДПП (ППП) у Європі була Греція з показником 3,3 млрд євро (ретендер кільцевої дороги Афін), а Бельгія найбільш успішною за кількістю проєктів (9 угод). Загальна тенденція по країнах залишилася практично не змінною: 7 країн закрили по 2 угоди, а 11 країн закрили щонайменше 1 трансакцію.

Рис. 2.7. Загальна вартість проєктів ДПП (ППП) за 2020-2024 рр., млрд євро

Джерело: побудовано автором на основі джерела [130]

Транспортний сектор впевнено залишається лідером за обсягом фінансування (6,8 млрд євро), проте за кількістю проєктів лідером утвердився сектор освіти (15 угод), що майже вдвічі більше, ніж у попередньому році. Бельгія продемонструвала беззаперечне лідерство у даному сегменті, уклавши 7 угод щодо будівництва шкільної інфраструктури. Цей унікальний кейс демонструє можливість швидкої модернізації освітньої мережі, без значного одномоментного навантаження на бюджет. Розуміючи масштаби руйнувань в Україні, бельгійський досвід слід використати для адаптації типових договорів у відбудові освітніх закладів.

Окремо слід розглянути портфель проєктів (Project Pipeline), до якого входять проєкти, по яких уже були опубліковані оголошення про контракт та які демонстрували активність чи прогрес протягом 2022-2024 рр. (рис. 2.8) У європейському портфелі ДПП (ППП) продовжує домінувати транспортний сектор (77 проєктів), значно випереджаючи екологічний (51 проєкт) та сектор освіти (15 проєктів). Сектор освіти демонструє подвоєння кількості угод за останній рік. За кількістю проєктів у портфелі країнами лідерами є Франція, Італія та Греція. Остання демонструє геометричну прогресію зацікавленості у

використанні механізму ДПП (ППП), після економічної кризи минулого десятиліття.

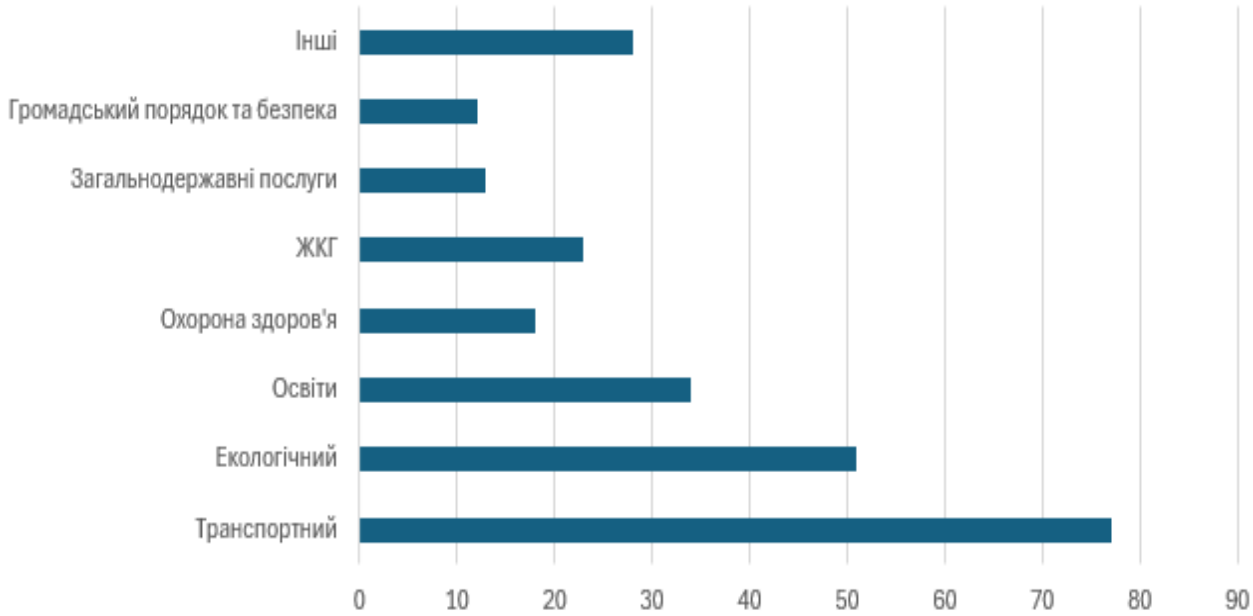

Рис. 2.8. Кількість проєктів за секторами у європейському pipeline

Джерело: побудовано автором на основі джерела [130]

Отже, відповідно до проаналізованих даних можна чітко виокремити ряд важливих тенденцій, що безпосередньо впливають на імплементацію механізму ДПП (ППП) в Україні. Перш за все необхідно виділити тренд на уникнення високоризикованих проєктів приватними інвесторами, що не забезпечуються гарантіями міжнародних інституцій фінансування розвитку (DFI). Іншим, не менш важливим трендом, є відхід європейського ринку ДПП (ППП) від класичних концесійних моделей до угод заснованих на платі за користування (61 % у 2024 р.). Що стосується секторальних тенденцій, слід відзначити відмінність домінації енергетичного сектору на світовому ринку ДПП (ППП) та транспортного у європейському, що можна пояснити різною територіальною насиченістю інфраструктури. При цьому спільною рисою є глибинна трансформація на користь відновлювальних джерел енергії (понад 90% угод за 2023-2024 рр.). Також, що стосується секторальних змін спостерігається зростання сектору ІКТ та освіти на світовому та європейському ринку ДПП (ППП).

Узагальнюючи наведений матеріал, можна стверджувати, що механізм ДПП (ППП) зберігає високу актуальність як для розвинених економік, так і для країн, що перебувають у процесі розвитку. ДПП (ППП) посідає важливе місце передусім у капіталомістких секторах економіки, де синергія влади та приватного капіталу приносить найбільший ефект. Аналізуючи сучасні тенденції та світовий досвід ДПП (ППП) можна виділити наступні актуальні напрями: енергетика, транспорт, ІКТ, освіта, водопостачання та водовідведення [51].

На сьогодні в Україні існує великий запит саме на відновлення інфраструктурних, транспортних, енергетичних об'єктів, що постраждали внаслідок ворожої агресії. Згідно оновлених даних Світового Банку (RDNA3), станом на лютий 2024 р., вартість відновлення та реконструкції об'єктів внаслідок військових дій становить понад 486 млрд дол. США, що вимагає залучення державних та приватних ресурсів у найближче десятиліття. Дана сума розрахована на десять років та враховує інфляцію, зростання цін на будівництво, а також фундаментальний принцип «відбудувати краще, ніж було».

Структура потреб відновлення економіки України відображена на рис. 2.9.

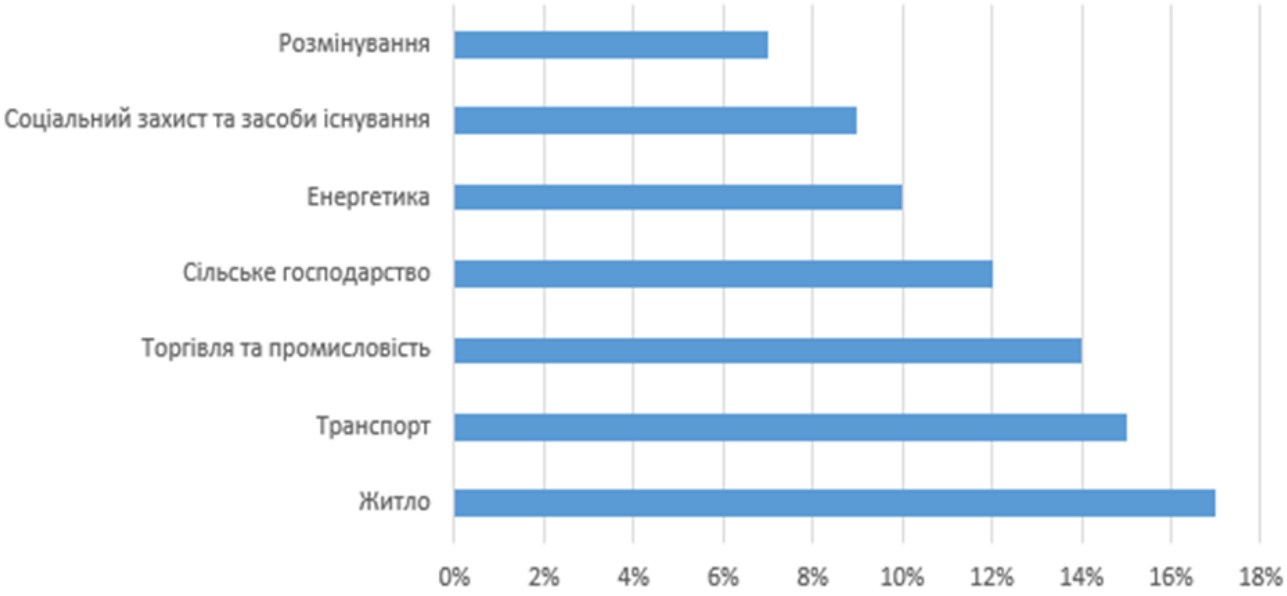

Рис. 2.9. Структура потреб відновлення економіки України

Джерело: побудовано автором на основі джерела [204]

За даними Київської школи економіки (KSE) спільно з профільними міністерствами та НБУ, згідно розрахунку за вартістю заміщення, станом на січень 2024 р. загальна сума збитків для інфраструктури України становить понад 157,2 млрд дол. США [153]. Це підтверджує великі прямі збитки житлової інфраструктури, енергетичного та транспортного сектору, що посилює економічний аргумент на користь широкого використання приватних інвестицій і механізмів ефективного розподілу ризиків. Потреба у масштабних капіталовкладеннях для відновлення, при обмежених державних можливостях фінансування, створює високу природню безальтернативну необхідність у залучені приватних ресурсів через механізм ДПП (ППП).

Функціонування ДПП (ППП) в Україні є складним та багатогранним процесом, що нерозривно пов'язаний з трансформацією економіки України від пострадянської моделі до ринкової, з подальшою інтеграцією у європейський правовий простір. Сутність українського підходу до механізму ДПП (ППП) неможливо аналізувати у відриві від ширшого макроекономічного та інституційного контексту. Упродовж десятиліть Україна існувала в умовах інституційної нестабільності, політичної турбулентності, недосконалої судової системи, що визначав період інвестиційної невизначеності. Паралельно із цим існував структурний дефіцит бюджетних ресурсів для комплексної модернізації застарілої інфраструктури. Саме на діалектичному протиріччі між гострою необхідністю в інвестиціях та високим ступенем ризику формувалася національна модель ДПП (ППП).

Дослідження етапів формування механізму ДПП (ППП) в Україні дає змогу виокремити не лише послідовні хронологічні етапи розвитку, а й простежити трансформацію концептуальних підходів та зміну управлінської парадигми. Зміна цих парадигм відображає еволюцію сприйняття ролі приватного сектора, механізмів розподілу ризиків і підходів взаємодії влади та бізнесу на основі синергії, що у сукупності формує інституційні засади сучасної моделі ДПП (ППП) в Україні.

У Додатку В подано характеристику етапів становлення ДПП (ППП) в Україні від зародження до сучасного стану.

За даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України станом на 01.01.2025 р. в Україні на умовах ДПП (ППП) укладено 200 договорів. Проте реалізуються, тобто створюють реальну економічну вартість, лише 22. Велика кількість договорів (114) не виконуються. Здебільшого це рамкові договори укладені комунальними підприємствами про спільну діяльність, ще до 2010 р., коли законодавчо були визначено нормативно-правова основа ДПП (ППП) в Україні. Тому, на нашу думку, такі договори слід виключати з аналітичного огляду, оскільки вони не передбачали уставлених вимог до структури, розподілу ризиків, відповідальності сторін. Відтак, вони спотворюють фактичну картину розвитку ДПП (ППП) та не можуть бути репрезентативною основою для якісної оцінки існуючої моделі ДПП (ППП) в Україні. Також слід зазначити, що 53 договори були розірвані або закінчився термін їх дії та 11 призупинені, виконання яких неможливе через форс-мажор (військові дії/окупація) [64].

Аналіз структури чинних договорів ДПП (ППП) (22 одиниці) дозволяє визначити низку концептуальних спостережень. Більшість активних проєктів (9) становлять концесійні договори, 6 – договори про спільну діяльність, 7 – інші форми партнерства. Така структура свідчить про переважання концесійного механізму та кращу його адаптованість до ринкових реалій в Україні. Натомість договори про спільну діяльність багатьма сучасними науковцями розглядаються як рудимент перехідної економіки. За галузевою структурою усі активні угоди ДПП (ППП) можна розділити на 4 групи: транспорт та логістика, збір та утилізація відходів, енергоефективність та охорона здоров’я (рис. 2.10).

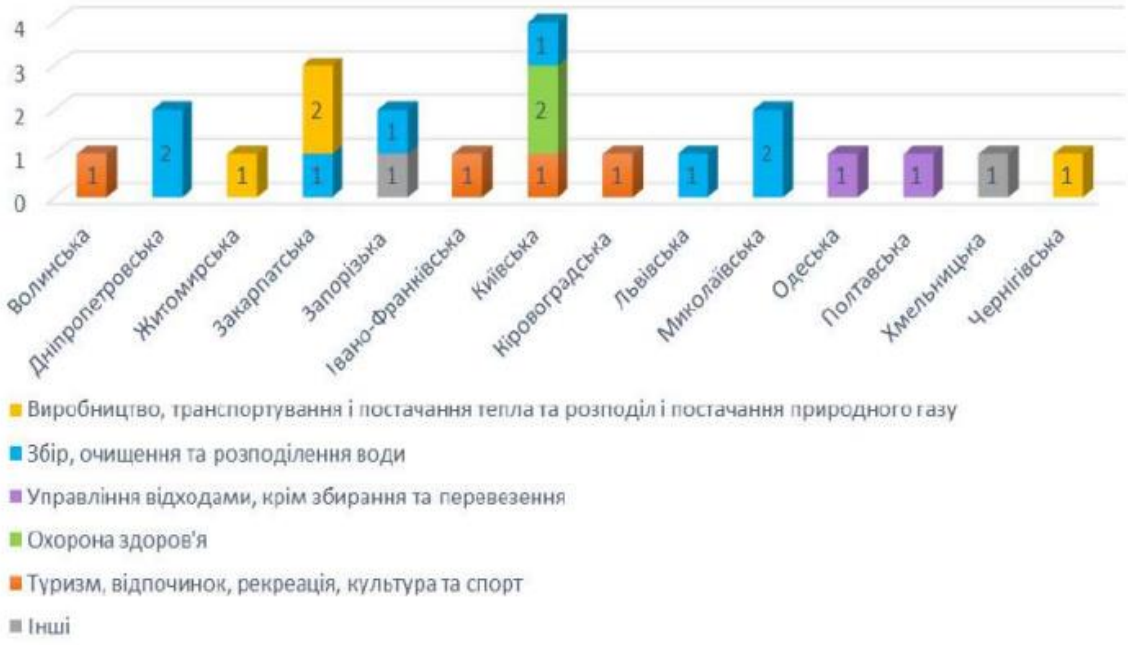

Рис. 2.10. Територіальний та секторальний розподіл угод ДПП (ППП) станом на 01.01.2025 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних [64]

Поглиблений аналіз структури чинного портфеля ДПП (ППП) проведено на рис. 2.11. Ліве кільце відображає розподіл за типом договору: концесії (41 %) домінують як найбільш інституційно зрілий інструмент; договори про спільну діяльність (27 %) поступово витісняються сучасними форматами; інші форми партнерства (32 %) охоплюють гібридні угоди. Праве кільце відображає галузевий розподіл: транспорт і логістика (32 %), збір та утилізація відходів (27 %), енергоефективність (23 %) і охорона здоров'я (18 %).

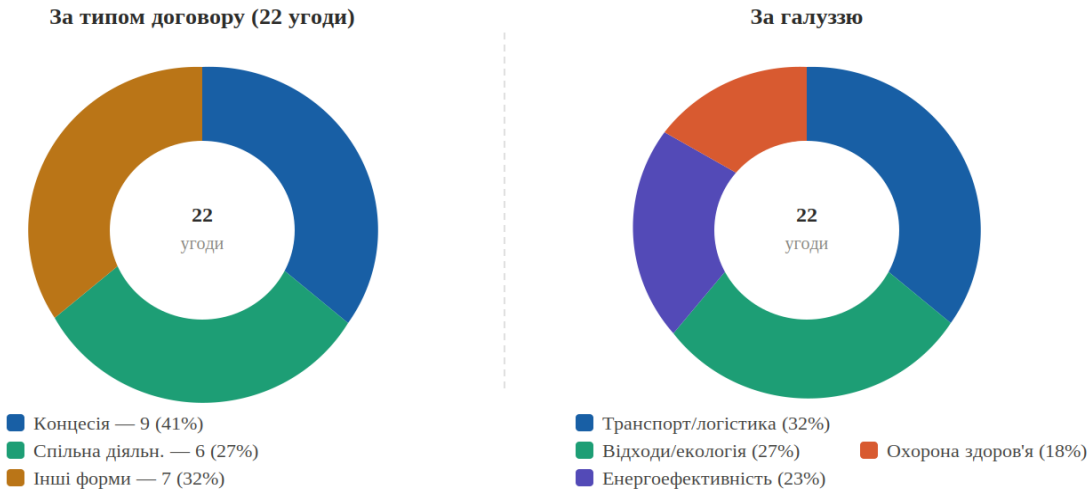

Рис. 2.11. Секторальна структура активних угод ДПП (ППП) в Україні станом на 01.01.2025 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних [64]

На основі опрацьованих аналітичних даних та академічних джерел проведемо комплексний SWOT аналіз сучасного стану ДПП (ППП) в Україні (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT аналіз сучасного стану ДПП (ППП) в Україні

Переваги	Недоліки
- підвищення ефективності управління об'єктами державної та комунальної власності; - розподіл ризиків між державним та приватним партнерами; - покращення якості публічних послуг для населення та бізнесу; - створення умов для використання новітніх технологій та запровадження інновацій; - поліпшення ділового клімату; - зниження навантаження на державний бюджет та оптимізація бюджетних видатків; - розвиток внутрішніх ринків капіталу.	- бюрократичні процедури підготовки проєктів залишаються тривалими, проте реформи продовжуються; - складність процедур ДПП (ППП) у порівнянні з державними закупівлями; - труднощі довгострокового прогнозування зумовлені макроекономічною ситуацією та військовими загрозами; - труднощі організації залучення донорів та міжнародних партнерів для реалізації великих інфраструктурних проєктів; - критичний дефіцит кваліфікованих кадрів та досвіду реалізації структурно складних проєктів.

Продовження табл. 2.9

Можливості	Загрози
- запит на відновлення та модернізацію (понад 486 млрд дол. США) формує унікальний ринок для інфраструктурних компаній; - оптимізація механізмів ДПП (ППП); - розробка інформаційної стратегії ДПП (ППП); - створення позитивного іміджу держави як сумлінного партнера; - створення «суміжної» діяльності та інфраструктури внаслідок реалізації проєктів ДПП (ППП); - підвищення інвестиційної привабливості територій; - євроінтеграція та гармонізація законодавства відкриває доступ до українського ринку європейських операторів та фінансових інструментів.	- тривала невизначеність пов'язана з військовими чинниками та макроекономічна нестабільність; - нестабільність політичної ситуації, можливі перегляди пріоритетів та умов; - демографічна криза, першочергово пов'язана з міграцією, створює загрози реалізації проєктів ДПП (ППП); - потенційні корупційні ризики; - розвиток системи інституціональної структури ДПП (ППП); - відсутність ефективної системи моніторингу процесу реалізації проєктів ДПП (ППП); - низький рівень державної підтримки реалізації проєктів ДПП (ППП).

Джерело: складено автором на основі джерел [36; 51; 69; 105; 167].

Метою аналізу є покращення розуміння впливу загальних позитивних та негативних факторів у поєднанні з проблематикою імплементації механізму ДПП (ППП) в Україні на сучасному етапі. Окремо слід відзначити, що реформи проведені з 2022 р., на основі застосування світового досвіду та допомоги міжнародних інституцій, здійснили значний вплив на економічно-організаційне середовище ДПП (ППП), що буде детально розглянуте у наступному розділі.

Проведене дослідження підтверджує, що організаційно-економічний потенціал впровадження ДПП (ППП) в Україні перебуває на етапі якісної трансформації. Військові та геополітичні чинники здійснили значний вплив на економіку держави та реалізацію пілотних проєктів ДПП (ППП), проте підкреслили недосконаліть нормативно-правового середовища та вразливість класичних моделей ДПП (ППП). Водночас існуючі загрози стали каталізатором проведення конструктивних та глибоких реформ. Законодавча реформа 2024-2025 рр. та реформа цифровізації заклала фундамент якісного перезапуску ринку ДПП (ППП). Однак, успішна реалізація цього потенціалу стримується низькою

інституційною спроможністю на місцях та високими макроекономічними, політичними та військовими ризиками.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ НА ОСНОВІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СПІВРОБІТНИЦТВА ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ

3.1. Зарубіжний досвід впровадження у вітчизняну практику ефективних моделей розвитку співпраці влади та бізнесу

Сучасний етап розвитку співпраці влади та бізнесу в Україні розпочався з 2022 р. Якщо до цього часу основним драйвером партнерства було покращення якості суспільних послуг, то з початком повномасштабного вторгнення вектор співпраці першочергово змістився до базового виживання економічної системи, забезпечення функціонування критичної інфраструктури та створення подальших передумов для післявоєнного відновлення. Дія форс-мажорних обставин та факторів непереборної сили підкреслила слабкі місця у традиційних формах партнерства держави та бізнесу. Період з 2022 р. став часом інституційного шоку та подальшої адаптації архітектури взаємодії державного та приватного сектору. У цей час, завдяки співпраці уряду з міжнародними партнерами, вдалося розпочати глибинну трансформацію, яку можна вважати початком формування нової моделі ДПП (ППП).

З метою глибшого розуміння сучасного стану економіки України, що безпосередньо впливає на інвестиційні можливості держави, проаналізуємо основні макроекономічні показники. Беручи для аналізу за основу довоєнне ВВП України 2021 р. за 100 %, можна прослідкувати наступну динаміку (рис. 3.1).

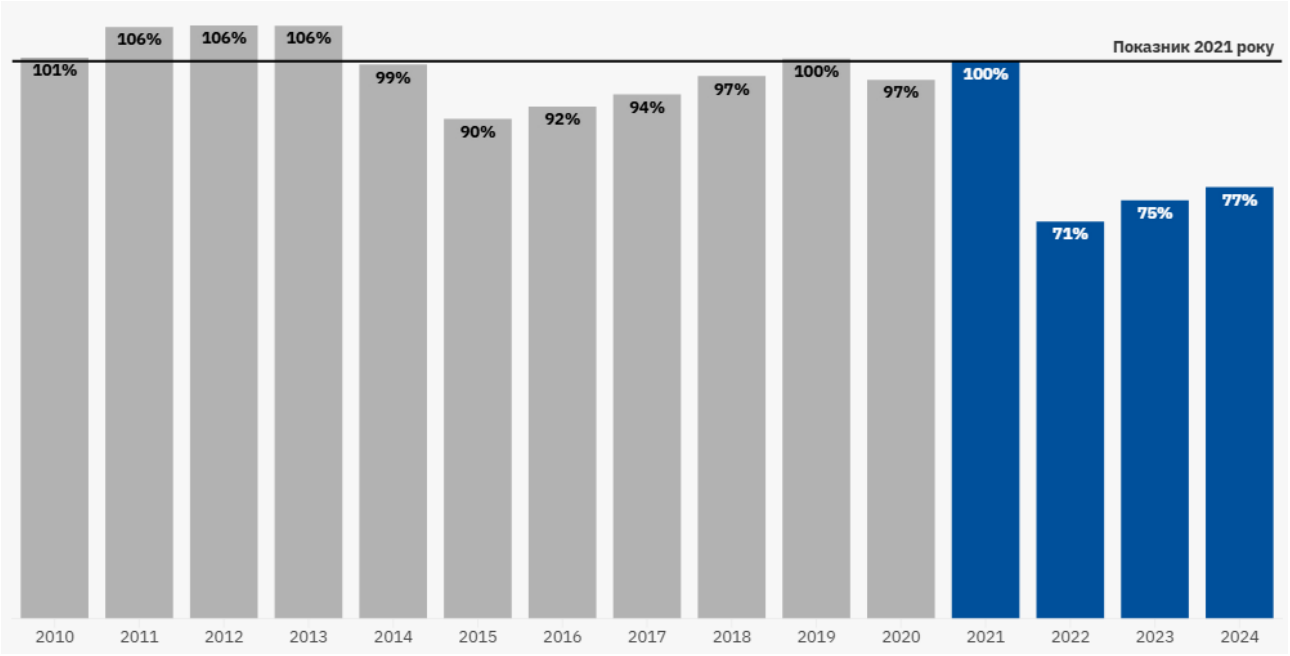

Рис. 3.1. Динаміка реального ВВП України, % від показника 2021 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних [117]

Після падіння ВВП на 28,8 % у 2022 р., що було спричинене повномасштабним вторгненням, зупинкою та руйнуванням виробництва, порушенням ланцюгів постачання, українська економіка продемонструвала адаптаційне відновлення, зростаючи на 5,3 % у 2023 р. Однак у 2024 р. темпи зростання сповільнилися до 2,9 %, що відображає вичерпання ефекту низької бази, посилення енергетичного терору, дефіцит на ринку праці через міграцію та мобілізацію. ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності у 2024 р. склав 16 320 дол. США, що є суттєвим відставанням від країн Східної Європи та обмежує купівельну спроможність населення як користувачів платних послуг [117].

Дефіцит державного бюджету у 2024 р. склав близько 19 % ВВП, а на 2025 р. прогнозується на рівні 18,4% [117]. За даними Міжнародного валютного фонду на кінець 2024 р. державний борг наближався до позначки 100 % ВВП, а станом на жовтень 2025 р. оцінюється у 108,6 % [147]. Слід зазначити, що від початку повномасштабного вторгнення усі військові витрати фінансуються за рахунок власних доходів державного бюджету, а цивільні – за рахунок коштів

міжнародної фінансової допомоги. У 2025 р. потреба у залучення міжнародного фінансування оцінюється у 39,3 млрд. дол. США [117].

Інфляція в Україні після свого піку у 26,6 % у жовтні 2022 р., завдяки стабілізації економіки та адекватним діям Національного Банку (НБУ) до кінця 2024 р. вдалося стабілізувати на рівні 12 %. При цьому НБУ активно використовував свій основний монетарний інструмент – облікову ставку. Станом на жовтень 2025 р. вона становить 15,5 %, що є орієнтиром для грошово-кредитного ринку щодо вартості залучення фінансових ресурсів [65].

На основі проведеного аналізу, можна констатувати, що уряд України на сучасному етапі має вкрай обмежені можливості щодо прийняття прямих фінансових зобов'язань чи надання державних гарантій. Це вимагає пошуку альтернативних джерел гарантування, зокрема міжнародних грантових фондів. Також слід зазначити, що висока вартість фінансових ресурсів на внутрішньому банківському ринку, фактично унеможливлює довгострокове фінансування інфраструктурних проєктів. При цьому залучення фінансових ресурсів у іноземній валюті викликає вроджені валютні ризики, що створюються за рахунок дисбалансу між валютою боргових зобов'язань та джерел їх погашення.

Вплив зарубіжного досвіду, необхідність післявоєнної відбудови, євроінтеграційні прагнення та вимоги пов'язані з ними стали каталізатором прогресивних змін у законодавстві та підходах до співпраці влади та бізнесу. Слід зазначити, що протягом етапів становлення та розвитку ДПП (ППП), нормативно-правове забезпечення постійно зазнавало конструктивної критики збоку експертного та академічного середовища. Результатом цього стало прийняття Закону України № 4510-IX від 19.06.2025 р. «Про публічно-приватне партнерство», що характеризує перехід від декларативного ДПП (ППП) до робочих європейських механізмів. Аналіз статей закону демонструє імплементацію провідних практичних міжнародних та європейських кейсів.

Згідно рекомендаціям Світового Банку та практиці ЄС, де пріоритет надається стратегічному плануванню та прозорому конкурентному відбору, новий закон встановлює, що ініціатором може бути лише публічний партнер

(держава або громада). Дана зміна усуває право приватного інвестора бути ініціатором проєкту ДПП (ППП), що на практиці могло означати просування проєктів з сумнівною суспільною цінністю, лобіюванням інтересів та проявими корупційних ризиків.

Відповідно до тренду у європейській практиці домінації малих проєктів ДПП (ППП), новий закон запроваджує диференційований підхід. Для проєктів вартістю до 5,538 млн. євро (поріг, що корелює з директивами ЄС про публічні закупівлі) впроваджено спрощену процедуру підготовки та конкурсу. Скорочено термін підготовки для таких проєктів з 19 до 12 місяців. Допускається реалізаціє без обов'язкового техніко-економічного обгрунтування, лише з застосуванням концептуальної записки. Даний підхід направлений першочергово на відбудову інфраструктури та економічне відновлення. Спрощений механізм буде діяти протягом воєнного стану та семи років після нього. Ці зміни усувають бюрократичні бар'єри, які раніше робили невеликі проєкти економічно недоцільними через високі трансакційні витрати.

Новим законом передбачено концептуальні новації до фінасування проєктів ДПП (ППП). Зокрема, здійснена легалізація механізму плати за готовність. На відміну від класичної концесії, де інвестор отримує прибуток у вигляді зборів з користувачів, модель плати за доступність передбачає, що публічний партнер сплачує приватному періодичні платежі за умови доступності об'єкта та відповідності KPI прописаним в угоді. В умовах обмеженої платоспроможності населення це дозволить реалізовувати проєкти «сьогодні», а платити «завтра».

Іншою не менш важливою новацією є впровадження поняття «донор» у ДПП (ППП) законодавство, що передбачає інтеграцію коштів, отриманих від міжнародних партнерів, у структуру фінансування проєктів ДПП (ППП). Це створює основу для впровадження змішаного фінансування. Економічним ефектом від даної новації є зниження середньозваженої вартості капіталу (WACC) проєкту. Вливання безповоротних коштів зменшує потребу у приватному капіталі, знижує сукупну вартість реалізації проєкту та оптимізує

очікуваний рівень дохідності для приватного партнера. За таких умов формується більш збалансований тариф для кінцевого споживача або помірніший фіскальний тиск на державний бюджет у разі застосування механізму плати за готовність. У результаті підвищується соціальна прийнятність проєкту та його загальна економічна обґрунтованість, що сприяє розширенню можливостей залучення інвестицій у капіталомісткі сектори.

Новий закон передбачає укладення лише двох типів договорів – концесії та договір про ДПП (ППП). Таким чином відбувається легалізація змішаної форми договору, що дозволяє інтегрувати елементи різних типів контрактів (будівництво, сервіс, управління) в межах одного проєкту. Суттєвою ознакою ДПП (ППП)декларується довготривалість, проте законодавством тепер не обмежується строк дії договору. Натомість для допорогових проєктів, особливо будівництво та відновлення житла, термін може становити менше 5 років. Також передбачена можливість призупинення дії договору ДПП (ППП) або концесії, внаслідок дії форс-мажорних обставин, що стало реалізацією практичного кейсу з концесією портів «Ольвія» та «Херсонес». Таке призупинення допустиме на термін до п’яти років, протягом якого, ефективне управління об’єктом ДПП (ППП) переходить до публічного партнера. Закон закріплює принцип законодавчої стабільності, гарантуючи, що до інвестора застосовуватиметься законодавство, чинне на момент укладення, що суттєво знижує регуляторні ризики.

До суттєвих новацій нового закону також відносимо запровадження Електронної торгової системи (ЕТС) як універсальної платформи для проведення конкурсних процедур у сфері ДПП (ППП), що становить важливий етап у формуванні більш конкурентного та інституційно зрілого ринку. Рівень економічної ефективності тендерних процедур безпосередньо корелюється з кількістю потенційних учасників та ступенем відкритості інформації. Переведення тендерних процедур у цифровий формат до 2027 р. істотно знижує рівень інформаційної асиметрії між внутрішніми учасниками ринку та зовнішніми інвесторами. Такий підхід сприяє підвищенню якості конкуренції,

зменшуючи ризики дискримінаційного доступу та неформального впливу на результати конкурсів. Крім того, функціонування ЕТС з практичної точки зору, мінімізує можливість ретроспективних корегувань. Загалом цифровізація процедур ДПП (ППП) покликана підвищити прозорість та стійкість інституційного середовища, що повинно створити умови до зростання довіри з боку приватного партнера та їх кількості.

Разом з прийняттям нового закону, Україна стала однією з перших країн, яка на законодавчому рівні інтегрує методологію UNECE «People-first PPP» (PIERS). PIERS – це методологічний інструмент, розроблений Європейською економічною комісією ООН (UNECE) для самооцінювання та незалежного скринінгу проєктів ДПП (ППП). Ця методологія зміщує фокус уваги з традиційної вартості грошей (Value for Money), на вартість для людей (Value for People). ЇЇ головна суть зводиться до оцінки відповідності проєктів цілям сталого розвитку. Проєкт оцінюється за 22 критеріями та понад 90 індикаторами, згрупованими у 5 категорій. Для України ця методологія є не просто теоретичною, а стратегічно важливою та нормативно закріпленою. Вона дозволить залучити фінансування для відбудови, оскільки міжнародні донори та інвестори вимагають відповідності стандартам ESG (Environmental, Social, Governance). Крім цього, вона допомагає ідентифікувати соціальні та екологічні ризики, а також знизити опір громадськості при реалізації проєктів, оскільки залучення стейкхолдерів є обов'язковою умовою її використання. На сьогодні UNECE уже провела оцінку згідно з критеріями PIERS трьох пріоритетних проєктів ДПП (ППП), таких як порт «Чорноморськ», багатопрофільна лікарня у м. Житомир та будівництво підземного паркінгу у м. Львів із загальним обсягом капітальних інвестицій у розмірі 124 млн дол. США [194].

Загалом реформи, що будуть впроваджені разом з імплементацією нового закону «Про публічно-приватне партнерство» ми оцінюємо як прогресивні та такі, що відповідають багаторічним експертним рекомендаціям Світового Банку та нормативно-правовим актам ДПП (ППП) ЄС. Проте, викликає занепокоєння, що ряд процедур не врегульовані законодавчо, а передбачені на доопрацюванням

урядом. На практиці це означає, що детальні процедури будуть описані в постановах уряду, які легше змінювати та можуть бути менш прозорими під час розробки. Прогресивні норми закладені в тексті закону, можуть бути нівельовані або оточені додатковими обтяжливими процедурами на рівні вторинного законодавства. Така бюрократизація може відштовхувати потенційних приватних партнерів та сповільнювати реалізацію проєктів.

Експертний аналіз Transparency International Ukraine вказує на надмірну свободу ухвалення рішень тендерними комісіями, а саме:

- законодавчо не встановлено чіткої методики визначення ваги критеріїв оцінки, що може дозволити комісіям маніпулювати результатами та вплине на суб'єктивне прийняття рішень;

- встановлення додаткових критеріїв може бути використано для штучного обмеження конкуренції та усунення небажаних учасників;

- передбачене законодавством створення нового типу конкурсних комісій, дозволяє залучати ширше коло представників органів державної та місцевої влади, чи власників активів, що безпосередньо може вплинути на наслідки прийняття рішення, оскільки воно приймається простою більшістю голосів;

- скасування норми про обов'язкове розкриття фінансово-комерційної частини проєкту, відповідно до полеження про конфіденційність суттєво знижує громадський контроль та прозорість [189].

Однією з найбільш контроверсійних змін у новому законі, є уже згадана новація про відмову від механізму приватної ініціативи проєктів ДПП (ППП), що фактично закріплює виключне право ініціювання за публічним партнером. У рамках економічної теорії та теорії контрактів приватна ініціатива традиційно вважається важелем зменшення інформаційної асиметрії між державою та бізнесом, оскільки саме приватний сектор, зазвичай, краще володіє більш актуальною інформацією щодо ринкових трендів, технологій та інноваційних бізнес-моделей. Таким чином, приватна ініціатива виконує сигнальну функцію, дозволяючи державі ідентифікувати проєкти з високою економічною доцільністю та інвестиційною привабливістю. Враховуючи обмежені можливості

експертного та кадрового потенціалу сьогодення, повне усунення механізму приватної ініціативи у проєктах ДПП (ППП), на нашу думку, створює ризики втрати важливих ринкових сигналів та може негативно відобразитися на якості формування портфеля проєктів ДПП (ППП).

Досвід британської ініціативи Private Finance Initiative (PFI), за допомогою якої протягом десятиліть залучалися інвестиції в інфраструктурні проєкти на основі механізму плати за доступність, демонструє суттєві слабкості такого інструменту при використанні його як засіб розтермінування платежів. У довгостроковій перспективі вартість залученого капіталу приватним партнером є значно вищою ніж вартість державних запозичень, що на практиці означає переплату платниками податків за обслуговування боргу приватного партнера. Теоретично, ця переплата мала компенсуватися ефективністю приватного управління та передачею ризиків приватному сектору, проте як виявилася у абсолютній більшості проєктів, не здатна перекрити значні фінансові витрати. Врахувавши це, Велика Британія у 2018 році відмовилася від моделі PFI/PF2. Розуміючи безпрецедентні масштаби руйнувань та колосальні потреби в інвестиціях, з нашої точки зору, Україна не повинна розглядати механізм плати за доступність як універсальний чи єдиний інструмент. Однак має застосовувати цю модель у змішаному форматі, поєднуючи донорські кошти та міжнародні страхові гарантії. Також для аналізу критично важливим є використання інструменту Public Sector Comparator (PSC), що порівнює традиційні державні інвестиції з реалізацією через управління проєктом ДПП (ППП) [140].

До суперечливих положень нового законодавства, відносимо також можливість укладення договору ДПП (ППП) шляхом прямих переговорів, що передбачає трансформацію договорів оренди державного чи комунального майна у договори концесії чи ДПП (ППП). Ця норма передбачається протягом перехідного періоду 5 років в обхід конкурентного конкурсу. З одного боку, такий підхід відображає логічну реакцію держави на особливі виклики воєнного часу та повоєнного відновлення, коли першочерговою метою стає швидка мобілізація приватного капіталу, інновацій і технологічних рішень для збереження та

відновлення критичної інфраструктури. У цьому контексті відступ від стандартних процедур конкурсного відбору може розглядатися як вимушене спрощення бюрократичних механізмів. Проте з іншого боку, легалізація прямих переговорів у сфері ДПП (ППП) може призвести до суттєвого послаблення базових принципів конкурентності, прозорості та рівного доступу до державних активів. Такий відступ передбачає зростання корупційних ризиків, лобіювання інтересів, неефективного використання державного та комунального майна, а також формування довгострокових контрактних зобов'язань на невигідних умовах для публічного партнера. Крім того, надмірне або непрозоре застосування цього механізму може створити додаткові точки напруження у відносинах з міжнародними фінансовими організаціями та європейськими партнерами, для яких конкурентні процедури є безальтернативними.

Унікальною особливістю впровадження ДПП (ППП), на сучасному етапі в умовах війни, стало створення цифрової екосистеми Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (DREAM). Вона створена як державний комплексний цифровий простір, який забезпечує інтегроване відображення повного життєвого циклу проєктів відновлення – від первинної ідеї до моніторингу реалізації та передавання об'єктів в експлуатацію. Система була вперше презентована на Ukraine Recovery Conference 2023 у Лондоні і розроблена як спільний проєкт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України разом з Агентством відновлення та неурядовими організаціями, за підтримки уряду Великої Британії.

В основі цифрової платформи покладено три модулі:

1. Банк проєктів, що містить консолідовану інформацію про усі проєкти та програми, структурований за галузями, регіонами та стадіями реалізації. Кожен проєкт містить свій інформаційний профіль, що надає дані про юридичний статус об'єкта та техніко-економічні показники.

2. Модуль аналітики, що дозволяє візуалізувати дані у вигляді інтерактивних карт та діаграм. Це дає змогу донорам та інвесторам у режимі

реального часу відслідковувати прогрес реалізації проєкту та використання коштів.

3. Модуль управління інвестиціями, що надає інтерфейс для подання заявок до Єдиного портфеля інвестиційних проєктів, оцінки їх пріоритетності та моніторингу ефективності.

Архітектура цифрової платформи Dream базується на принципі система в системі. Вона консолідує дані з дев'яти ключових державних реєстрів, включаючи Єдину державну електронну систему у сфері будівництва (ЄДЕССБ) та систему публічних закупівель Prozorro. Завдяки такій архітектурі забезпечується безперервний потік даних в реальному часі, унеможливлюється несанкціоноване втручання в потік інформації, а також спрощуються процеси перевірки юридичних і технічних аспектів проєктів.

Основною роллю цифрової платформи DREAM є зниження інформаційної асиметрії між ініціаторами проєкту, державними чи місцевими органами влади, приватними інвесторами та міжнародними фінансовими організаціями. Вона дозволяє потенційним інвесторам суттєво скоротити фінансові та часові ресурси на верифікацію даних. За даними Open Contracting Partnership, використання DREAM дозволило скоротити час відбору проєктів для фінансування з 6 місяців до кількох тижнів. Станом на 2025 р. система використовується 87 % громад, що свідчить про її глибоке проникнення на регіональному рівні. Окремо слід зазначити, що у DREAM доступні дані про проєкти ДПП (ППП) [113].

Інституційна реформа, що наразі реалізується в Україні, є ключовою передумовою відновлення та активізації ринку ДПП (ППП), оскільки вона спрямована на підвищення спроможності державних органів, удосконалення регуляторного середовища та зниження транзакційних витрат для приватних інвесторів. Водночас не менш значущою з точки зору довгострокової ефективності ДПП (ППП) є реформа системи управління публічними інвестиціями, яка впроваджується паралельно. Саме вона формує методологічну та процедурну основу для стратегічного відбору, пріоритезації та узгодження інвестиційних проєктів із цілями державної політики, середньостроковим

бюджетним плануванням і фіскальними обмеженнями. У сукупності ці реформи створюють інституційні передумови для переходу від фрагментарної реалізації ДПП (ППП) до системного, прогнозованого та фінансово стійкого механізму залучення приватного капіталу для розвитку публічної інфраструктури.

Історично система управління публічними інвестиціями в Україні характеризувалася домінуванням політичної доцільності над економічною ефективністю та відсутністю довгострокового стратегічного планування. Рішення про фінансування часто ухвалювалися не на основі стратегічних пріоритетів, чітких розрахунків та без доказової бази , що призводило до появи численних довгобудів та неефективного використання бюджетних коштів. Крім того, для України характерною є системна проблема нестабільності фінансування інвестиційних, насамперед інфраструктурних, проєктів. Вона проявляється, зокрема, у значній кількості випадків нераціонального використання бюджетних ресурсів, спрямованих на підготовку проєктно-кошторисної документації, яка в подальшому не була реалізована в межах відповідних інвестиційних ініціатив. З часом така документація або втрачає свою актуальність унаслідок зміни макроекономічних умов, нормативно-правових вимог чи пріоритетів державної політики, або потребує суттєвого коригування, що додатково підвищує вартість підготовчої стадії проєктів. У ряді випадків інвестиційні проєкти були реалізовані лише частково через переривання фінансування, перегляд бюджетних зобов’язань чи інституційну неузгодженість між учасниками проєктного циклу. Така практика негативно впливає на загальну ефективність публічних інвестицій, знижує довіру потенційних приватних партнерів та підсилює ризики втрати вже вкладених фінансових ресурсів [32].

Відповіддю на дані виклики стала впровадження урядом України за підтримки партнерів, зокрема Світового Банку та МВФ, комплексної реформи системи управління публічними інвестиціями. Правовою основою інтеграції її у законодавче поле є постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 р. № 527, яка затвердила нові порядки підготовки та відбору проєктів до Єдиного проєктного портфеля (ЄПП). Впровадження реформи не є ізольованим процесом,

а стало частиною широких міжнародних зобов'язань України щодо забезпечення прозорості та ефективності капітальних видатків, виконання яких є умовою фінансового виживання держави [79].

Ключовою ознакою реформи стала імплементація «Моделі п'яти кейсів» (табл. 3.1) [134].

Таблиця 3.1

Характеристика вимірів оцінювання «Моделі п'яти кейсів» (Five Case Model)»

№	Вимір оцінювання (кейс)	Сутність
1	Стратегічний	Ідентифікація доказової бази ініціативи, визначення зв'язку із цілями стратегічних документів вищого рівня (Державна стратегія регіонального розвитку, галузеві стратегії, стратегії об'єднаної територіальної громади), перевірка наявності чітко сформульованих цілей проєкту згідно критеріїв SMART.
2	Економічний	Здійснюється аналіз впливу проєкту на добробут суспільства в цілому. Монетизації всіх можливих ефектів від реалізації проєкту, включаючи ті, що не мають прямої ринкової ціни. Вимагає розгляду альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей та їх впливу.
3	Комерційний	Оцінює можливість реалізації проєкту на ринкових умовах. Аналізується наявність потенційних підрядників, стратегія закупівель та можливості залучення приватного капіталу (що є критичним для ідентифікації ДПП (ППП)).
4	Фінансовий	Здійснюється підтвердження джерел фінансування, їх структурування. Особлива увага приділяється аналізу операційних витрат після введення об'єкта в експлуатацію. Фінансовий кейс вимагає розрахунку впливу на бюджет протягом усього життєвого циклу об'єкта, що змушує ініціаторів замислюватися не лише над реалізацією проєкту, а і його подальшою експлантацією.
5	Управлінський	Оцінює спроможність створеної команди реалізувати проєкт. Розробляється детальний план-графік реалізації з контрольними точками, що буде використано для моніторингу реалізації проєкту. Ініціатор повинен передбачити потенційні загрози та розробити плани реагування.

Джерело: створено автором на основі джерел [79; 134; 140]

Дана методологія базується на практиках Казначейства Великої Британії та рекомендаціях програми JASPERS (ЄІБ/Єврокомісія), що вимагає від ініціатора доведення зрілості проєкту у п'яти вимірах. Важливим аспектом є те, що реформа охоплює всі рівні управління – від місцевого до національного, зобов'язуючи громади використовувати уніфіковані методологічні підходи [174].

Реформа управління публічними інвестиціями передбачає перехід від фінансування установ до інвестування в конкретні проєкти, що мають чітко визначені цілі, часові рамки та очікувані результати. Фундаментальним здобутком є створення Єдиного проєктного портфеля (ЄПП), що представляє собою консолідований перелік усіх публічних інвестиційних проєктів, які пройшли процедуру відбору та пріоритезації і плануються до реалізації за рахунок державних або залучених коштів.

У результаті аналізу та фільтрації сотень заявок, що надійшли через цифрову платформу DREAM, у вересні 2025 р. Стратегічна інвестиційна рада погодила перший повноцінний ЄПП на 2026 р. До фінального списку увійшло 149 (табл. 3.2) ініціатив із загальною оціночною вартістю реалізації 11,4 трлн грн. (ця сума відображає вартість повного життєвого циклу проєктів, а не лише потребу у фінансуванні на один рік). Портфель складається з двох типів ініціатив – перехідні (75 проєктів та програм, що фінансувалися у 2025 р.) та нові ініціативи (74 проєкти та програми, що пройшли повний цикл оцінки та аналізу за новою методологією). Важливо зазначити, що такий підхід забезпечує спадкоємність фінансування для критично важливих об’єктів, які уже перебувають на стадії реалізації, та водночас свідчить про значне оновлення пріоритетів держави [162].

На основі проведеного аналізу структури ЄПП, погодженого на 2026 р., можна прослідкувати домінацію секторів інфраструктури, транспорту та енергетики, що відповідає сучасним викликам військової загрози. Зокрема, значна кількість енергетичних проєктів спрямована на реалізацію концепції розподіленої генерації, що робить енергосистему більш стійкою до масованих атак [161].

Таблиця 3.2

Структура Єдиного проєктного портфеля станом на початок 2026 р.

Сектор	Кількість ініціатив	Частка у портфелі	Напрям реалізації
Муніципальна інфраструктура та послуги	40 (26 програм, 14 проєктів)	26,8 %	Водопостачання, водовідведення, поводження з відходами.
Транспорт та логістика	39 (6 програм, 33 проєкти)	26,1 %	Інфраструктурні проєкти (будівництво доріг, мостів, модернізація портів).
Енергетика	25 (25 проєктів)	16,8 %	Децентралізація генерації, відновлювальна енергетика.
Охорона здоров'я	22 (11 програм, 11 проєктів)	14,8 %	Модернізація лікарень, створення реабілітаційних центрів.
Освіта та наука	10 (8 програм, 2 проєкти)	6,7 %	Енергоефективна модернізація будівель, створення безпечних укриттів подвійного призначення.
Житлова політика	4 (програми)	2,7 %	Проєкти соціального житла для ВПО.
Інші сектори	9	6,1 %	Цифровізація, екологія, публічні фінанси.

Джерело: створено автором на основі джерела [161]

Окремо слід відзначити, що формування ЄПП через цифрову платформу DREAM відбувається за принципом «знизу в вверх» (рис. 3.2). На першому рівні громад відбувається аналіз ініціатив та їх валідація у відповідності до регіональної стратегії розвитку. У наслідок агрегації на регіональному рівні (ОДА) відбувається формування регіонального портфеля та передача його на національний рівень. Заключний етап характеризується проведенням експертної оцінки у відповідних міністерствах, формування галузевих портфелів для подальшого затвердження остаточного ЄПП. Така цифрова вертикаль гарантує, що національний портфель базується на реальних потребах громад, верифікованих через цифрові інструменти [125].

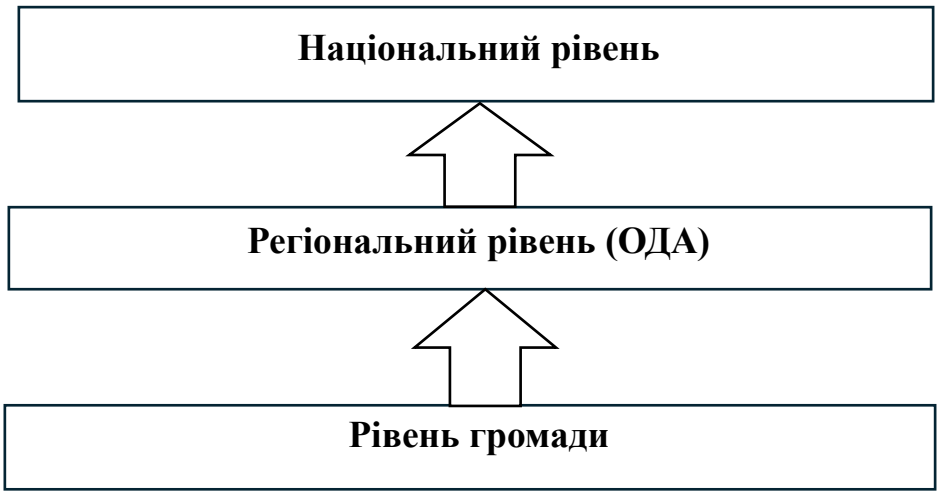

Рис. 3.2. Рівні формування Єдиного проєктного портфеля через платформу DREAM

Джерело: побудовано автором на основі джерела [125]

Одним із найважливіших стратегічних аспектів впровадження ЄПП є його роль у каталізації ринку ДПП (ППП). В умовах обмеженості бюджетних коштів, ЄПП виступає фільтром, який сепарує проєкти на дві категорії: соціальні, що потребують безповоротних дотацій та інвестиційні проєкти. Включення інвестиційного проєкту до ЄПП є сигналом до потенційних інвесторів про те, що держава визнала цей об'єкт пріоритетним і гарантує його підтримку. Це створює інституційні передумови для подолання однієї з ключових структурних вад українського ринку ДПП (ППП) – дефіциту довіри між учасниками та низького рівня передбачуваності регуляторного й інвестиційного середовища. Результатом цього повинно стати підвищення прозорості прийняття рішень потенційними інвесторами та формування стабільнішої основи для довгострокової співпраці в рамках ДПП (ППП).

На підставі проведеного аналізу доцільно констатувати, що в сучасних умовах в Україні відбувається багатовимірна інституційна трансформація моделей взаємодії між владою та бізнесом, спрямована на формування зрілої системи ДПП (ППП), заснованої на принципах довіри, передбачуваності та розподілу ризиків. Зазначений процес набуває стратегічного значення в контексті

мобілізації інвестиційних ресурсів для післявоєнного відновлення та майбутнього довгострокового соціально-економічного розвитку України.

Поточна інституційна реформа свідчить про поступовий відхід від хаотичних та ситуативних договірних практик до побудови цілісної системи інституційного супроводу публічних інвестицій, що відповідає підходам, реалізованим у провідних економіках світу, зокрема в країнах Європейського Союзу, Великій Британії та Канаді. У межах цієї парадигми держава дедалі більше позиціонується як компетентний і професійний замовник інфраструктурних та суспільно значущих проєктів, спроможний здійснювати стратегічне планування, економічну оцінку та контрактне управління, а не лише виконувати регуляторні функції.

Прийняття нового законодавства у сфері ДПП (ППП) заклало правові передумови для застосування більш гнучких фінансових та контрактних моделей, що узгоджуються з рекомендаціями міжнародних фінансових інституцій, насамперед Світового банку. Водночас запровадження в Україні цифрової екосистеми DREAM у поєднанні з реформуванням системи управління публічними інвестиціями формує унікальну модель наскрізного проєктного циклу, побудовану на принципах прозорості, підзвітності та відкритості даних.

Крім того, важливим елементом сучасної трансформації системи публічних інвестицій в Україні є поступова інтеграція підходу «знизу вгору» у процеси ініціювання, відбору та погодження інвестиційних проєктів. Залучення місцевих та регіональних органів влади на ранніх стадіях проєктного циклу дозволяє більш точно ідентифікувати реальні потреби територій, підвищити соціально-економічну релевантність проєктів та зменшити ризик їх формального або політично вмотивованого відбору.

Таким чином, український підхід до розвитку ДПП (ППП) характеризується не простим запозиченням міжнародних практик, а їх адаптацією та інституційним удосконаленням з урахуванням національних викликів, зокрема умов воєнного стану та високого рівня інвестиційних ризиків. Водночас результати дослідження засвідчують наявність низки структурних та

процедурних обмежень, які стримують повноцінну реалізацію потенціалу ДПП (ППП). Їх ідентифікація та формування практико-орієнтованих рекомендацій становитиме предмет аналізу наступного підрозділу.

3.2. Стратегічні орієнтири організаційно-економічного розвитку співпраці влади та бізнесу на засадах державно (публічно)-приватного партнерства

Сучасна міжнародна практика функціонування економік у кризових та постконфліктних умовах засвідчує, що обмеженість фінансових ресурсів переважно втрачає статус основного стримуючого чинника відновлення. Наявність значних обсягів фінансування, доступних через інструменти ЄС, міжнародні фінансові організації та механізми двостороннього співробітництва, сама по собі не забезпечує їх ефективного перетворення у високорентабельні та суспільно значущі інвестиційні проєкти.

За цих умов визначальною проблемою для України стає дефіцит інституційної та управлінської спроможності. Йдеться про феномен «відсутньої ланки», за якого значні макрофінансові ресурси не конвертуються у конкретні інвестиції на рівні територіальних громад через брак якісно підготовлених, стандартизованих і комерційно життєздатних проєктів. Місцеві суб’єкти господарювання та представники малого і середнього бізнесу, на практиці не володіють достатніми технічними, інституційними та фінансовими компетенціями для розроблення проєктної документації, що здатна відповідати високим вимогам і стандартам міжнародних кредиторів та інвесторів [37; 76; 155].

Формування інвестиційної привабливості в умовах триваючих військових дій та геополітичної нестабільності постає як складне багатовимірне завдання, оскільки традиційні показники прибутковості значною мірою нівелюються під впливом високих ризикових премій. У зв’язку з цим інструментарій

стимулювання економічної співпраці зміщується у бік застосування інноваційних фінансово-організаційних механізмів, першочергово спрямованих на мінімізацію, страхування та ефективний розподіл ризиків між міжнародними інституціями, державою та приватним сектором [48; 49].

Механізм стимулювання економічної активності в рамках співпраці влади та бізнесу становить собою багатовимірну складну систему, що інтегрує економічні, інституційні та управлінські складові. Стратегічною метою функціонування цього механізму є формування сприятливого бізнес-середовища, в якому взаємодія стає не лише комерційно привабливою для приватного капіталу, але й соціально значущою для громади чи держави, що у підсумку масштабує інвестиційну привабливість цілих макрорегіонів.

Наукові дослідження засвідчують, що взаємодія влади та бізнесу нерідко характеризується стагнаційними тенденціями, зумовленими глибоким дефіцитом інституційної довіри та викривленим розумінням функцій і ролей сторін. У сучасній економічній теорії довіра трактується як фундаментальна передумова формування стабільних партнерських відносин, значущість якої істотно зростає в сучасних умовах тривалої невизначеності. Незважаючи на різні початкові цілі влади та бізнесу, саме у точках перетину векторів їх дії утворюється синергія. Тому чітка формалізація цих відносин через відкриті, прозорі правила гри, є найпотужнішим нефінансовим стимулом для залучення стратегічних інвесторів у проєкти ДПП (ППП) [96].

Таким чином поєднання суспільних та приватних інтересів значною мірою залежить від скорочення трансакційних витрат, пов’язаних з ініціюванням проєктів, проведення комплексу організаційних дій та контролю реалізації. Відповідно сучасний організаційно-економічний механізм повинен використовувати багаторівневий підхід до управління заснований на:

- адаптації національного нормативно-правового середовища до міжнародних стандартів інвестиційної діяльності, забезпечуючи захист прав власності та стабільність виконання договірних зобов’язань в умовах

макроекономічної нестабільності. Слід зазначити, що значні кроки у даному напрямі було здійснено протягом минулих кількох років;

- наявність ефективних спеціалізованих структур та функціонуючих механізмів підготовки проєктів, здатних конвертувати стратегічні пріоритети у технічно та фінансово обґрунтовані проєкти, придатні для залучення банківського фінансування;

- перехід від класичних моделей запозичення до інтеграції гібридних форм капіталу, що поєднують обмежені державні пільгові ресурси, грантове фінансування та приватний комерційний борг з метою формування стійких і фінансово життєздатних структур капіталу.

На наш погляд, у сучасних умовах ефективність застосування механізмів ДПП (ППП) значною мірою корелюється з урахування регіонального контексту. Інвестиційна привабливість на макрорівні формується через успішні регіональні кейси. Показовим прикладом диверсифікованої регіональної економіки є Карпатський макрорегіон, особливості структури економічної організації якого, розглянуті у попередньому розділі дослідження. Стратегія розвитку регіону базується на розбудові конкурентоспроможної інноваційної економіки, що дозволяє областям регіону посідати провідні місця у рейтингах інвестиційної привабливості.

Фінансова архітектура відбудови та реконструкції економіки України відзначається високим рівнем складності та багатокомпонентності, поєднуючи ресурси наднаціональних об’єднань, міжнародних фінансових організацій, двосторонніх міжурядових програм і приватного інвестиційного капіталу. Систематизація зазначених джерел фінансування має важливе значення для формування ефективних моделей ДПП (ППП), оскільки кожен фінансовий інструмент характеризується специфічним функціональним призначенням – від механізмів покриття первинних збитків до фінансування капітальних витрат та надання технічної й консультаційної підтримки. Наведена нижче таблиця (табл. 3.3) узагальнює основні актуальні джерела фінансування, які формують

фінансову екосистему для відновлення економіки та реалізації інфраструктурних проєктів.

Таблиця 3.3

Фінансова архітектура відбудови та реконструкції економіки України

Категорія джерела капіталу	**Основні інструменти**	**Ключові інституційні провайдери**	**Функціональна роль у проєктах ДПП (ППП)**
Багатосторонні інституції (МФО/ББР)	Пільгові кредити, структурні позики, кредитне посилення	Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ	Базове фінансування інфраструктури, адміністративної спроможності держави, інституційна підготовка України до вступу в ЄС.
Двосторонні та донорські фонди	Гранти, гарантії, капітал «перших втрат» (first-loss), технічна допомога	URTF, IFC ERA, Національні уряди	Деескалація ризиків, фінансування техніко-економічних обґрунтувань, підтримка бізнесу під час війни, розподіл ризиків для банків.
Механізми макроінтеграції ЄС	Бюджетна підтримка, умовний капітал, структурні гранти	Ukraine Facility	Механізм державного співфінансування, активізація реформ та гармонізація національної політики з європейською нормативно-правовою базою.
Гуманітарні та філантропічні ресурси	Гуманітарне змішане фінансування (HBF), безповоротні гранти	Міжнародний рух Червоного Хреста, глобальні фонди, ПРООН	Підтримка локальних ініціатив: відновлення соціальної інфраструктури, перехід від екстреної допомоги до стійкого розвитку громад

Продовження табл. 3.3

Приватний комерційний капітал	Старший (пріоритетний) борг, прямі інвестиції, корпоративні облігації	Комерційні банки, інституційні інвестори, венчурні фонди	Операційне масштабування, забезпечення ринкової ефективності, довгострокове управління активами

Джерело: створено автором на основі систематизації джерел [76; 86; 127; 129; 146]

Окремо слід візначити, що наведена структура демонструє тренд глобальних фінансових інституцій та країн-партнерів, відмови від прямої фінансової допомоги безпосередньо до державного бюджету. Натомість вектор підтримки безповоротно змістився у бік надання пільгового капіталу через механізми трастових фондів та спеціальні фінансові інструменти.

Реалізація масштабних проєктів потребує інструментів макрорівня. Першочерговим драйвером тут виступає механізм «Ukraine Facility» – фундаментальна програма фінансової допомоги від Європейського Союзу обсягом 50 млрд євро, розрахована на період 2024-2027 рр. Його структура поєднує два ключові інструменти: 33 млрд євро пільгового довгострокового кредитування, що забезпечується шляхом залучення ЄС ресурсів на міжнародних фінансових ринках через емісію облігацій, а також 17 млрд євро безповоротної грантової підтримки, яка реалізується через спеціальний механізм Ukraine Reserve.

У контексті ДПП (ППП) найважливішим елементом цієї програми є Ukraine Investment Framework (Pillar II) – спеціалізований інструмент для залучення державних і приватних інвестицій у відбудову. Його плановий бюджет становить 9,5 млрд євро та спрямований насамперед на мобілізацію інвестиційних ресурсів для реалізації проєктів відбудови України. У межах цього механізму ЄС забезпечує покриття ризиків за операціями, що здійснюються на підтримку суверенних, субсуверенних, комерційних і некомерційних суб’єктів,

формуючи інституційні передумови для каталізації приватного інвестування та масштабування інфраструктурних проєктів [129].

У системі міжнародного руху капіталу Україна зіштовхується з проявами класичного «Парадоксу Лукаса», як емпірично зафіксованого феномена, відповідно до якого фінансові ресурси не спрямовуються у достатніх обсягах із розвинених економік до країн, що розвиваються, попри теоретично вищу граничну продуктивність капіталу в останніх. Ключовими факторами цього явища виступають інституційна слабкість, нестача людського капіталу та суттєва інформаційна асиметрія. Академічні дослідження засвідчують, що механізми змішаного фінансування є дієвим інструментом зменшення негативних ефектів Парадоксу Лукаса та стимулювання міжнародних інвестиційних потоків, проте вони не здатні усунути його повністю [198].

Міжнародна фінансова корпорація (IFC), що входить до структури Світового Банку, у процесі оцінювання інвестиційних проєктів у межах змішаного фінансування керується наступними усталеними принципами: економічної обґрунтованості, комерційної стійкості, посилення ринків, залучення приватного капіталу та просування високих стандартів. Окреслені принципи виконують роль інституційного механізму стримування неефективного використання ресурсів публічного сектору, сприяючи підвищенню їхньої адресності, ефективності та результативності. Водночас вони ґрунтуються на підході, відповідно до якого державне або донорське втручання у функціонування ринкових механізмів повинно мати тимчасовий характер і застосовуватися виключно на перехідному етапі для стимулювання подальшої ринкової самодостатності [200]. При цьому слід зазначити, що фундаментальним критерієм є «додатковість», яка має убезпечити від витіснення комерційного капіталу пільговими фінансовими ресурсами, у тих галузях, де він здатен працювати самостійно. Дослідники розглядають критерій «додатковості» у двох вимірах (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Виміри «додатковості» у змішаному фінансуванні

Джерело: створено автором на основі джерела [199]

Упродовж останнього десятиліття стратегія змішаного фінансування набула значного поширення в архітектурі міжнародного розвитку. Концептуальне підґрунтя цього підходу базується на припущенні, що обмежені ресурси офіційної допомоги розвитку здатні виконувати каталітичну функцію, мобілізуючи асиметрично великі обсяги інституційного та приватного капіталу за допомогою механізмів де-резикування. Проте глибинний науковий аналіз наслідків імплементації зазначеного курсу виявляє низку вагомих фундаментальних суперечностей та емпіричних обмежень [50].

Фундаментальну критику сучасної концепції змішаного фінансування представила група дослідників на чолі з Mariana Mazzucato. У своїй праці автори здійснюють критичний аналіз базових припущень, на яких ґрунтуються механізми змішаного фінансування, та обґрунтовують необхідність переходу до місійно-орієнтованого алгоритму. Запропонована модель передбачає інтеграцію низки ключових принципів.

Зокрема, принцип спрямованості передбачає використання змішаного фінансування не лише для компенсації дефіциту капіталу, а й як інструменту стратегічного спрямування інвестиційних потоків; принцип справедливості – дотримання балансу розподілу ризиків і вигод між державою та приватним сектором; принцип портфельного підходу розглядає поєднання комерційно прибуткових і соціально значущих проєктів у межах єдиної інвестиційної стратегії; принцип прозорості передбачає посилення механізмів суспільного контролю та підзвітності.

Дотримання зазначених принципів покликане трансформувати змішане фінансування з механізму одностороннього перерозподілу фінансових ресурсів від платників податків на користь приватного сектору у інструмент справедливого співвідношення ризиків і винагород між усіма учасниками фінансової взаємодії [159].

Тривала збройна агресія проти України формує ключове системне обмеження для активізації приватного інвестування, насамперед у проєкти з тривалим інвестиційним горизонтом. Високий рівень безпекової невизначеності істотно підвищує ризиковість таких активів, що спричиняє зростання вартості капіталу та обмежує доступ до довгострокових фінансових ресурсів. За відсутності дієвих механізмів страхування воєнно-політичних ризиків і належних інструментів гарантування захисту інвестицій реалізація вкладень у подібні проєкти втрачає економічну доцільність [50]. У результаті приватні інвестори переорієнтовуються переважно на короткострокові або високоліквідні напрями вкладень, уникаючи капіталомістких інфраструктурних та індустріальних проєктів. Це, своєю чергою, посилює структурні диспропорції економіки, стримує модернізацію виробничої бази та ускладнює формування передумов для стійкого післявоєнного економічного відновлення. Відтак підвищення інвестиційної активності вимагає не лише макрофінансової стабілізації, але й створення комплексної системи державних і міжнародних гарантій, здатної мінімізувати безпекові ризики та забезпечити прогнозованість інвестиційного середовища.

Фундаментальним бар’єром для залучення приватного капіталу в Україну залишається загроза фізичного знищення активів, експропріації та порушення умов контрактів з боку державних та місцевих органів влади. Більшість міжнародних інвесторів розглядають наявність страхування політичних ризиків як критичну передумову для розгляду проєктів в Україні. З метою подолання цього бар'єра у 2024-2026 рр. було здійснено комплекс дій, спрямованих на побудову багаторівневої екосистеми страхування, яка функціонує як на міжнародному, так і на державному рівнях.

Важливим концептуальним зрушенням у підходах до оцінювання воєнно-політичних ризиків стало подолання сприйняття військових загроз в Україні як просторово однорідного явища. Сучасні аналітичні підходи дедалі більше ґрунтуються на принципі територіальної диференціації ризиків, що передбачає врахування суттєвих відмінностей у рівні безпекових загроз між окремими регіонами. Зокрема, відповідно до даних аналітичної платформи Ukrainian War Risk Data Platform, станом на жовтень 2023 р. у 66 % територіальних громад не було зафіксовано жодного інциденту, пов’язаного з воєнними діями, тоді як ще у 9 % громад спостерігалися лише поодинокі випадки таких інцидентів [158]. Наведені дані формують емпіричне підґрунтя для застосування більш гнучких та диференційованих механізмів страхування інвестиційних ризиків. Передусім це стосується проєктів ДПП (ППП), реалізація яких здійснюється у відносно безпечних регіонах держави. У таких умовах виникають передумови для суттєвого зниження страхових премій та вартості капіталу, що веде до підвищення фінансової привабливості довгострокових інвестиційних проєктів [50].

Центральне місце у формуванні системи міжнародного гарантування інвестицій в Україні посідає Багатостороння агенція з гарантій інвестицій (MIGA), що входить до групи Світового банку. Діяльність агенції ґрунтується на поетапному підході до підтримки економічної стійкості та стимулювання приватного інвестування в умовах воєнної нестабільності. На першому етапі, що охоплює період активної фази бойових дій, пріоритетним напрямом діяльності

MIGA є надання гарантій, спрямованих на забезпечення безперервності критично важливих економічних процесів. Окрему увагу агенція приділяє підтримці проєктів реального сектору економіки, пов'язаних із релокацією підприємств із прифронтових регіонів до відносно безпечніших областей України, що сприяє збереженню виробничого потенціалу, робочих місць та податкової бази. Подальший етап діяльності MIGA передбачає перехід від інструментів кризового реагування до механізмів довгострокового інвестиційного стимулювання. Після стабілізації безпекової ситуації повинен вступити в дію наступний етап розширення застосування гарантій проти політичних ризиків, спрямований насамперед на фінансування великих інфраструктурних, енергетичних, логістичних та промислових проєктів. Реалізація такого підходу має забезпечити залучення міжнародного приватного капіталу шляхом зниження премії за ризик та підвищення передбачуваності інвестиційного середовища. Важливим елементом цієї моделі стане використання місткості глобального ринку перестрахування, що дозволить диверсифікувати воєнно-політичні ризики та підвищити спроможність міжнародних фінансових інституцій підтримувати масштабні проєкти відновлення України.

Для забезпечення своєї діяльності в умовах надвисоких ризиків MIGA створила спеціальний цільовий фонд підтримки економіки України (SURE TF). Цей унікальний інструмент змішаного фінансування дозволяє комбінувати донорські кошти з капіталом самої агенції, виступаючи каталізатором для залучення приватного та публічного перестрахування. Станом на 30 червня 2025 р. фонд продемонстрував високу ефективність: використовуючи близько 90,3 млн дол. США донорського капіталу, фонд спромігся емітувати понад 326,6 млн дол. США гарантій, досягнувши коефіцієнту кредитного плеча на рівні 1:3,5. Загалом ці гарантії дозволили розширити доступ до фінансування для майже 35 000 дрібних і середніх підприємств [164].

Свою архітектуру страхування активно розбудовують і двосторонні інституції. Американська корпорація фінансування міжнародного розвитку

(DFC) не лише надає страхування політичних ризиків, але й виступає співзасновником U.S.-Ukraine Reconstruction Investment Fund. DFC виступає як один із найпотужніших провайдерів у даному сегменті страхування, пропонуючи ліміти до 1 млрд дол. США на проєкт із терміном покриття до 20 років. Проте найбільш інноваційним кроком DFC стало розгортання перестрахувальної підтримки для українського ринку малого та середнього бізнесу. Паралельно функціонують програми страхування та інвестиційні гарантії від провідних європейських країн: Німеччини, Франції, Польщі [119].

З метою підтримки національного бізнесу, який не має доступу до міжнародних програм гарантування інвестицій, уряд України у співпраці з Національним банком та Міністерством економіки ініціював формування комплексної державної системи страхування воєнних ризиків. Функції адміністрування цього механізму були покладені на Експортно-кредитне агенство (ЕКА). Важливим етапом розвитку цієї системи стало набрання чинності з 1 січня 2026 р. постановою Кабінету Міністрів України № 1541, яка суттєво розширила інструментарій державної підтримки в межах економічної політики «Зроблено в Україні». Запроваджений механізм передбачає застосування двох базових інструментів стимулювання економічної активності та зниження інвестиційних ризиків для суб’єктів господарювання.

Перший інструмент орієнтований на надання прямої компенсації збитків підприємствам, що здійснюють діяльність у регіонах із підвищеним рівнем безпекових ризиків. У межах програми суб’єкти господарювання можуть отримати відшкодування обсягом до 10 млн грн за пошкоджене або знищене майно, включаючи виробниче обладнання, технологічні лінії, верстати та інші засоби виробництва. Однією з фундаментальних особливостей нової моделі є поєднання принципів державної підтримки та елементів співфінансування ризиків із боку бізнесу. Для участі у програмі підприємства мають сплатити одноразовий внесок у розмірі 0,5 % від суми потенційного збитку, що виконує функцію якірного страхового платежу та водночас забезпечує фінансову стійкість механізму. Другий інструмент – це часткова компенсація страхової

премії, який застосовується на решті території України. Держава спонукає бізнес укладати договори страхування з приватними страховими компаніями, зобов'язуючись відшкодувати ту частину страхового тарифу, що перевищує 1 % [193].

Таким чином, сучасна конфігурація ринку страхування воєнно-політичних ризиків (табл. 3.4) формується на основі комплексної взаємодії міжнародних фінансових інституцій, державних механізмів підтримки та приватного страхового сектору [178].

Таблиця 3.4

Сучасна конфігурація ринку страхування воєнно-політичних ризиків в Україні

Інституція, джерело	**Основна програма, інструмент**	**Фінансовий обсяг**	**Стратегічне призначення**
Багатостороння агенція з гарантій інвестицій (MIGA)	SURE TF	Видано нових гарантій на суму понад 326,6 млн. дол. США з коефіцієнтом кредитного плеча 1:3,5.	Страхування воєнно-політичних ризиків. Надання торгових гарантій та ліквідності банків.
Корпорація фінансування розвитку США (DFC)	U.S.-Ukraine Reconstruction Investment Fund	Забезпечила надання 75 млн дол. стартового капіталу, який на паритетних засадах доповнюється еквівалентним обсягом фінансових ресурсів з боку уряду України.	Страхування масштабних воєнно-політичних ризиків. Участь у механізмі перестрахування та підтримка місцевих операторів.
Держава Україна (Експортно-кредитне агентство - ЕКА)	Національна програма страхування майна та інвестицій	Прямі виплати до 10 млн грн. та компенсація страхової премії приватних компаній до 3 млн грн. за кожним договором.	Страхування від фізичного знищення активів та майна внаслідок бойових дій. Основний фокус – регіони з підвищеним ступенем ризику.
Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)	Ukraine Recovery and Reconstruction Guarantee Facility (URGF)	Створено платформу з гарантійним капіталом 110 млн. євро	Спрямований на страхування вантажів та логістичних активів, що є основою експортної логістики.

Джерело: створено автором на основі джерел [119; 127; 164; 192; 193]

Синергетичне поєднання міжнародного фінансового ресурсу, державних гарантій та інструментів приватного перестрахування сприяло частковому відновленню довіри інвесторів до української економіки та створило передумови для підтримки економічної активності навіть в умовах тривалих безпекових загроз. Результатом цього стало забезпечення страхового покриття стратегічних секторів економіки держави, зокрема морської логістики та агропромислового комплексу.

Опираючись на вищеописаний макроекономічний контекст, а також враховуючи необхідність зниження воєнно-політичних ризиків, вважаємо за доцільне запропонувати концептуальну синергетичну модель змішаного фінансування проєктів ДПП (ППП) (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Синергетична модель змішаного фінансування проєктів ДПП (ППП)

Джерело: побудовано автором

Методику розрахунку змішаного фінансування проєктів ДПП (ППП) можна описати наступним чином [50]:

$$I_{total} = E_{private} + D_{bank} + B_{muni} + G_{donor} \quad (3.1)$$

Дана модель оптимізує структуру капіталу шляхом стратегічного об'єднання чотирьох ключових джерел з унікальними профілями вартості, ризику та прибутковості, інтегрованих у єдиний життєвий цикл інвестиційного проєкту.

I_{total} – це сукупний обсяг фінансового забезпечення масштабного проєкту ДПП (ППП), який формується шляхом інтеграції взаємопов'язаних джерел капіталу, кожне з яких характеризується специфічним співвідношенням ризику, вартості залучення ресурсів та очікуваного рівня прибутковості.

$E_{private}$ – прямі фінансові інвестиції приватного партнера. У даній моделі роль приватного партнера виходить далеко за межі простого інвестування. У синергетичній концепції приватний партнер є носієм важливих компетенцій, таких як: технологічні інновації, логістичний досвід, операційна ефективність, чого критично не вистачає публічній владі. В сучасних реаліях головним бар'єром для $E_{private}$ є надвисока премія за суверенний ризик. Для забезпечення участі приватного капіталу в інтегральній моделі необхідне застосування інструментів страхування воєнно-політичних ризиків, які здатні штучно знижувати необхідну норму дохідності до прийнятних для міжнародних ринків значень.

D_{bank} – боргове фінансування, що залучається проєктною компанією. Враховуючи, що український банківський ринок перевантажений короткостроковими державними цінними паперами (ОВДП), на наш погляд, оптимальним рішенням є залучення боргових ресурсів міжнародних фінансових інституцій та європейських комерційних банків. Для залучення комерційних банків міжнародні фінансові інституції використовують механізми де-ризикування, такі як синдикування A/B-кредитів або портфельних гарантій. Це дозволяє оптимізувати коефіцієнт покриття обслуговування боргу, знижуючи загальну вартість запозичень.

B_{muni} – фінансовий ресурс, залучений місцевою владою. Фінансування масштабних проєктів ДПП (ППП) на регіональному рівні вимагає залучення приватного партнера. Ключова роль якого, зводиться до покриття розриву фінансової життєздатності проєкту. Враховуючи, що податкові надходження

місцевих бюджетів є вкрай обмеженими, дієвим світовим інструментом залучення довгострокового фінансування можуть стати муніципальні облігації. Проте, на сьогодні, цей механізм залишається на практиці поза ринком капіталу [19].

Ефективним механізмом активізації емісії муніципальних інфраструктурних облігацій і мобілізації капіталу інституційних інвесторів є використання інструментів підвищення кредитної якості, які дозволяють знизити рівень фінансових ризиків та підвищити інвестиційну привабливість місцевих запозичень. Провідну роль у впровадженні таких механізмів в Україні відіграє Європейський банк реконструкції та розвитку. Показовим прикладом структурування муніципального запозичення із залученням донорських гарантій є комплексна програма фінансової підтримки міста Львів. Визначальною фінансовою інновацією цієї угоди стало застосування механізму гарантії покриття перших збитків у розмірі 25 %, що суттєво зменшило кредитний ризик для приватних та інституційних інвесторів [127].

Запропонована інноваційна модель для України базується на впровадженні інструментів кредитного підсилення через механізм часткового покриття збитків. Сутність підходу полягає у залученні донорського капіталу для абсорбції першочергових втрат у розмірі 25% від обсягу дефолтних зобов’язань позичальника. Аналогічний алгоритм де-резикування може бути імплементований у процеси емісії муніципальних цінних паперів. Завдяки наданню зовнішніх гарантій на частину капіталу, досягається суттєве підвищення кредитного рейтингу інструменту, що, у свою чергу, зумовлює зниження купонної ставки до економічно обґрунтованого рівня, прийнятного для обслуговування місцевими бюджетами.

У довгостроковій перспективі акумульований у такий спосіб капітал може слугувати джерелом формування частки публічного фінансування в проєктах ДПП (ППП), забезпечуючи синергію між бюджетними ресурсами та приватними інвестиціями для реалізації стратегічних інфраструктурних цілей [50].

G_{donor} – це безповоротні гранти, технічна допомога або прямі субвенції з державного чи місцевого бюджету. Дані фінансові ресурси виступають центральним елементом усієї моделі змішаного фінансування, що забезпечує її дієздатність. Грантові кошти використовуються точково з метою фінансування підготовки проєктів або покриття розриву життєдіяльності.

У межах розробленої інтегральної моделі, присутність безповоротних грантових коштів критично зменшує загальну потребу у комерційному фінансуванні, що веде до зниження навантаження на тариф або обсяг платежів за доступність. Вартість боргових фінансових ресурсів значно здешевлюється за рахунок механізмів гарантування від міжнародних фінансових організацій. Однак, як вартість боргу, так і вартість власного капіталу в умовах України повинні обов'язково включати премію за ризик країни та премію за специфічні військові ризики. Використовуючи класичні формули корпоративних фінансів, можна визначити середньозважену вартість капіталу (WACC) та чисту приведену вартість (NPV) проєкту. Показник NPV має бути більшим або дорівнювати нулю, що є абсолютним критерієм доцільності при прийнятті позитивного рішення щодо фінансування проєкту ДПП (ППП).

Ключовою перевагою розробленої моделі змішаного фінансування є її нелінійна гнучкість, що проявляється у здатності ефективно масштабуватися та адаптуватися до потреб як державного так і регіонального/місцевого рівнів. На державному рівні модель орієнтована на відновлення великої критичної інфраструктури, яка зазнала масованих руйнувань. Основну роль у фінансуванні таких проєктів повинні відіграти міжнародні фінансові організації, виступаючи джерелом гарантій та технічної допомоги для залучення пільгових масштабних позик європейських банків. Відбір та пріоритезація таких проєктів здійснюється Стратегічною інвестиційною радою і контролюються через національні секторальні портфелі в системі DREAM.

Не менш важливим є впровадження моделі на рівні територіальних громад, які безпосередньо зіткнулися з викликами повномасштабного вторгнення та руйнуванням локальної інфраструктури. Громади формують свої локальні

проєктні портфелі в екосистемі DREAM, що робить їх видимими для міжнародних донорів. Зокрема, залучення капіталу можливе через емісію муніципальних облігацій. Враховуючи, що місцеві проєкти мають високі трансакційні витрати та невелику вартість, важливим завданням місцевої влади є об’єднання кількох дрібних проєктів в один пакет, привабливий для міжнародних інвесторів та фондів змішаного фінансування.

Незважаючи на те, що перманентна модернізація інституційного середовища та залучення значних грантових ресурсів від міжнародних партнерів є критично важливими факторами макроекономічної стабілізації, вони не утворюють самодостатньої бази для високорезультативної реалізації проєктів ДПП (ППП) в умовах сучасної української економіки. Аналіз релевантного практичного досвіду та академічної літератури дозволяє ідентифікувати два ключових бар’єри: низький рівень кваліфікаційної експертизи щодо проєктування складної архітектури об'єктів згідно з глобальними стандартами якості та значне фінансове навантаження на етапі ініціювання, що зумовлює структурну залежність від грантової підтримки міжнародних партнерів.

У цьому контексті, на наш погляд, доцільним є формування регіональної інституційної інфраструктури підтримки ДПП (ППП) шляхом створення спеціалізованих регіональних офісів на базі агенцій регіонального розвитку. Їх діяльність має бути спрямована на методичний супровід громад, стандартизацію підходів до підготовки проєктної документації, забезпечення трансферу знань та підвищення якості проєктного менеджменту. Важливого значення набуває також залучення фахівців, здатних здійснювати професійну комунікацію з потенційними інвесторами, а також посилити рівень інституційної довіри між партнерами. Окремо слід відзначити налагодження системної співпраці із закладами вищої освіти та науково-дослідними центрами як джерелами експертно-аналітичної підтримки й інноваційних рішень. Додатково необхідним є впровадження системного навчання для представників органів місцевої влади із застосуванням міжнародно визнаних методологій, зокрема «Five-Case Model»,

що сприятиме підвищенню якості відбору, обґрунтування та реалізації інвестиційних проєктів [50].

Запропоновану організаційну структуру регіонального офісу ДПП (ППП) та систему його функціональних зв'язків зі стейкхолдерами відображено на рис. 3.5. Центральна позиція офісу в інституційній ієрархії відображає його роль медіатора між рівнями управління та між секторами. Підпорядкованість ОДА та агенції регіонального розвитку забезпечує інституційну легітимність, тоді як двосторонні зв'язки з громадами, бізнесом і університетами формують платформу міжсекторальної співпраці.

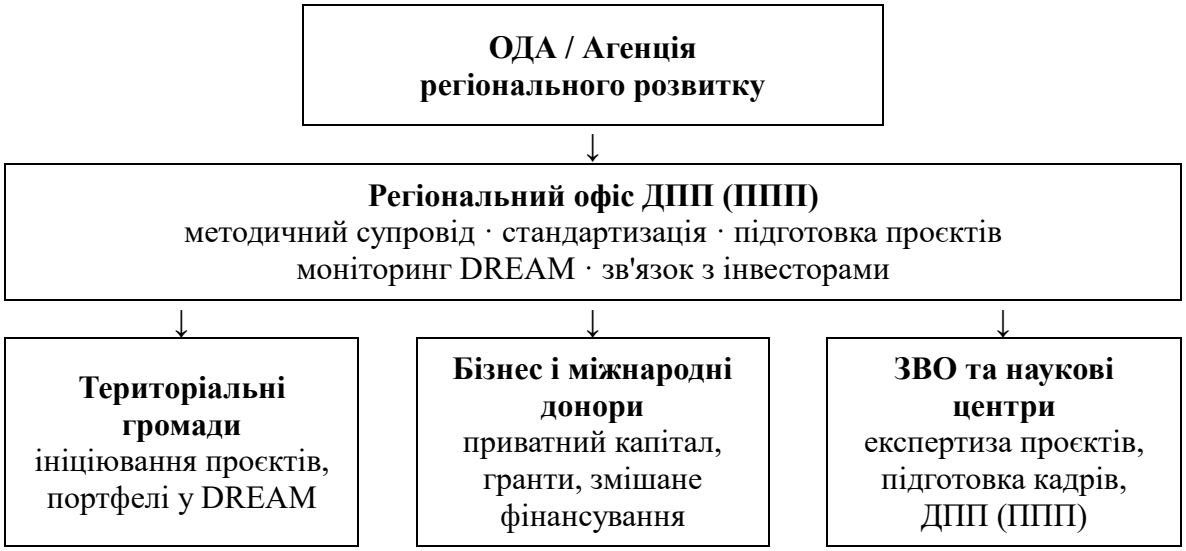

Рис. 3.5. Організаційна структура регіонального офісу ДПП (ППП) та його функціональні зв'язки

Джерело: розроблено автором

Ключовими функціями регіонального офісу є: методичний супровід громад при підготовці проєктної документації відповідно до Five Case Model; стандартизація підходів до оцінювання проєктів та формування заявок до DREAM; організація навчання для представників органів місцевого самоврядування; координація взаємодії з міжнародними донорами. Налагодження системної співпраці із закладами вищої освіти та науково-дослідними, аналітичними, консалтинговими центрами Карпатського макрорегіону є принципово важливим для забезпечення незалежної експертизи та підготовки кваліфікованих кадрів.

Для операціоналізації синергетичної моделі змішаного фінансування розроблено покроковий алгоритм відбору та структурування проєктів ДПП (ППП) (рис. 3.6). Алгоритм охоплює шість послідовних етапів – від ідентифікації потреби громади до моніторингу реалізації через DREAM. Вузловим елементом є блок прийняття рішення на основі Five Case Model, що дозволяє чітко розмежовувати проєкти, придатні для ДПП (ППП), від таких, що підлягають бюджетному фінансуванню.

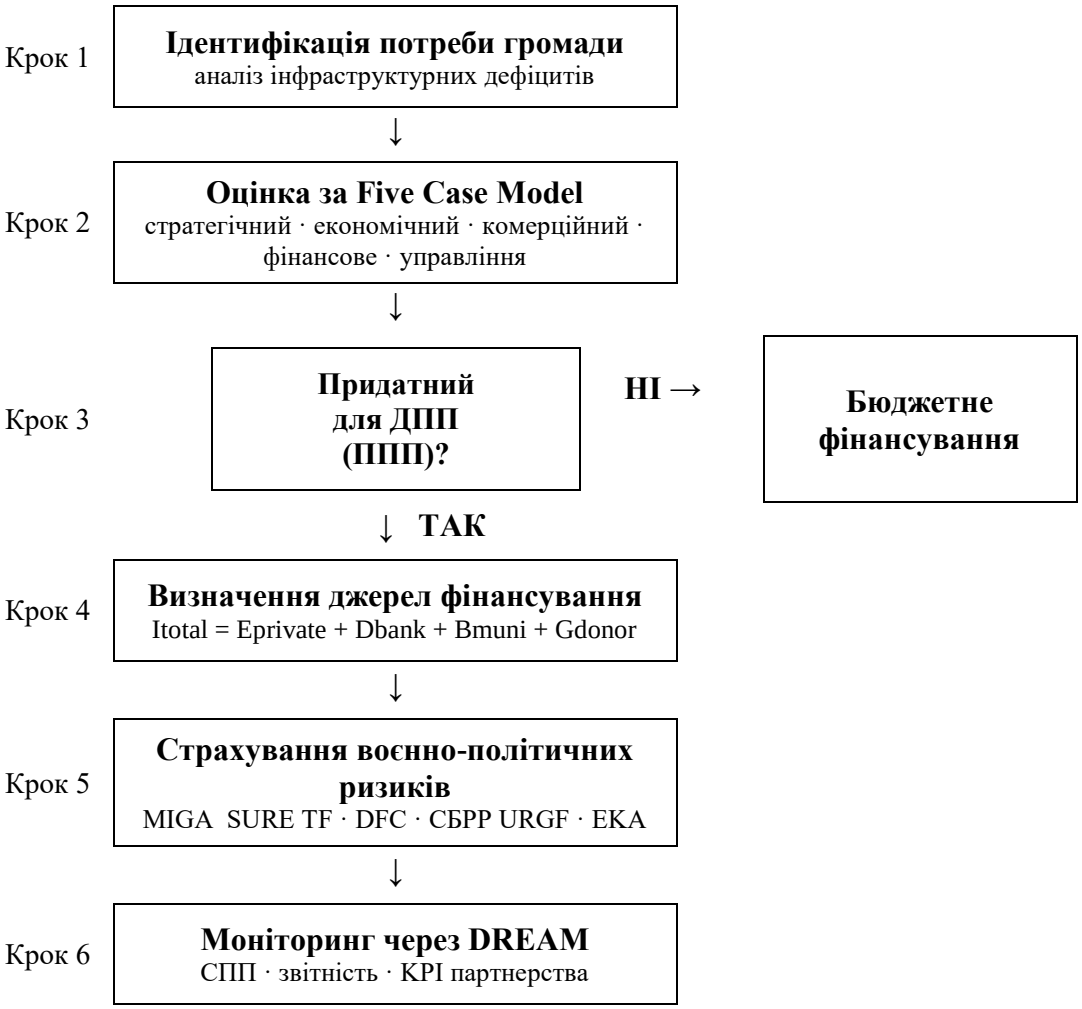

Рис. 3.6. Алгоритм відбору та структурування проєкту ДПП (ППП) за синергетичною моделлю змішаного фінансування

Джерело: розроблено автором

Критичним елементом четвертого кроку є визначення оптимальної структури капіталу за формулою Itotal = Eprivate + Dbank + Bmuni + Gdonor. Компонент Gdonor відіграє роль каталізатора: навіть відносно невеликий обсяг безповоротних грантових коштів суттєво знижує WACC і робить проєкт

комерційно привабливим для приватних партнерів. П'ятий крок – страхування воєнно-політичних ризиків – є обов'язковою умовою для будь-якого проєкту в сучасних умовах України. Порівняльну характеристику доступних інструментів де-ризикування систематизовано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика інструментів де-ризикування для проєктів ДПП (ППП) в Україні

Інституція / джерело	Програма / інструмент	Тип ризику	Обсяг покриття	Умови доступу	Цільова аудиторія
MIGA (Світовий банк)	SURE TF	Воєнно-політичний	326,6 млн дол. США; кредитне плече 1:3,5	Партнерство через фінустанову; донорський внесок від 10 млн. дол. США	МСП, банки, ключові галузі
DFC (США)	U.S.-Ukraine Reconstruction Investment Fund	Воєнно-політичний, суверенний	До 1 млрд дол. США на проєкт; стартовий капітал 75 млн дол. США	Рейтинг ESG; відповідність пріоритетам США	Великі інфраструктурні проєкти
ЄБРР	URGF	Логістичний, торговельний	Гарантійний капітал 110 млн євро	Погодження з ЄБРР; екологічні стандарти	Вантажна логістика, агроекспорт
ЕКА України	Нац. програма страхування майна (з 01.01.2026)	Фізичне знищення активів	До 10 млн грн; компенсація премії до 3 млн грн	Діяльність у зоні ризику; внесок 0,5%	Вітчизняні підприємства МСП
IFC (Група Світового банку)	Змішане фінансування (ERA)	Комерційний, регуляторний	Індивідуально за проєктом	Критерій додатковості; відповідність принципам IFC	Приватні партнери у проєктах ДПП (ППП)

Джерело: складено автором на основі систематизації джерел [86; 119; 146; 192]

Порівняльний аналіз засвідчує: жоден із представлених інструментів не є універсальним. Оптимальна стратегія передбачає їх комбінування відповідно до масштабу проєкту та типу бенефіціара. Міжнародні механізми MIGA і DFC є доцільними для великих інфраструктурних проєктів, тоді як інструменти ЕКА орієнтовані на підтримку вітчизняного МСП у зонах підвищеного безпекового ризику.

Аналіз наслідків повномасштабного вторгнення та макроекономічних викликів переконливо доводять, що традиційні методи державних капіталовкладень та екстрена пряма макрофінансова допомога міжнародних донорів є об'єктивно недостатніми для покриття багатомільярдних потреб у відновленні України. Повноцінна та стала відбудова неможлива без масштабного залучення приватного капіталу через механізми ДПП (ППП). У цьому контексті інструмент ДПП (ППП) виконує роль не лише оптимізації бюджетних видатків, а є фундаментальним інституційним механізмом передачі управлінських компетенцій, технологічних інновацій та фінансових ризиків від держави до більш гнучкого приватного сектора.

Ідентифіковано, що високі премії за суверенний ризик у країнах, які постраждали від конфліктів, вимагають глибокої структурної трансформації інструментів фінансування. Запропонована інтегральна модель змішаного фінансування є комплексною відповіддю на ці виклики. Вона заснована на синергетичному підході, де ефективність державного регулювання корелюється з інноваціями приватного сектору, а міжнародний грантовий капітал виступає каталізатором комерційних інвестицій та згладжує провали ринку. Досягнення критично необхідного зниження середньозваженої вартості капіталу, відбувається шляхом стратегічного поєднання міжнародних грантів, портфельних гарантій покриття перших втрат та системи страхування воєнно-політичних ризиків.

Водночас модель забезпечує більш збалансований перерозподіл ризиків між учасниками партнерства, що знижує рівень невизначеності для приватного інвестора та підвищує стійкість проєкту до зовнішніх економічних і політичних шоків. Гнучкість моделі та виокремлені у процесі дослідження іструменти фінансування та страхування, дозволяє ефективно застосовувати її як на державному рівні для масштабних проєктів ДПП (ППП), так і на рівні макрорегіонів чи громад для малих проєктів. Важливе значення така модель набуває для реалізації соціально значущих проєктів, економічна рентабельність

яких є недостатньою для виключно приватного фінансування, але які мають вагомий суспільний ефект.

Впровадження цієї інтегральної моделі змішаного фінансування забезпечить перехід від кризового, реактивного реагування до стратегічної, ринково-орієнтованої архітектури відновлення. Це не лише прискорить відбудову критичної та соціальної інфраструктури, але й стане потужним каталізатором для стійкого економічного зростання України та її повноцінної інтеграції в європейський економічний і фінансовий простір.

Для забезпечення системності та вимірюваності практичного впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму розроблено дорожню карту розвитку ДПП (ППП) у Карпатському макрорегіоні на 2026-2030 рр. (рис. 3.7). Дорожня карта структурована за чотирма фазами, де кожна має чіткий хронологічний горизонт, перелік конкретних заходів і вимірювані результати.

Рис. 3.7. Дорожня карта впровадження механізму ДПП (ППП) у Карпатському макрорегіоні на 2026-2030 рр.

Джерело: розроблено автором

Фаза 1 (2026 р.) передбачає формування інституційного підґрунтя: створення регіонального офісу ДПП (ППП), навчання персоналу за методологією Five Case Model та реєстрацію регіональних проєктних портфелів у платформі DREAM. Фаза 2 (2027 р.) зосереджена на реалізації 3-5 пілотних проєктів ДПП

(ППП) із залученням змішаного фінансування та активізацією інструментів страхування воєнно-політичних ризиків. Фаза 3 (2028-2029 рр.) передбачає масштабування успішних пілотів і запуск муніципальних облігацій. Завершальна Фаза 4 (2030 р.) включає комплексний аудит на основі індексу ICOOP та підготовку звітності для євроінтеграційних зобов'язань.

Отже, результати проведеного дослідження дозволяють дійти висновку, що в умовах післявоєнної трансформації економіки України ДПП (ППП) набуває статусу одного з ключових інституційних механізмів забезпечення структурної модернізації, відновлення інфраструктури та активізації інвестиційної діяльності. Встановлено, що ефективність реалізації проєктів ДПП (ППП) у сучасних умовах визначається не лише обсягами доступних фінансових ресурсів, а насамперед рівнем інституційної спроможності держави та територіальних громад забезпечувати підготовку якісних, фінансово життєздатних і ризикостійких проєктів відповідно до міжнародних стандартів управління інвестиціями.

3.3. Верифікація організаційно-економічного механізму синергії влади та бізнесу та оцінка його ефективності для розвитку регіону

Теоретичне обґрунтування організаційно-економічного механізму (ОЕМ) синергії влади та бізнесу, здійснене у попередніх підрозділах, набуває завершеності лише за умови його трансформації у систему конкретних управлінських рішень. Завданням цього підрозділу є: по-перше, формування диференційованих практичних рекомендацій на основі результатів розрахунку ICOOP; по-друге, кількісна апробація синергетичної моделі змішаного фінансування на основі реального реалізованого проєкту Карпатського макрорегіону; по-третє, розробка реєстру ризиків впровадження ОЕМ та системи ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результативності.

Результати розрахунку ICOOP (підрозділ 2.2) засвідчують суттєву просторову асиметрію потенціалу синергії: Львівська область – зона лідерства (0,578), Закарпатська – зона розвитку (0,362), Івано-Франківська та Чернівецька – зона відставання (0,203 і 0,163 відповідно). Застосування однакових управлінських інструментів до якісно різних інституційних середовищ є методологічно хибним. Відповідно до принципу диференційованого управління, пропонована матриця рекомендацій (табл. 3.6) забезпечує відповідність інструментарію фактичному рівню розвитку партнерства в кожній з областей.

Таблиця 3.6

Матриця диференційованих рекомендацій для органів влади Карпатського макрорегіону на основі зон ICOOP

Область / зона ICOOP	**Пріоритетна стратегія**	**Ключові заходи**	**Тип ДПП (ППП)-інструменту**	**Цільовий ICOOP через 3 роки**
Львівська (0,578 – зона лідерства)	Масштабування та реплікація успішних моделей	Розширення мережі ІП за моделлю M10 (Dragon Capital + ЄБРР + Norfund); запуск муніципальних облігацій з кредитним підсиленням ЄБРР; тиражування синергетичної моделі фінансування на нові проєкти	Progressive P3, концесія, корпоративна участь МФО	0,65-0,70
Закарпатська (0,362 – зона розвитку)	Активізація транскордонного потенціалу та пілотування	Реалізація 2-3 пілотних проєктів ДПП (ППП) у транспорті та ВДЕ; залучення гарантій MIGA і DFC для транскордонних проєктів; підготовка 5-7 заявок до ЄПП через DREAM	Концесія, плата за доступність, MIGA-гарантії	0,45-0,50
Івано-Франківська (0,203 – зона відставання)	Інституційна підготовка та нарощення спроможності	Створення регіонального офісу ДПП (ППП) при ОДА; навчання 20-30 фахівців за Five Case Model; формування першого регіонального портфеля (5 проєктів) у DREAM; страхування пілотів через ЕКА	ЕКА-страхування, допорогові ДПП (ППП) до 5,538 млн євро	0,28-0,32

Продовження табл. 3.6

Чернівецька (0,163 – зона відставання)	Базова інституційна підготовка та залучення до регіональної мережі	Підключення до регіонального офісу ДПП (ППП) Івано-Франківської ОДА; участь у спільному портфелі ЄПП; мінімум 2 заявки на грантове фінансування (URTF, Ukraine Facility)	Гранти URTF, Ukraine Facility, технічна допомога	0,22-0,26

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

Дані табл. 3.5 відображають матрицю диференційованих рекомендацій для областей Карпатського макрорегіону, сформовану відповідно до рівня розвитку співпраці органів влади та бізнесу за індексом ICOOP. Для кожної області визначено пріоритетні стратегічні орієнтири, комплекс ключових заходів, доцільні інструменти ДПП (ППП) та прогнозовані значення ICOOP у середньостроковій перспективі. Запропонований підхід дає змогу адаптувати механізми розвитку до специфіки регіонів і забезпечити підвищення ефективності взаємодії органів влади, бізнесу та міжнародних партнерів.

На визначених основах етапах верифікації та систематизованих взаємозв’язків між інституційними, фінансовими, організаційними та інвестиційними компонентами організаційно-економічного механізму розроблено його інтегральну модель (рис. 3.8).

Запропонована модель показує системний характер взаємодії влади та бізнесу і завдяки цьому шість взаємопов’язаних блоків: вхідні виклики, суб’єкти взаємодії, організаційно-економічний механізм (інституційні та фінансові елементи), інструменти реалізації, очікувані результати та інтегральний ефект у вигляді сталого соціально-економічного розвитку регіону:

Блок 1 «Вхідні виклики» відображає зовнішні та внутрішні детермінанти, що обумовлюють необхідність функціонування механізму: воєнні ризики, руйнування інфраструктури, інвестиційний дефіцит, релокація бізнесу, диспропорції регіонального розвитку та низька інституційна спроможність.

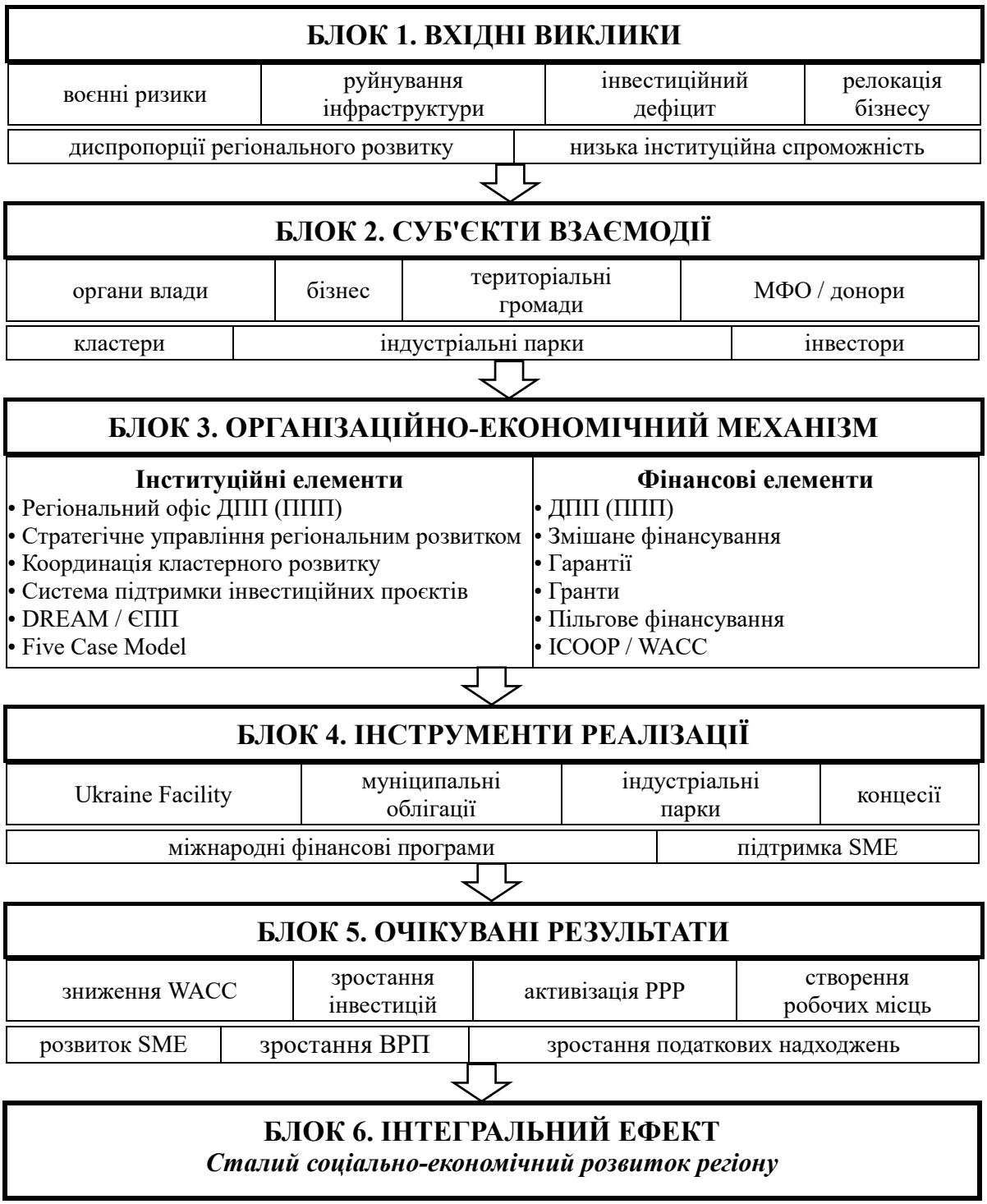

Рис. 3.8. Інтегральна модель організаційно-економічного механізму розвитку синергії влади та бізнесу у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів

Джерело: розроблено автором

Блок 2 «Суб'єкти взаємодії» охоплює органи влади, бізнес, територіальні громади, МФО, донорів, кластери, індустріальні парки та інвесторів – усіх учасників, взаємодія яких утворює синергетичний ефект розвитку.

Блок 3 «Організаційно-економічний механізм» є центральним елементом моделі та поєднує інституційні елементи (регіональний офіс ДПП (ППП), стратегічне управління, кластерна координація, система підтримки інвестицій) та фінансові елементи (ДПП (ППП), змішане фінансування, гарантії, гранти, пільгове фінансування).

Блок 4 «Інструменти реалізації» конкретизує практичні механізми: Ukraine Facility, муніципальні облігації, індустріальні парки, концесії, міжнародні фінансові програми, підтримка малого та середнього підприємництва (SME).

Блок 5 «Очікувані результати» включає вимірювані показники: зниження WACC, зростання інвестицій, активізацію ДПП (ППП), створення робочих місць, розвиток SME, зростання ВРП та збільшення податкових надходжень.

Блок 6 «Інтегральний ефект» – сталий соціально-економічний розвиток регіону як кінцева мета функціонування механізму.

Запропонована інтегральна модель відображає системний характер взаємодії влади та бізнесу. Ключовою особливістю моделі є поєднання механізмів ДПП (ППП), змішаного фінансування та кластерної взаємодії, що забезпечує можливість диверсифікації джерел фінансування, зниження інвестиційних ризиків та підвищення ефективності реалізації регіональних проєктів розвитку. Інтегральний ефект функціонування моделі проявляється у підвищенні інвестиційної привабливості регіонів, активізації підприємницької діяльності, розвитку інфраструктури, створенні робочих місць та забезпеченні стійкого соціально-економічного розвитку територій.

Каскадний принцип матриці передбачає, що Львівська область виступає «демонстраційним полігоном», генеруючи реплікабельні моделі для сусідніх областей. Практичним підтвердженням реалістичності такого підходу є вже реалізований у Карпатському макрорегіоні інвестиційний проєкт M10 Lviv Industrial Park [121; 122].

Верифікація запропонованого організаційно-економічного механізму розвитку синергії влади та бізнесу здійснюється на основі комплексного поєднання інституційного, фінансового, інвестиційного та результативного підходів. Необхідність верифікації обумовлена потребою підтвердження практичної ефективності запропонованих механізмів забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення економіки України.

На відміну від існуючих підходів, запропонований методичний підхід базується на інтеграції інструментів ДПП (ППП), механізмів змішаного фінансування, кластерної взаємодії, стратегічного регіонального управління та системи оцінювання інституційної спроможності органів влади і бізнес-середовища. Методичний підхід до верифікації передбачає оцінювання ефективності механізму через систему взаємопов'язаних індикаторів, які характеризують: рівень інституційної спроможності регіону; ефективність механізмів залучення інвестицій; результативність ДПП (ППП); рівень залучення приватного капіталу; ефективність реалізації інфраструктурних проєктів; соціально-економічні результати регіонального розвитку.

Особливістю запропонованого підходу є використання комплексної системи верифікації, яка поєднує інтегральне оцінювання, фінансове моделювання, case-study-аналіз, сценарний підхід та систему KPI-моніторингу ефективності реалізації організаційно-економічного механізму. Верифікація здійснюється у сім послідовних етапів (табл. 3.7).

Запропонований методичний підхід дозволяє забезпечити комплексну верифікацію ефективності організаційно-економічного механізму та оцінити рівень його впливу на активізацію інвестиційної діяльності, розвиток інфраструктурних проєктів, зростання рівня взаємодії влади та бізнесу, а також підвищення соціально-економічної стійкості регіонів.

Таблиця 3.7

Етапи верифікації організаційно-економічного механізму синергії влади та бізнесу

Етап	Зміст етапу	Методичний інструментарій
1	Оцінка рівня інституційної спроможності регіонів	Інтегральне оцінювання (ICOOP)
2	Типологізація регіонів за рівнем ICOOP	Кластеризація та групування
3	Формування диференційованих механізмів синергії влади та бізнесу	Системний аналіз, матриця рекомендацій
4	Апробація механізму на прикладі ІП Карпатського макрорегіону (M10 Lviv Industrial Park та «Грін Лактік»)	Case-study
5	Оцінка ефективності змішаного фінансування	Фінансове моделювання (WACC)
6	Аналіз ризиків реалізації механізму	Risk assessment
7	Формування системи KPI моніторингу	Індикативний аналіз

Джерело: розроблено автором

Для кількісної верифікації синергетичної моделі (формула 3.1) Itotal = Eprivate + Dbank + Bmuni + Gdonor та демонстрації її дієвості в умовах якісно різних інституційних середовищ Карпатського макрорегіону здійснено порівняльний аналіз двох індустріальних парків: реалізованого M10 Lviv Industrial Park у Львівській області (ICOOP = 0,578 – зона лідерства) та зареєстрованого ІП «Грін Лактік» у місті Бурштин Івано-Франківської області (ICOOP = 0,203 – зона відставання). Вибір саме індустріальних парків обумовлений однотипністю секторів (промислова нерухомість / переробна галузь), зіставністю масштабів та наявністю публічно верифікованих даних для обох проєктів. Методологічна відмінність між кейсами є принциповою і несе самостійне наукове навантаження: для M10 розраховується реальний досягнутий WACC; для «Грін Лактік» – порівнюються два сценарії: традиційне ринкове фінансування (Сценарій А) та синергетична модель (Сценарій Б). Відсутність реалізованого ІП з МФО-партнером в Івано-Франківській області є не

обмеженням аналізу, а прямим кількісним підтвердженням низького ICOOP цієї зони.

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика двох індустріальних парків Карпатського макрорегіону

Параметр	**M10 Lviv Industrial Park (Львівська обл., ICOOP = 0,578 – лідерство)**	**ІП «Грін Лактік», м. Бурштин (Івано-Франківська обл., ICOOP = 0,203 – відставання)**
Сектор	Логістика та індустріальна нерухомість класу «А»	Харчова переробка: борошно, крупи, крохмаль, корми
Площа / черги	23,5 га; 6 черг; 140 тис. кв. м	12 га; харчово-переробний кластер
Загальний обсяг інвестицій	70 млн дол. США (2,8 млрд грн)	5,4 млрд грн (2,3 млрд грн – будівництво; 3,1 млрд грн – обладнання)
Очікувані робочі місця	1 000 (за повного розвитку)	600 (за концепцією)
Структура партнерства	Dragon Capital (35%) + ЄБРР (35 %) + Norfund/UIF (30 %) – корпоративне ДПП (ППП) через SPV UIPH	Ініціатор – ТОВ «Грін Лактік»; МФО-партнерів не залучено; фінансування власними та залученими коштами
Страхування воєнних ризиків	MIGA: 10-річна гарантія до 9,1 млн дол. США (War and Civil Disturbance), видана 28.09.2023 р.	Відсутнє (потребує підготовки за FCM та заявки до DREAM)
Статус реалізації	I черга (14 400 кв. м) – лютий 2024 р.; II черга – березень 2026 р.	Включено до Реєстру ІП рішенням КМУ від 05.07.2024 р.; будівництво не розпочато

Джерело: складено автором на основі даних Dragon Capital, ЄБРР, MIGA, UkraineInvest, Мінекономіки України

Одним із ключових завдань верифікації запропонованого організаційно-економічного механізму є оцінювання його здатності забезпечувати підвищення інвестиційної привабливості регіональних проєктів та зниження вартості залучення фінансових ресурсів. З огляду на це для оцінювання ефективності різних моделей фінансування використано показник середньозваженої вартості

капіталу (WACC), який широко застосовується у міжнародній практиці під час аналізу інвестиційних та інфраструктурних проєктів.

Вибір саме цього показника обумовлений тим, що він дозволяє комплексно враховувати структуру джерел фінансування, співвідношення власного та позикового капіталу, а також вплив державної підтримки, міжнародного фінансування та механізмів ДПП (ППП) на загальну вартість капіталу проєкту. У межах даного дослідження показник WACC використовується не лише як фінансовий індикатор, але і як інструмент верифікації ефективності запропонованого ОЕМ: зниження середньозваженої вартості капіталу розглядається як підтвердження здатності механізму створювати більш сприятливі умови для реалізації інвестиційних та інфраструктурних проєктів регіонального розвитку.

Розрахунок реального WACC для M10 Lviv Industrial Park. Для кількісної оцінки синергетичного ефекту застосовано класичну формулу середньозваженої вартості капіталу (WACC), теоретичне підґрунтя якої закладено у теорії структури капіталу Модільяні-Міллера (1963) та деталізовано у підручниках з корпоративних фінансів [Brealey, Myers, Allen, 2020; Damodaran, 2012] (формула 3.2):

$$WACC = we \times re + wd \times rd \times (1 - T) + wg \times rg \qquad (3.2)$$

де we, wd, wg – питомі ваги власного капіталу, боргу ЄБРР та страхового де-ризикування відповідно; re, rd, rg – вартість відповідних компонентів; T – ставка податку на прибуток (18%).

Розрахункові параметри WACC для M10 Lviv Industrial Park наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок WACC для M10 Lviv Industrial Park: традиційний та синергетичний сценарії (реальні дані)

Параметр	Традиційний сценарій (ринкове фінансування без МФО)	Синергетична модель (реалізований проєкт M10)
Структура капіталу	100 % власний капітал / комерційний борг без МФО	Eprivate: Dragon Capital 35 % + Norfund/UIF 30% = 65 % Dbank: ЄБРР 35 % (24,5 млн дол. США)
Вартість власного капіталу (re)	28-32 % (ринкова норма + воєнна премія 10-15 %)	18-22 % (знижена завдяки MIGA-гарантії до 9,1 млн дол. США)
Вартість боргу МФО (rd)	20-22 % (комерційний кредит UAH; НБУ 15,5% + маржа)	5-7 % (пільгова ставка ЄБРР в USD; SOFR + маржа МФО)
WACC (розрахункове значення)	28-32 %	14,5-16,5 %
Ефект зниження WACC	Базовий (еталон порівняння)	-12-16 в. п.
Реалізація проєкту	Малоймовірна: WACC 30 %+ унеможливлює окупність ІП на горизонті 15 р.	Реалізовано: I черга – лютий 2024 р.; II черга – березень 2026 р.

Примітка: WACC синергетичної моделі = 0,65 × 0,20 + 0,35 × 0,06 × (1 – 0,18) ≈ 0,130 + 0,017 = 0,147 ≈ 14,7 % (нижня межа); ставки re та rd відповідають ринковим умовам 2023-2024 рр.; облікова ставка НБУ – 15,5 % (жовтень 2025 р.).

Джерело: розраховано автором на основі даних Dragon Capital, ЄБРР, MIGA та НБУ

Отже, застосування синергетичної моделі у проєкті M10 забезпечило зниження WACC на 12-16 в. п. – з ринкових 28-32 % до 14,5-16,5 %. Ключовим елементом, що генерує цей ефект, є поєднання трьох компонентів: пільгового боргового фінансування ЄБРР (ставка 5-7 % проти ринкових 20-22 %), зниженої ризикової премії завдяки MIGA-гарантії та диверсифікованої структури акціонерного капіталу (Dragon Capital + Norfund/UIF). Сам факт реалізації проєкту в умовах активних бойових дій є найбільш переконливим підтвердженням ефективності синергетичного механізму.

Сценарний аналіз WACC для ІП «Грін Лактік». Для демонстрації практичного значення синергетичної моделі для зони відставання ICOOP здійснено сценарний аналіз фінансування інфраструктурної складової ІП «Грін Лактік» (2,3 млрд грн – будівництво об'єктів). Виробниче обладнання (3,1 млрд грн) виключено з розрахунку, оскільки фінансується резидентами самостійно. Порівнюються два сценарії: Сценарій А – традиційне ринкове фінансування без МФО; Сценарій Б – залучення синергетичної моделі за аналогією до М10 (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Сценарний аналіз WACC для ІП «Грін Лактік» (м. Бурштин, Івано-Франківська обл.): традиційне / синергетичне фінансування

Параметр	**Сценарій А (без синергетичної моделі)**	**Сценарій Б (синергетична модель)**
Eprivate – власний капітал ініціатора	690 млн грн (30 %) Власні кошти ТОВ «Грін Лактік»	460 млн грн (20 %) Знижено завдяки залученню МФО
Dbank – боргове фінансування	1 150 млн грн (50 %) Комерційний кредит UAH, ставка 19-22 %	920 млн грн (40 %) Пільговий кредит ЄБРР/Ukraine Facility у EUR, ставка 5-8%
Gdonor – грантова підтримка	0 млн грн (0 %) Відсутня	460 млн грн (20 %) Держпідтримка «Зроблено в Україні» до 50 % вартості інфраструктури ІП
Bmuni – муніципальна складова	460 млн грн (20 %) Кошти Бурштинської громади на інженерні мережі	460 млн грн (20%) Кошти громади + підтримка ОДА (безповоротний внесок, rm = 0 %)
Страхування ризиків	Відсутнє; воєнна премія у повному обсязі включена у re	MIGA або ЕКА (за аналогією до М10); знижує re на 8-10 в.п.
Вартість власного капіталу (re)	28-32 %	18-22 % (знижена завдяки страхуванню)
Вартість боргу (rd)	19-22 % (комерційний UAH)	5-8 % (ЄБРР/Ukraine Facility EUR)
WACC	19,6-22,0 %	5,2-7,0 %

Продовження табл. 3.10

Ефект зниження WACC	Базовий сценарій	-12-15 в. п.
Реалізованість проєкту	Під загрозою: WACC 19,6-22,0 % є близьким до порогу окупності харчопереробки (8-12 % операційна маржа), що суттєво ускладнює залучення приватного капіталу	Реалістична: WACC 5-7 % відповідає порогу окупності аналогічних кластерів у Польщі та Румунії

Примітка: WACC Сценарію А (min) = 0,30 × 0,28 + 0,50 × 0,19 × (1 – 0,18) + 0,20 × 0,17 ≈ 0,084 + 0,078 + 0,034 = 0,196 ≈ 19,6 %; WACC Сценарію А (max) = 0,30 × 0,32 + 0,50 × 0,22 × (1 – 0,18) + 0,20 × 0,17 ≈ 0,096 + 0,090 + 0,034 = 0,220 ≈ 22,0%; WACC Сценарію Б = 0,20 × 0,20 + 0,40 × 0,065 × (1 – 0,18) + 0,20 × 0 + 0,20 × 0 ≈ 0,040 + 0,021 + 0 + 0 = 0,061 ≈ 6,1 % (кошти Bmuni є безповоротним муніципальним внеском, rm = 0 %).

Джерело: розраховано автором на основі концепції ІП «Грін Лактік», ринкових умов 2024-2025 рр. та програм «Зроблено в Україні»

Результати верифікації синергетичної моделі по двох ІП узагальнено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Зведений порівняльний аналіз синергетичного ефекту для двох індустріальних парків Карпатського макрорегіону

Показник	**M10 Lviv IP (реальний кейс)**	**ІП «Грін Лактік» Сценарій А (без ОЕМ)**	**ІП «Грін Лактік» Сценарій Б (з ОЕМ)**
Зона ICOOP	Лідерство (0,578)	Відставання (0,203)	Відставання (0,203)
МФО-партнер	Так (ЄБРР 35 %)	Ні	Потенційно (ЄБРР / Ukraine Facility)
Страхування ризиків	MIGA до 9,1 млн дол. США	Відсутнє	MIGA або ЕКА
Держпідтримка Gdonor	MIGA (функціонально еквівалентна гранту)	Відсутня	«Зроблено в Україні» до 50 % інфраструктури
WACC без синергетичної моделі	28-32 % (гіпотетично)	24-28 %	–
WACC із синергетичною моделлю	14,5-16,5 % (верифіковано)	–	5,2-7,0 % (прогнозно)

Продовження табл. 3.11

Зниження WACC завдяки ОЕМ	-12-16 в.п.	0 в.п.	-12-15 в.п. (від 19,6-22,0 % до 5,2-7,0 %)
Статус реалізації	Реалізовано (І черга – лютий 2024 р.)	Під загрозою не реалізації	Реалістичний за умови залучення ОЕМ

Джерело: складено та розраховано автором

Порівняльний аналіз двох ІП Карпатського макрорегіону дає підстави сформулювати три ключові висновки, які підтверджують центральну гіпотезу дослідження.

Порівняння результатів сценаріїв А та Б засвідчує, що структура фінансування безпосередньо впливає на вартість капіталу та інвестиційну життєздатність ІП. Отримані результати свідчать про доцільність застосування інструментів, спрямованих на диверсифікацію джерел фінансування та залучення партнерських ресурсів. У контексті запропонованого організаційно-економічного механізму це означає, що ефективна взаємодія органів влади, бізнесу, міжнародних фінансових організацій та інших учасників інвестиційного процесу дає змогу знизити вартість залученого капіталу й підвищити інвестиційну привабливість регіону. Таким чином, результати сценарного аналізу підтверджують практичну ефективність запропонованого механізму та його потенціал щодо забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів.

По-перше, різниця між наявністю реалізованого ІП за участю МФО-партнера у Львівській області (М10) та відсутністю аналогічного в Івано-Франківській області (попри наявність зареєстрованого ІП «Грін Лактік» з інвестиційним потенціалом 5,4 млрд грн) має структурний характер і безпосередньо пов'язана з відмінностями значення індексу ICOOP: 0,578 проти 0,203. Зазначена інституційна нерівність становить одну з ключових проблем, для вирішення якої розроблено організаційно-економічний механізм синергії влади та бізнесу.

По-друге, результати верифікації на прикладі ІП М10 свідчать, що синергетична модель забезпечує зниження середньозваженої вартості капіталу (WACC) на 12-16 в.п. – з ринкових 28-32 % до 14,5-16,5 % – та створює передумови для реалізації проєкту навіть в умовах активних бойових дій. Сценарний аналіз ІП «Грін Лактік» демонструє аналогічний потенціал: залучення організаційно-економічного механізму (сценарій Б) дало б змогу знизити WACC до 5-7 %, що відповідає порогу окупності харчопереробних кластерів у країнах Центральної та Східної Європи. Отже, визначальним фактором переходу від стану «проєкт не реалізується» до стану «проєкт реалізується» виступає зниження WACC на 12-15 в.п., яке забезпечується синергетичною моделлю (формула 3.1).

По-третє, для переходу ІП «Грін Лактік» зі сценарію А до сценарію Б необхідною є реалізація комплексу заходів, передбачених дорожньою картою для Івано-Франківської області, а саме: створення регіонального офісу ДПП (ППП) при ОДА (2026 р.), підготовка проєктної документації відповідно до методології Five Case Model, реєстрація заявки у DREAM та залучення гарантій MIGA або ЕКА. Саме ці заходи становлять операційний зміст запропонованого організаційно-економічного механізму та забезпечують завершеність логічної конструкції дослідження: ICOOP діагностує поточний стан, ОЕМ формує сприятливе середовище, синергетична модель (формула 3.1) генерує економічний ефект, а WACC (формула 3.2) виступає інструментом його кількісного вимірювання.

Ризики впровадження організаційно-економічного механізму синергії влади та бізнесу мають специфічний характер і відрізняються від загальних ринкових ризиків ДПП (ППП). Сформований реєстр ризиків (Додаток Г) охоплює сім ключових ризиків, згрупованих за чотирма категоріями: інституційні, кадрові, фінансові та безпекові.

Аналіз реєстру ризиків засвідчує, що найбільший вплив на результативність функціонування організаційно-економічного механізму можуть мати інституційні та кадрові ризики. Такий висновок узгоджується з

результатами, отриманими у підрозділі 3.2, де встановлено, що ключовим обмеженням розвитку ДПП (ППП) в регіоні є не стільки дефіцит фінансових ресурсів, скільки недостатній рівень інституційної та управлінської спроможності. Водночас аналіз проєкту М10 свідчить, що навіть ризики з високим рівнем впливу, зокрема безпекові та кадрові, можуть бути ефективно мінімізовані за умови належної інституційної організації процесу управління проєктом. Це додатково підтверджує доцільність створення регіонального офісу ДПП (ППП) як ключового елемента запропонованого організаційно-економічного механізму.

Система ключових показників ефективності (KPI) (Додаток Д) сформована за чотирма напрямами оцінювання: інституційний розвиток, фінансові результати, соціально-економічний ефект та динаміка індексу ICOOP. Базові значення показників відповідають стану на 2025 р., тоді як цільові орієнтири визначено на кінець 2030 р., що дає змогу здійснювати моніторинг прогресу реалізації механізму та оцінювати рівень досягнення запланованих результатів.

Проведений аналіз ризиків дав змогу ідентифікувати основні інституційні, фінансові, регуляторні та безпекові загрози реалізації інвестиційних проєктів, а також обґрунтувати комплекс інструментів їх мінімізації. Розроблена система ключових показників ефективності (KPI) створює методичне підґрунтя для моніторингу результативності функціонування організаційно-економічного механізму та оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку.

Результати верифікації засвідчили дієвість запропонованого організаційно-економічного механізму за п'ятьма групами критеріїв: інституційними, інвестиційними, фінансовими, організаційними та соціально-економічними. Інституційний ефект проявляється у підвищенні рівня інституційної спроможності та формуванні механізмів координації взаємодії органів влади і бізнесу; інвестиційний – у розширенні можливостей залучення фінансових ресурсів для реалізації регіональних проєктів; фінансовий – у зниженні вартості капіталу в межах запропонованих сценаріїв фінансування; організаційний – у

створенні системи моніторингу та управління результативністю; соціально-економічний – у потенціалі створення нових робочих місць, розвитку підприємницького середовища, модернізації інфраструктури та збільшення податкових надходжень.

Отже, запропонований організаційно-економічний механізм розвитку синергії влади та бізнесу є важливим інструментом активізації інвестиційної діяльності, реалізації інфраструктурних проєктів та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів. Отримані результати підтверджують доцільність його впровадження у практику регіонального управління як складової сучасної регіональної політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності територій, зміцнення інституційної спроможності та створення передумов для ефективного післявоєнного відновлення регіонів України.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукової задачі, що полягає у розвитку теоретичних засад та інструментарію організаційно-економічного забезпечення розвитку регіону в умовах синергії влади та бізнесу. Отримані результати дозволили сформулювати такі основні висновки:

1. Встановлено, що соціально-економічний розвиток регіону є багатоаспектним процесом структурних і просторових трансформацій, економічною метою якого є формування самодостатньої, але відкритої територіальної системи з високим рівнем самоорганізації. Доведено, що в сучасній науковій парадигмі відбувається трансформація трактування регіону від адміністративно-територіальної одиниці до динамічної системи, ефективність якої визначається якістю внутрішніх і зовнішніх зв'язків, а не лише обсягами класичних факторів виробництва. Обґрунтовано, що синергія влади та бізнесу виступає ключовим чинником такого розвитку, проявляючись у підвищенні конкурентоспроможності територій, розвитку інфраструктури, формуванні політики сталого розвитку та зростанні зайнятості населення. Уточнено авторське визначення соціально-економічного розвитку регіону як комплексного процесу трансформацій, що реалізується через взаємодію влади, бізнесу та громадянського суспільства, генерує мультиплікативний ефект і перетворює внутрішній потенціал території на стійкі конкурентні переваги.

2. Поглиблено теоретичні та організаційно-економічні засади розвитку співпраці влади та бізнесу. Встановлено, що категорія «організаційно-економічний механізм» у науковій літературі розглядається в межах інституційного, системного, процесного, стратегічного та результатно-орієнтованого підходів. Удосконалено авторське визначення організаційно-економічного механізму як комплексної, цілеспрямованої, динамічної та багаторівневої метасистеми формальних і неформальних інституційних драйверів та економічних інструментів, спрямованої на максимізацію суспільної

цінності на основі прозорого розподілу ризиків і формування синергетичного ефекту, що забезпечує узгодження інтересів влади, бізнесу та територіальних громад у процесі регіонального розвитку.. Розроблено класифікацію організаційно-економічних механізмів за п’ятьма критеріями та визначено їх ключові ознаки: цілеспрямованість, системність, динамічність, багаторівневість і правова визначеність. Удосконалено класифікацію видів синергетичних ефектів від взаємодії влади та бізнесу за джерелом виникнення, характером операційної діяльності та очікуваними соціально-економічними результатами, що охоплює виробничий, фінансовий, управлінський, інноваційний та інформаційний виміри.

3. Здійснено комплексну діагностику організаційно-економічного розвитку Карпатського макрорегіону та оцінено роль ключових стейкхолдерів у його трансформації. Встановлено, що у 2020-2025 рр. регіон трансформувався з переважно рекреаційно-туристичної периферії у стратегічний тиловий простір та ключовий логістичний вузол транскордонної взаємодії України з ЄС. Доведено, що регіон акумулював понад 56 % релокованих підприємств, що суттєво змінило його економічну структуру. Виявлено значну внутрішню диференціацію розвитку: Львівська область демонструє найвищу інвестиційну активність, тоді як інші області характеризуються уповільненими темпами економічного зростання. Встановлено, що індустріальні парки мають стати важливим інструментом регіонального розвитку та майданчиком взаємодії органів влади та бізнесу. Встановлено, що ефективність трансформаційних процесів значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності регіональних органів влади та здатності формувати сприятливе середовище для взаємодії влади і бізнесу.

4. Проведено SWOT-аналіз організаційно-економічного потенціалу впровадження ДПП (ППП) в Україні та здійснено оцінювання інтегрального індексу співпраці влади та бізнесу (ICOOP). Встановлено, що до ключових переваг системи належать підвищення ефективності управління публічними активами та зниження бюджетного навантаження, тоді як основними

обмеженнями є складність процедур та кадровий дефіцит. Розрахунок індексу ICOOP дозволив виявити суттєві регіональні диспропорції рівня партнерської взаємодії. Доведено, що основними бар'єрами розвитку ДПП (ППП) є низький рівень інституційної довіри та нестабільність регуляторного середовища. Встановлено, що лише незначна частка укладених договорів ДПП (ППП) перебуває в активній фазі реалізації, що підтверджує системний характер проблем інституційного забезпечення.

5. Узагальнено механізми реалізації державної регіональної політики та міжнародний досвід застосування ДПП (ППП). Доведено, що ДПП (ППП) є найбільш комплексною інституційною формою синергії влади та бізнесу. Встановлено, що на глобальному ринку ДПП (ППП) у 2024 р. обсяг інвестицій зріс до 100,7 млрд дол. США, що на 16 % більше порівняно з попереднім періодом, при цьому переважна частка проєктів пов'язана з відновлюваною енергетикою. Виявлено домінування в ЄС моделі «плати за доступність» та зростання частки малих проєктів ДПП (ППП). Проаналізовано ключові положення Закону України № 4510-IX «Про публічно-приватне партнерство», зокрема щодо змішаного фінансування, впровадження методології UNECE PIERS та цифровізації процедур через електронні системи. Водночас ідентифіковано ризики інституційного характеру, пов'язані з посиленням дискреційних повноважень конкурсних органів та можливістю застосування неконкурентних процедур у перехідний період.

6. Обґрунтовано стратегічні орієнтири розвитку співпраці влади та бізнесу та розроблено модель змішаного фінансування проєктів ДПП (ППП). Встановлено, що в умовах хронічного бюджетного дефіциту та високого рівня державного боргу реалізація інфраструктурних проєктів потребує диверсифікації джерел фінансування. Запропоновано синергетичну модель, яка забезпечує оптимізацію структури капіталу за рахунок поєднання різних джерел фінансування. Доведено, що зниження WACC досягається завдяки застосуванню інструментів міжнародних фінансових організацій та механізмів страхування воєнно-політичних ризиків. Систематизовано архітектуру фінансування

відбудови України із визначенням ролі міжнародних програм підтримки, зокрема Ukraine Facility ЄС. Розроблено інтегральну модель організаційно-економічного механізму розвитку синергії влади та бізнесу, яка поєднує інструменти ДПП (ППП), змішаного фінансування, інституційної координації та стратегічного управління регіональним розвитком.

7. Сформовано практичні рекомендації щодо підвищення інвестиційної привабливості Карпатського макрорегіону та вдосконалення механізмів реалізації ДПП (ППП). Запропоновано багаторівневу модель управління ДПП (ППП), яка включає нормативно-інституційний, організаційний, фінансовий та комунікаційно-довіровий рівні. Обґрунтовано доцільність впровадження спеціалізованих регіональних офісів ДПП (ППП), використання цифрової платформи DREAM та формування консолідованих інвестиційних пакетів. Доведено, що реалізація запропонованих заходів створює передумови для формування Карпатського макрорегіону як пілотного простору впровадження інноваційних моделей ДПП (ППП) та інтеграції України до європейського економічного простору.

8. Запропонована дорожня карта розвитку ДПП (ППП) у Карпатському макрорегіоні на 2026-2030 рр. забезпечує системне поєднання інституційних, фінансових та організаційних заходів, спрямованих на масштабування ефективних моделей співпраці влади, бізнесу та міжнародних фінансових інституцій. Її реалізація сприятиме не лише прискоренню процесів післявоєнної відбудови, але й формуванню передумов для довгострокового економічного зростання, посилення конкурентоспроможності регіонів та поглиблення інтеграції України до європейського економічного простору.

9. Встановлено, що запропонований методичний підхід до верифікації організаційно-економічного механізму синергії влади та бізнесу, який інтегрує інструменти ICOOP-оцінювання, кейс-стаді аналіз, сценарне фінансове моделювання, оцінювання ризиків та KPI-моніторинг, забезпечує комплексну багаторівневу перевірку його ефективності. Результати апробації на прикладі індустріальних парків Карпатського макрорегіону підтвердили, що застосування

синергетичної моделі змішаного фінансування дозволяє суттєво знизити середньозважену вартість капіталу (WACC) та підвищити інвестиційну життєздатність проєктів навіть в умовах підвищених безпекових ризиків. Доведено ефективність запропонованого механізму за інституційними, інвестиційними, фінансовими, організаційними та соціально-економічними критеріями, що підтверджує його доцільність для використання у процесах регіонального розвитку та післявоєнного відновлення територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства. Про Агенцію та поточні проекти. URL: https://pppagency.gov.ua/ (дата звернення: 20.03.2026).

2. Агенція новин Фіртка. Переселенці (ВПО) на Івано-Франківщині: статистика життів і доль. 2025. 6 серп. URL: https://firtka.if.ua/blog/view/pereselentsi-vpo-na-ivano-frankivshchini-statistika-zhittiv-i-dol (дата звернення: 31.03.2026).

3. Ажаман І. А., Сливка Д. О. Сучасні підходи до визначення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку житлового будівництва. *Ефективна економіка.* 2019. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.10.

4. Березіна О. Ю. Смарт-спеціалізація для покращення умов життя домогосподарств: європейський досвід. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 35-46. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.4.

5. Благун І. С., Гринів В. М., Івасишин М. О. Стимулювання ефективного використання економічного потенціалу регіону. *Бізнес інформ*. 2023. № 10. С. 95-101. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-95-101.

6. Благун І., Сас Л. Вплив зовнішніх інвестицій на забезпечення сталого розвитку підприємств територіальних громад. *Економіка та суспільство.* 2026. (83). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-160

7. Бондар Н. М., Барвінська-Мавайович А., Сагайдак Є. С. Теоретичні засади узгодження інтересів учасників державно-приватного партнерства. *Вісник Національного транспортного університету*. *Серія «Економічні науки».* 2022. Вип. 2 (52). С. 50-56. DOI: https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-2-52-050-056.

8. Брайловський І. А. Стратегія забезпечення розвитку державно-приватного партнерства в Україні : дис. … д-ра екон. наук. Чернігів : Чернігівський національний технологічний університет, 2018. 464 с.

9. Бурдун А. В. Цілі та критерії соціально-економічного розвитку регіону. Державне будівництво. 2008. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_37 (дата звернення: 12.02.2025).

10. Бухаріна Л. М. Теоретичні підходи до формування цілей і стратегії соціально-економічного розвитку регіону. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1, т. 2. С. 298-302. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1%282%29__67 (дата звернення: 16.02.2025).

11. Василенко В. А., Негода О. М., Рубан О. О. Роль бізнесу у формуванні економічної стійкості територіальних громад. *Академічні візії*. 2025. № 42. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15316635.

12. Верхоглядова Н. І., Лисенко Ю. В. Методичний підхід до визначення синергетичних ефектів інтеграційних угод. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 1. С. 48-54. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/09.pdf (дата звернення: 17.02.2025).

13. Возняк Г. В. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 34-43. URL: http://ird.gov.ua/pe/re201503/re201503_034_VoznyakHV.pdf (дата звернення: 19.02.2025).

14. Гармідер Л. Д. Соціально-економічний розвиток: регіональний аспект. *Review of Transport Economics and Management.* 2023. № 10 (26). С. 54-59. URL: https://pte.ust.edu.ua/article/view/300144/293133 (дата звернення: 14.12.2024).

15. Глуха Г. Я. Національна економіка: фактори зростання : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2014. 312 с.

16. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. Сільське господарство Івано-Франківської області у 2023 році : експрес-випуск. Івано-Франківськ, 2024. URL: https://www.ifstat.gov.ua/NEW_PAGE/NEW_2024/NEW_ex_23.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

17. Головне управління статистики у Закарпатській області. Зовнішня торгівля товарами Закарпатської області у січні–листопаді 2024 року : експрес-випуск. Ужгород, 2025. URL: https://uz.ukrstat.gov.ua/press/2025/expr_v004.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

18. Головне управління статистики у Львівській області. Про соціально-економічне становище Львівської області за січень–грудень 2024 року : експрес-випуск. Львів, 2025. URL: https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/press/2025/r12_2.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

19. Головне управління статистики у Чернівецькій області. Зовнішня торгівля товарами Чернівецької області за січень–вересень 2024 року : експрес-випуск. Чернівці, 2024. URL: http://www.cv.ukrstat.gov.ua/express/2024/m11/1/ZTT_2024_09.pdf (дата звернення: 14.02.2026).

20. Гриценко Л. Л. Розвиток інвестиційної політики на засадах взаємодії держави та бізнесу: методологія і практика : дис. … д-ра екон. наук. Суми : ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ», 2012. 506 с.

21. Гуменюк М. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств аграрного сектору економіки : монографія. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2018. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2036/%D0%93%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%

22. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами. Статистичний провідник. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer (дата звернення: 04.04.2026).

23. Державна служба статистики України. Обсяг капітальних інвестицій. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=30d0b80aa5a895ed1e431471ad1f0281 (дата звернення: 26.01.2026).

24. Децентралізація. Через пандемію та карантинні обмеження місцеві бюджети втратили близько 10 млрд грн. 2021. 23 берез. URL: https://decentralization.ua/news/13342 (дата звернення: 12.11.2025).

25. Дмитришин Л., Стасенко З. Регуляторні механізми розвитку малого та середнього бізнесу на основі циркулярної економіки в умовах євроінтеграційних процесів. *Міжнародний журнал «Грааль науки».* 2025. № 53. DOI: https://10.36074/grail-of-science.20.06.2025.032

26. Добрик Л. О. Передумови і чинники впливу на соціально-економічний розвиток регіону. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки».* 2018. № 2. С. 3-11. URL: https://crust.ust.edu.ua/handle/123456789/11140 (дата звернення: 19.02.2025).

27. Дослідницька служба Верховної Ради України. Парламентське дослідження щодо розвитку публічно-приватного партнерства в гуманітарній та інформаційній сферах. Київ : Верховна Рада України, 2025.

28. Етапи становлення та розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Legal Scientific Electronic Journal. 2025. № 9. С. 28. URL: http://lsej.org.ua/9_2025/28.pdf (дата звернення: 26.11.2025).

29. Євдокимова Д. М. Державне регулювання економічного розвитку : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.01.01 / Київський національний економічний університет. Київ, 2002. 20 с.

30. Ємець О. І. Підприємницька ініціатива як чинник розвитку бізнесу в регіоні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2022. Вип. 18. Т. 2. С. 85-94.

31. Ємець О. І., Білошкурська Н. В. Політекономічні особливості державно-приватного партнерства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2021. Випуск 17. Т.2. С. 60-65.

32. Єфіменко К. О. Механізм державно-приватного партнерства у контексті реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2025. № 3, ч. 2. С. 94-100. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.14.

33. Жиляєв І. Б. Кризові явища в трансформаційних соціально-економічних системах : монографія. Київ : Парламентське вид-во, 2007. 374 с.

34. Закарпатська обласна рада. Про Стратегію розвитку Закарпатської області до 2027 року : рішення від 19 груд. 2024 р. № 1216. URL: https://zakarpat-rada.gov.ua/docs/rishennya/8/17_sesion/rish1216.pdf (дата звернення: 26.01.2026).

35. Залознова Ю. С., Петрова І. П., Трушкіна Н. В. Визначення змісту поняття «державно-приватне партнерство»: теоретичні засади. *Економіка та суспільство.* 2016. № 5. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/16.pdf. (дата звернення: 20.02.2025).

36. Запатріна І. В. Розвиток державної підтримки публічно-приватного партнерства в Україні. *Економіка і прогнозування.* 2011. № 3. С. 9-24.

37. Зварич І., Дмитришин Л., Зварич О. Організаційно-економічне забезпечення управління інвестиційними проєктами у системі формування потенціалу розвитку регіонів україни. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. № 2. С. 281-289. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-45

38. Івано-Франківська міська рада. Про виконання Програми економічного і соціального розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади за 2023 рік : рішення від 30 квіт. 2024 р. № 83-42. URL: https://www.namvk.if.ua/dt/994212/ (дата звернення: 20.02.2025).

39. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. Оновлена Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021–2027 роки. Івано-Франківськ, 2025. URL: https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/uploaded-files/%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE-%D0%

40. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Роль кластеру у післявоєнному відновленні регіону. REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 15 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Н. В. Павліхи. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С. 173-179.

41. Качний О. С. Теоретико-методологічні засади державного управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Інвестиції: практика та досвід.*

2017. № 21. С. 66-69. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2017/16.pdf (дата звернення: 01.03.2025).

42. Кирилко В. Розвиток індустріальних парків України: підсумки 2024 року (Інфографіка). BuildPortal. 2025. 17 лют. URL: https://budport.com.ua/buildnews/30472-rozvitok-industrialnih-parkiv-ukrajni-pidsumki-2024-roku-infografika (дата звернення: 10.04.2026).

43. Ковалишин В. Р. Вплив релокації бізнесу на соціально-економічний розвиток Карпатського регіону. *Регіональна економіка.* 2024. № 1. С. 25-33. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-3.

44. Колесніков Д. В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур. *Економічний вісник НГУ.* 2013. № 2. С. 9–15. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/2/EV20132_009-015.pdf (дата звернення: 16.11.2025).

45. Косач І. А., Дегтярьов А. В. Розвиток державно-приватного партнерства в умовах децентралізації влади в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.2.

46. Кріпак А. П. Формування організаційно-економічного механізму розвитку спроможних територіальних громад. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Т. 31, № 2. С. 115-120. DOI: https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/19.

47. Кропельницька С.О., Кіт С.Ф. Економічна кластеризація як інструмент інноваційного розвитку: теоретико-методологічні засади та українські реалії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21. Т.2. С. 250-266.

48. Кропельницька С., Криховецька З., Кропельницький А. Оцінювання інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-46.

49. Кропельницький А. О. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти*: Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 29-30 серпня 2024 року Львів: Львівський науковий форум. С. 15-16. URL: http://lviv-

forum.inf.ua/save/2024/29-30.08/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf#page=16

50. Кропельницький А. О., Щур Р. І. Трансформація публічно-приватного партнерства в Україні: змішане фінансування та інституційні механізми реалізації на регіональному рівні. *Академічні візії.* 2026. № 54. DOI: https://doi.org/10.66556/2786-586X.54.kropelnytskyi-a.

51. Кропельницький А. Стан та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся.* 2024. № 1 (28). С. 106-116.

52. Круглов В. В. Ризики проектів державно-приватного партнерства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68), № 2. С. 87-91.

53. Кузнецов А. О. Соціально-економічний розвиток регіону: зміст, форми та особливості державного регулювання. *Теорія та практика державного управління*. 2011. № 1. С. 192-199.

54. Лаврухіна К. О. Кластери в промислових екосистемах – нові інноваційні тренди розвитку повоєнної України. *Екологічна безпека та природокористування*. 2023. Вип. 4 (48). С. 62-73.

55. Левандівський О. Т., Свиноус І. В., Ібатуллін М. І., Качан Д. А. Роль і місце державно-приватного партнерства в залученні інвестицій в розвиток територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 2. С. 33-38.

56. Ліба Н. С., Ющик Л. В. Поліваріантність поняття «регіон». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14, ч. 2. С. 11-14.

57. Ломачинська І. А., Чуркіна І. Є. Децентралізація економічної влади в Україні: інституційний механізм, сучасні тренди та фіскальні аспекти в умовах сталого розвитку. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2026. № 1 (8). С. 105-119.

58. Львівська обласна військова адміністрація. Стратегія розвитку Львівської області на період 2021-2027 років: проєкт редакції 2024 року. Львів, 2024. URL: https://drive.google.com/file/d/1rHm2P2mslpsCHaEvqPyTVNXTYu2aa1EC/view (дата звернення: 26.01.2026).

59. Малін О. Л. Методологічні підходи та економічні засади регулювання розвитку державно-приватного партнерства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 15. С. 291-297.

60. Мединська Т. В. Концептуальні засади стимулювання економічного зростання на регіональному і місцевому рівнях в умовах нестабільності. *Академічні візії.* 2023. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14500362

61. Мельник М. І., Мединська Т. В., Мельник В. А. Організаційно-економічні інструменти стимулювання розвитку підприємницького сектору: регіональний та локальний виміри. *Трансформаційна економіка.* 2024. №3 (08). С. 72-78.

62. Михалюньо Ю. Л. Порівняльний аналіз багатовимірних методів оцінки конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Матеріали міжнар. наук. інтернет-конф. 2021. С. 60-65. URL: http://konferenciaonline.org.ua/data/downloads/file_1638480791.pdf (дата звернення: 16.01.2026).

63. Міжнародна організація з міграції. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні: Опитування загального населення (Раунд 18). Жовтень 2024. URL: https://dtm.iom.int/ukraine (дата звернення: 25.01.2026).

64. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств, – Тетяна Бережна. 2023. 2 берез. URL: https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=zarikviinivbilsh (дата звернення: 04.11.2025).

65. Мінфін. Облікова ставка НБУ. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/ (дата звернення: 12.11.2025).

66. Мінфін. Середня заробітна плата в Україні. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/ (дата звернення: 24.01.2026).

67. Мінфін. Чисельність населення України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/ (дата звернення: 25.01.2026).

68. Мульска О. П., Бараняк І. Є., Махонюк О. В. Механізми трансформації ринку праці Карпатського регіону України: аспект зменшення кадрового дефіциту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. № 46. С. 425-433. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17704204.

69. Назаркевич І. Публічно-приватне партнерство як механізм структурних перетворень в економіці України. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2019. Вип. 56. С. 237-248.

70. Національний банк України. Облікова ставка НБУ. 2025. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/ (дата звернення: 25.01.2026).

71. Овчарук Е. В. Теоретичні підходи дослідження Government Relations у контексті теорії публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 8. С. 139-144. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.139.

72. Опендатабот. Понад 3,2 тисячі бізнесів перевірить Податкова у 2024 році. 2024. 1 січ. URL: https://opendatabot.ua/analytics/dps-audits-2024 (дата звернення: 20.11.2025).

73. Опендатабот. 840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони. 2023. 23 жовт. URL: https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war (дата звернення: 04.11.2025).

74. Островецький В. І. Оцінка синергетичних ефектів взаємодії людських ресурсів і технологічних інновацій у контексті розвитку ресурсного потенціалу регіону. *Вісник економічної науки України.* 2025. № 1 (48). С. 104-113.

75. Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціальноекономічному розвитку держави. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 10-19.

76. Програма розвитку ООН. Розблокування фінансування для «середньої ланки», якої не вистачає Україні. 2024. 18 верес. URL: https://www.undp.org/ukraine/blog/unlocking-finance-ukraine-missing-middle (дата звернення: 02.04.2026).

77. Процикевич К. І. Організаційно-економічний механізм реалізації потенціалу високотехнологічних стартапів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій : дис. … д-ра філос. за спец. 051 «Економіка» / Львівський торговельно-економічний університет. Львів, 2025. 269 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/

78. Про затвердження Державної програми розвитку регіону українських Карпат на 2020–2022 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 20 жовт. 2019 р. № 880. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-programi-rozvitku-regionu-ukrayinskih-karpat-na-20202022-roki-i201019 (дата звернення: 22.11.2025).

79. Про затвердження Порядку підготовки публічних інвестиційних проєктів : постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовт. 2024 р. № 527. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/681/dee/71d/681dee71de4b1630413851.pdf (дата звернення: 22.02.2026).

80. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19 черв. 2025 р. № 4510-IX. Відомості Верховної Ради України. 2025. № 43-45. Ст. 192.

81. Работін Ю. А. Соціально-економічний розвиток регіону в системі забезпечення продовольчої безпеки : дис. … канд. екон. наук / Одеський національний економічний університет. Одеса, 2019. 195 с.

82. Решетило В. П. Синергія становлення і розвитку регіональних економічних систем : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2009. URL: https://eprints.kname.edu.ua/16458/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F_%D0%A0%D0%B5%D1%88-%D0%BF%D0%B5%D1%87.pdf (дата звернення: 17.02.2025).

83. Ротар Н. Неоінституціоналізм в системі теоретико-методологічних засад політичної науки. *Історико-політичні проблеми сучасного світу.* 2019. № 39. С. 136-146.

84. Савків У. С. Інтегральна оцінка сталого розвитку регіону. *Бізнес Інфор*м. 2012. № 1. С. 45-50.

85. Сас Л. С., Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І., Левандівський О. Т., Кузьмін Т.Л., Гамуляк М. В. Інвестиційно-інноваційний потенціал підприємств як складова управління соціально-економічним розвитком та відновленням територіальних громад. *Наукові перспективи.* 2025. № 2 (56). С. 1082-1094.

86. Світовий банк. Donor financing mechanisms for supporting Ukraine. Washington : The World Bank, 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-group-donor-financing-mechanisms-for-supporting-ukraine (дата звернення: 04.03.2026).

87. Симоненко В. К. Регіони України: проблеми розвитку. Київ : Наукова думка, 1997. 264 с.

88. Суздалєва О. Державно-приватне партнерство на регіональному (місцевому) рівні як інструмент досягнення стратегічних цілей відновлення постраждалих від конфлікту територій України. *European Journal of Economics and Management.* 2019. №. 2. Вип. 5. С. 174-180.

89. Татар М. С. Синергія взаємодії держави та підприємництва для забезпечення розвитку продовольчого потенціалу. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 13. С. 28-31. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-4.

90. Теймуров М. Синергія державного і приватного секторів для сприяння розвитку соціальних ініціатив. Економіка України. 2024. № 7 (752). С. 21-31.

91. Теслюк Р. Т. Демографічні передумови розвитку ринку праці Карпатського регіону України у воєнний та повоєнний періоди. *Економіка та суспільство*. 2024. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14545964.

92. Тітов Д. В. Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад в Україні : дис. … д-ра філос. / Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2022. 229 с. URL:

https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specradi-n/TITOV-DV_Dusertacia.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

93. Ткачук Н. Синергетичний ефект: економічна сутність і феномен його виникнення у процесах консолідації банків. *Фінансовий механізм.* 2009. № 2 (19). URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/a9c10b18-66cb-4cea-9551-0c357679e777/content (дата звернення: 22.11.2025).

94. Трусова Н. В., Колокольчикова І. В., Полегенька М. А. Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад: внутрішня інтеграція та фінансова спроможність. *Ефективна економіка.* 2022. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.11.

95. Тульчинська С. О. Підходи до визначення поняття «регіон» в сучасних умовах. *Ефективна економіка.* 2012. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1202 (дата звернення: 18.02.2025).

96. Федюк В. Партнерство і співпраця влади і бізнесу на місцевому рівні – запорука успішного розвитку громад. Інститут громадянського суспільства. 2024. 27 груд. URL: https://www.csi.org.ua/news/partnerstvo-i-spivpraczya-vlady-i-biznesu-na-misczevomu-rivni-zaporuka-uspishnogo-rozvytku-gromad/ (дата звернення: 12.12.2025).

97. Фірсова І. В. Соціально-економічний розвиток регіону і формування нового типу споживача : автореф. дис. … канд. екон. наук / Харківська державна академія міського господарства. Харків, 2003. 20 с.

98. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2017. № 14. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108769.

99. Цимбалюк І. О., Шворак А. М., Алггадгиві М. Ю. Діалектика поняття «розвиток регіону». *Економіка та розвиток.* 2019. Т. 1, № 2. С. 48-55.

100. Червяков І. М. Економічний розвиток, економічне зростання і фактори, які стримують економічне зростання України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. № 6. С. 99-102.

101. Черевко О. В. Стратегія соціально-економічного розвитку регіонів України : монографія. Черкаси : Брама-Україна, 2006. 424 с.

102. Чернівецька обласна військова адміністрація. Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2027 року. Чернівці, 2025. URL: https://bukoda.gov.ua/storage/app/sites/23/uploaded-files/onovlenoi-strategii-1-1.pdf (дата звернення: 26.01.2026).

103. Чорій Ю. Ю. Соціально-економічний розвиток регіону як економічна наукова дефініція. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3250/3173 (дата звернення: 14.02.2025).

104. Шпак Я. О. Організаційно-економічний механізм управління промисловим підприємством : дис. … д-ра філос. зі спец. 073 «Менеджмент» / Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2020. 241 с. URL: https://nauka.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/11-12-21.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

105. Щур Р. І., Кропельницький А. О. Особливості реалізації державно-приватного партнерства на регіональному рівні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2023. Вип. 19. Т.1. С. 219-226.

106. Щур Р., Кропельницький А. Соціально-економічний розвиток Карпатського регіону: сучасні тенденції, виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-62

107. Юхнов Б. Ю., Корсаков Д. О. Державно-приватне партнерство: доцільність, світовий досвід, перспективи розвитку в Україні. *Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій*: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2020. С. 94-102.

108. Якимова Л. П., Білак А. В. Оцінювання впливу релокації підприємств на соціально-економічний розвиток умовно безпечних регіонів України. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи,*

міжнародний досвід : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Харків, 19 трав. 2023 р.). Харків : ДБТУ, 2023. С. 52-54.

109. Alford J., Greve C. Strategy in the public and private sectors: Similarities, differences and changes. *Administrative Sciences*. 2017. Vol. 7, No. 4. P. 35. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci7040035.

110. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.

111. Beliak A. Comparative analysis of the concept of «organizational and economic mechanism» in the modern scientific space. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 2. P. 38-47. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.05.

112. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020.

113. Brown S. DREAM: While fighting for its future, Ukraine invented a better way to make investments that benefit people and the planet. Open Contracting Partnership. 2025. 10 July. URL: https://www.open-contracting.org/2025/07/10/dream-while-fighting-for-its-future-ukraine-invented-a-better-way-to-make-investments-that-benefit-people-and-the-planet/ (дата звернення: 12.12.2025).

114. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review.* 2014. Vol. 74, No. 4. P. 445-456. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.12238.

115. Canadian Council for Public-Private Partnerships. How P3s work. URL: https://www.pppcouncil.ca/why-p3s/how-p3s-work (дата звернення: 12.11.2025).

116. Capello R. Indivisibilities, synergy and proximity: The need for an integrated approach to agglomeration economies. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie.* 2009. Vol. 100, No. 2. P. 145-159. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2009.00525.x.

117. Centre for Economic Strategy. Трекер економіки України під час війни. 2025. 4 груд. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/ (дата звернення: 04.12.2025).

118. Cismaş L., Miculescu A., Oţil M. Current trends of the regional development policy in the European Union. The development of competitive economic agglomerations of cluster type. *Annals of the University of Petrosani: Economics*. 2020. Vol. 10, No. 2. P. 99-110. URL: https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2010/20100210.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

119. CMS. Protecting business in Ukraine: A comprehensive guide to war risk management and insurance. CMS Law-Now. 2025. 12 Dec. URL: https://cms.law/en/ukr/legal-updates/protecting-business-in-ukraine-a-comprehensive-guide-to-war-risk-management-and-insurance (дата звернення: 20.02.2026).

120. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 3rd ed. Hoboken : Wiley Finance, 2012.

121. Dragon Capital. Dragon Capital Launches Construction of Phase II of M10 Lviv Industrial Park. 2026. March. URL: https://dragon-capital.com/media/press-releases/dragon-capital-launches-construction-of-phase-ii-of-m10-lviv-industrial-park/ (дата звернення: 26.05.2026).

122. Dragon Capital. Norwegian Ukraine Investment Fund Announces First Investment Initiative Focused on M10 Lviv Industrial Park. 2025. 20 Nov. URL: https://dragon-capital.com/media/press-releases/norwegian-ukraine-investment-fund-announces-first-investment-initiative-focused-on-m10-lviv-industrial-park/ (дата звернення: 24.05.2026).

123. Dragon Capital. M10 Lviv Industrial Park – новий індустріальний парк у Львові. 2024. 26 лют. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/m10-lviv-industrial-park-noviy-industrialniy-park-v-lvovi-vid-dragon-capital-50395991.html (дата звернення: 26.05.2026).

124. Dragon Capital. ЄБРР стане власником частки 35% у M10 Lviv Industrial Park. 2023. 17 лют. URL: https://dragon-capital.com/ua/media/press-releases/ebrd-invests-in-developing-lviv-industrial-park-in-ukraine/ (дата звернення: 26.05.2026).

125. DREAM – State Single Project Pipeline. URL: https://dream.gov.ua/pip-pipeline (дата звернення: 10.01.2026).

126. Dugan B. Improving P3 procurement through a progressive model. Edgemoor. URL: https://www.edgemoor.com/post/improving-procurement-through-a-progressive-model (дата звернення: 14.11.2025).

127. European Bank for Reconstruction and Development. EBRD and EU support Ukrainian city of Lviv. 2025. 18 March. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebrd-and-eu-support-ukrainian-city-of-lviv.html (дата звернення: 18.03.2026).

128. European Commission. National/Regional Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3): Cohesion Policy 2014–2020. Brussels, 2014. (Catalogue No. KN-02-14-428-EN-C).

129. European Commission. Ukraine Facility. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en (дата звернення: 16.03.2026).

130. European PPP Expertise Centre. Market update: Review of the European public-private partnership market in 2024. Luxembourg : European Investment Bank, 2025. March. URL: https://www.eib.org/epec (дата звернення: 03.11.2025).

131. Evans P. Government action, social capital and development: Reviewing the evidence on synergy. *World Development.* 1996. Vol. 24, No. 6. P. 1119-1132. URL: https://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Evans%20Synergy%201996.pdf (дата звернення: 16.02.2025).

132. Farquharson E., Torres de Mästle C., Yescombe E. R. How to engage with the private sector in public-private partnerships in emerging markets. Washington : The World Bank, 2011. DOI: https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7863-2.

133. Fidanoski F., Simeonovski K., Kaftandzieva T., Ranga M., Dana L.-P., Davidovic M., Ziolo M., Sergi B. S. The triple helix in developed countries: When

knowledge meets innovation? *Heliyon.* 2022. Vol. 8, No. 8. P. e10168. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10168.

134. Flanagan J., Sanchez S. The Five Case Model: A global standard for smarter public investment. APMG International. 2025. 9 Dec. URL: https://apmg-international.com/article/five-case-model-global-standard-smarter-public-investment (дата звернення: 20.01.2026).

135. Freeman R. E., McVea J. A stakeholder approach to strategic management. Social Science Research Network. 2001. URL: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511 (дата звернення: 22.01.2026).

136. Gabor V. S. Формування механізму ефективного господарювання сільськогосподарських підприємств. Інноваційна економіка. 2012. № 3. С. 101-104.

137. Grimsey D., Lewis M. Public private partnerships and public procurement. *Agenda.* 2007. Vol. 14, No. 2. P. 171-188.

138. Gupta O., Roos G. Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital.* 2001. Vol. 2, No. 3. P. 297-309. DOI: https://doi.org/10.1108/14691930110400092.

139. Haken H. Synergetics: An Introduction. Nonequilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry, and Biology. Berlin ; Heidelberg : Springer, 1977. 325 p.

140. HM Treasury. The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government. London : HM Treasury, 2024. URL: https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-governent/the-green-book-2020 (дата звернення: 20.01.2026).

141. Hodge G. A., Greve C. Public-private partnerships: An international performance review. *Public Administration Review.* 2007. Vol. 67, No. 3. P. 545-558.

142. Humeniuk Yu. V. Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm funktsionuvannia zernoproduktovoho pidkompleksu. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. *Ekonomichni nauky.* 2019. № 3 (270). S. 73-80. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-270-3-73-80.

143. Hurwicz L., Reiter S. Designing Economic Mechanisms. Cambridge : Cambridge University Press, 2008. 344 p.

144. Information and Computing Centre of the Ministry of Social Policy of Ukraine. Dashboard VPO. URL: https://www.ioc.gov.ua/en/analytics/dashboard-vpo (дата звернення: 25.01.2026).

145. Infrastructure BC. Competitive alliance. URL: https://www.infrastructurebc.com/publications/competitive-alliance/ (дата звернення: 04.11.2025).

146. International Finance Corporation. Cross-cutting solutions. 2026. URL: https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/blended-finance/cross-cutting-solutions (дата звернення: 04.03.2026).

147. International Monetary Fund. Ukraine – IMF DataMapper profile. URL: https://www.imf.org/external/datamapper/profile/UKR (дата звернення: 16.03.2026).

148. International Organization for Migration. Ukraine | Displacement Tracking Matrix. Displacement Tracking Matrix. URL: https://dtm.iom.int/ukraine (дата звернення: 25.01.2026).

149. Interreg. What is Interreg. URL: https://interreg.eu/about/what-is-interreg/ (дата звернення: 14.02.2026).

150. Karlof B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. London : Macmillan, 1989. 243 p.

151. Khytra O. Regional development through the prism of synergetics. *Transformation of economy, finance and management in modern conditions.* Riga : Baltija Publishing, 2022. P. 393-418. URL: http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/238/6472/13496-1?inline=1 (дата звернення: 23.02.2025).

152. Kravchenko M., Kaminska T. Definition of the category of organizational and economic mechanism in the context of the economic mechanisms design theory. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute».* 2024. No. 30. P. 7–12. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313044.

153. KSE Institute. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of January 2024. Kyiv : Kyiv School of Economics, 2024. April.

154. Kudrina O., Ivchenko Y. Organisational and economic mechanism for ensuring the innovation and investment potential of an enterprise in the context of post-conflict transformation. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriia: Ekonomichni nauky.* 2023. Vyp. 69. S. 24-30. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4735/2/24-30_Kudrina_Ivchenko.pdf (дата звернення: 12.01.2026).

155. Lomachynska I., Kriuchkova N. Institutional and financial tools for sustainable community development: approaches to transforming the local government financing system. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-161

156. Made in Ukraine. Investments. URL: https://madeinukraine.gov.ua/#investments (дата звернення: 15.02.2026).

157. Made in Ukraine. Індустріальні парки 2024. 2024. URL: https://madeinukraine.gov.ua/industrialni_parky_2024.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

158. Marsh McLennan. Ukraine activates Marsh McLennan-supported war risk data platform: Analysis confirms progress in protecting Ukrainian communities and people. 2023. October. URL: https://www.corporate.marsh.com/news-events/2023/october/ukraine-activates-marsh-mcLennan-supported-war-risk-data-platform.html (дата звернення: 12.04.2026).

159. Mazzucato M., Vieira de Sá R. Mind the mission, not the gap: Rethinking blended finance for public purpose. London : UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 2025. (IIPP Policy Brief, No. 34). URL: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/sites/bartlett/files/2025-12/Mind_the_Mission_Not_the_Gap.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

160. McCann P., Ortega-Argilés R. Modern regional innovation policy. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2013. Vol. 6. P. 187-216. DOI: https://doi.org/10.1093/cjres/rst007.

161. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. Single Project Pipeline of Public Investment for 2026 [Excel file]. Kyiv, 2025. URL: https://me.gov.ua/view/2d8f5161-b00a-43fc-9614-005c66941974 (дата звернення: 20.01.2026).

162. Ministry of Finance of Ukraine. Strategic Investment Council approves Single Project Pipeline of Public Investments for 2026. Cabinet of Ministers of Ukraine. 2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/minfin-stratehichna-investytsiina-rada-skhvalyla-iedynyi-proiektnyi-portfel-publichnykh-investytsii-na-2026-rik (дата звернення: 10.01.2026).

163. Multilateral Investment Guarantee Agency. M10 Industrial Park Ukraine. 2023. 28 Sept. URL: https://www.miga.org/project/m10-industrial-park-ukraine-0 (дата звернення: 22.05.2026).

164. Multilateral Investment Guarantee Agency. Support for Ukraine's Reconstruction and Economy Trust Fund (SURE TF). URL: https://www.miga.org/support-ukraines-reconstruction-and-economy-trust-fund-sure-tf (дата звернення: 14.03.2026).

165. Mulyani S. Critical success factors in public-private partnership. *Journal of Accounting, Auditing and Business.* 2021. Vol. 4, No. 1. P. 81-86. DOI: https://doi.org/10.24198/jaab.v4i1.31953.

166. Nijkamp P., Abreu M. Regional development theory. Amsterdam : VU University Amsterdam, 2009. (Research Memorandum 0029). URL: http://degree.ubvu.vu.nl/repec/vua/wpaper/pdf/20090029.pdf (дата звернення: 14.02.2025).

167. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en.

168. OpenDataBot. Over 600 companies have moved several times but haven't returned to their regions since the start of the full-scale war – Business relocation 2023. 2024. 28 March. URL: https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023 (дата звернення: 28.03.2025).

169. OpenDataBot. Майже 8 тисяч бізнесів переїхали в інші регіони у 2025 році. 2025. 17 верес. URL: https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025 (дата звернення: 17.09.2025).

170. Opendatabot. Тренди української фопономіки під час великої війни. 2025. 17 лют. URL: https://opendatabot.ua/analytics/foponomics-2024 (дата звернення: 17.02.2025).

171. Palanikumar S. What is a Public Private Partnership. ResearchGate. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/272998665_What_is_a_Public_Private_Partnership (дата звернення: 18.11.2025).

172. Porter M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review.* 1998. Vol. 76, No. 6. P. 77-90. URL: https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition (дата звернення: 18.02.2025).

173. Porter M. E. On Competition. Updated and expanded ed. Boston : Harvard Business School Publishing, 2008. 576 p.

174. Pospisil M. Ukraine: Economic appraisal and public investment management (JASPERS/EIB). 2024. 17 Dec. URL: https://jaspers.eib.org/files/activities/2024/5-ukraine-economic-appraisal-and-public-investment-management-martin-pospisil.pdf (дата звернення: 23.01.2026).

175. PPP Knowledge Lab. Leases and Affermage Contracts. URL: https://pppknowledgelab.org/sectors/contracts (дата звернення: 18.11.2025).

176. PPP Knowledge Lab. Management Contracts and Service Contracts. URL: https://pppknowledgelab.org/sectors/contracts (дата звернення: 20.11.2025).

177. PPP Knowledge Lab. PPP Contract Types and Terminology. URL: https://pppknowledgelab.org/sectors/contracts (дата звернення: 21.11.2025).

178. Prizat J.-B. Insurance: A critical enabler for investing in Ukraine. Center for Strategic and International Studies. 2024. 14 May. URL: https://www.csis.org/analysis/insurance-critical-enabler-investing-ukraine (дата звернення: 16.03.2026).

179. Robertson S., Mundy K., Verger A. (Eds.). Public private partnerships in education: New actors and modes of governance in a globalizing world. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2012.

180. Rodríguez-Pose A. Do institutions matter for regional development? *Regional Studies.* 2013. Vol. 47, No. 7. P. 1034-1047. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2012.748978.

181. Roszkowska E. A comprehensive exploration of Hellwig's taxonomic measure of development and its modifications – A systematic review of algorithms and applications. *Applied Sciences.* 2024. Vol. 14, No. 21. P. 10029. DOI: https://doi.org/10.3390/app142110029.

182. Savas E. S. Privatization and Public-Private Partnerships. New York : Chatham House, 2000.

183. Simon H. A. Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives.* 1991. Vol. 5, No. 2. P. 25-44. DOI: https://doi.org/10.1257/jep.5.2.25.

184. State Agency for Tourism Development of Ukraine. Туристична статистика: податкові надходження від тургалузі по регіонах. 2024. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovi-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah-2 (дата звернення: 18.01.2025).

185. State Statistics Service of Ukraine. Number of dwellings in residential buildings – beginning and completion of construction [Dataset]. Official statistics portal of Ukraine. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_BEGINNING_COMPLETION_CONSTRUCTION%28~%29&filter=NUMB_DWELL_RESIDEN_BUILD_STR_BLD (дата звернення: 20.01.2026).

186. Sytnyk N., Humeniuk V., Sych O., Hlevatska N. Revitalization of rural areas of the Carpathian region in the context of EU macro-regional strategy. Journal of Settlements and Spatial Planning. 2022. Vol. 13, No. 1. P. 33-44. DOI: https://doi.org/10.24193/JSSP.2021.1.03.

187. The World Bank. Private participation in infrastructure (PPI). 2022 Annual report. URL: https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI-2022-Annual-Report.pdf (дата звернення: 10.03.2025).

188. Timoshenko L. M., Simakhova A. O. Socio-economic development and its controlled provision in the conditions of an innovative model of social dynamics. *Mekhanizm rehuliuvannia ekonomiky.* 2015. No. 1. P. 68-76.

189. Transparency International Ukraine. Will Public–Private Partnership in Ukraine Gain New Life? 2025. 11 Sept. URL: https://ti-ukraine.org/en/news/will-public-private-partnership-in-ukraine-gain-new-life/ (дата звернення: 12.11.2025).

190. Transparency International Ukraine. Рейтинг прозорості 2024: як міста впорались із новими викликами? 2025. 19 трав. URL: https://ti-ukraine.org/research/rejtyng-prozorosti-2024-yak-mista-vporalys-iz-novymy-vyklykamy/ (дата звернення: 20.01.2026).

191. U.S. Department of Transportation, Federal Highway Administration. Public-private partnership concessions for highway projects: A primer (FHWA-OIPD-10-005). Washington, 2010. URL: https://www.fhwa.dot.gov/ipd/pdfs/p3/p3_concession_primer.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

192. U.S. International Development Finance Corporation. Investing in Ukraine's reconstruction and America's security. Washington, 2026. URL: https://www.dfc.gov/investment-story/investing-ukraines-reconstruction-and-americas-security (дата звернення: 12.03.2026).

193. UkrAgroConsult. В Україні з січня запрацює новий механізм страхування воєнних ризиків. 2025. 30 груд. URL: https://ukragroconsult.com/news/v-ukrayini-z-sichnya-zapraczyuye-novyj-mehanizm-strahuvannya-voyennyh-ryzykiv/ (дата звернення: 12.02.2026).

194. United Nations Economic Commission for Europe. Ukraine's new law on public-private partnerships embraces UNECE's PIERS methodology to facilitate sustainable post-war recovery : Press release. 2025. 27 June. URL: https://unece.org/media/press/403968 (дата звернення: 11.02.2026).

195. Urząd Statystyczny w Rzeszowie. Potencjał społeczno-gospodarczy Euroregionu Karpackiego w latach 2020-2022. Rzeszów, 2024. URL: https://rzeszow.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/inne-opracowania/potencjal-spoleczno-gospodarczy-euroregionu-karpackiego-w-latach-2020-2022,10,5.html (дата звернення: 26.01.2026).

196. Vale de Paula P., Cunha Marques R., Gonçalves J. M. Critical Success Factors for Public-Private Partnerships in Urban Regeneration Projects. Infrastructures. 2024. Vol. 9. P. 195. DOI: https://doi.org/10.3390/infrastructures9110195.

197. Varnaliy Z. S., Shevchenko O. V. Methodological approach to the development of conceptual frameworks for strategic regulation of regional development disparities. *Regional Economy.* 2021. Vol. 3 (101). P. 5–14. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-1.

198. Wang X., Zheng H. Blended finance for infrastructure and sustainable development: A review and research agenda. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 4. P. 2186. DOI: https://doi.org/10.3390/su14042186.

199. Winckler Andersen O., Hansen H., Rand J. Evaluating financial and development additionality in blended finance operations. Paris : OECD Publishing, 2021. (OECD Development Co-operation Working Papers, No. 91). URL: https://research.diis.dk/en/publications/evaluating-financial-and-development-additionality-in-blended-fin/ (дата звернення: 18.03.2026).

200. World Bank Group. Blended finance. Public-Private Partnership Legal Resource Center. URL: https://ppp.worldbank.org/blended-finance (дата звернення: 19.03.2026).

201. World Bank Group. PPP Reference Guide, Version 3: PPP Basics. 2021. URL: https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2021-08/PPP%20Reference%20Guide%20Version%203%20-%20PPP%20Basics.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

202. World Bank Group. Private participation in infrastructure (PPI) 2024 annual report. Washington : The World Bank, 2024. URL: https://ppi.worldbank.org (дата звернення: 20.12.2025).

203. World Bank Group. Public Investment Management in Ukraine: Diagnostic Assessment (Report No. 106249-UA). Washington : World Bank, 2016. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/495131467995051959/pdf/106249-UKRANIAN-WP-P153935-PUBLIC-Public-Investment-UKR-Web-cover.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

204. World Bank Group. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) February 2022 – December 2023 (Report No. P180174). Washington : World Bank Group, 2024. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a (дата звернення: 12.11.2025).

205. World Bank. Concessions, Build-Operate-Transfer (BOT) and related forms. URL: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/agreements/concessions-bots (дата звернення: 16.12.2025).

206. Zhang X. Critical success factors for public–private partnerships in infrastructure development. *Journal of Construction Engineering and Management.* 2005. Vol. 131. P. 3-14.

Додатки

Додаток А

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України категорії Б

1. Щур Р. І., Кропельницький А. О. Особливості реалізації державно-приватного партнерства на регіональному рівні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19. Т.1. С. 219-226.

URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6908/7160

DOI: https://doi.org/10.15330/apred.1.19.219-226

2. Кропельницький А. О. Стан та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (28). С. 106-116.

URL: http://nvp.stu.cn.ua/article/view/311715/302842

DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-106-116

3. Щур Р., Кропельницький А. Соціально-економічний розвиток Карпатського регіону: сучасні тенденції, виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79.

URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6718

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-62

4. Кропельницька С., Криховецька З., Кропельницький А. Оцінювання інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82.

URL:
https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7226/7182

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-46

5. Кропельницький, А. О., & Щур, Р. І. (2026). Трансформація публічно-приватного партнерства в Україні: змішане фінансування та інституційні механізми реалізації на регіональному рівні. *Академічні візії,* (54).

URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/3191

DOI: https://doi.org/10.66556/2786-586X.54.kropelnytskyi-a

Публікації, що засвідчують апробацію результатів дослідження

6. Кропельницький А.О., Щур Р.І. Роль громадянського суспільства у реалізації проєктів державно-приватного партнерства на регіональному рівні. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі* : Збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 247-248.

URL: https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/06/zbirnyk-gotovyj-13.06.pdf

7. Кропельницький А. О. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти*: Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 29-30 серпня 2024 року Львів: Львівський науковий форум. С. 15-16.

URL: http://lviv-forum.inf.ua/save/2024/29-30.08/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf#page=16

8. Кропельницький А.О., Кропельницька С.О. Механізми активізації державної регіональної політики в умовах партнерства влади та бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи*: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2025. С. 217-219.

URL: https://dspace.lute.lviv.ua/bitstreams/fb125bce-1225-4aec-82a4-50531b8d9632/download

Додаток Б

Порівняння моделей ДПП (ППП), згідно класифікації Світового Банку

Модель ДПП (ППП)	Опис моделі	Тип активу	Тривалість договору	Ступінь ризику для приватного партнера	Джерело фінансування	Ступінь контролю (приватного)	Практична поширеність	Передача функцій
Сервісний контракт (Service Contract)	Короткотермінов ий контракт на надання певних послуг без інвестицій приватного партнера.	Існуючі публічні активи	1-3 роки	Низький	Бюджетні кошти / плата замовника	Низький	Дуже поширена для дрібних підрядів	Операційні (послуги) без передачі власності
Контракт на управління (Management Contract)	Приватний оператор управляє проєктом або персоналом, отримуючи плату від держави.	Існуючі публічні активи	2-5 років	Низький–середній	Оплата з боку публічного партнера	Невисокий	Поширена як проміжна форма	Управлінські функції без передачі власності
Лізинг / Аффермаж (Lease / Affermage)	Приватний оператор експлуатує активи, отримує доходи, несе операційні витрати.	Мережеві активи (вода, енергетика, транспорт)	5-15 років	Середній	Доходи від користувачів / державні доплати	Середній	Поширений у спеціалізованих сферах	Операційна, експлуатація і обслуговуван ня
Концесія (Concession) / BOT / BOOT	Приватний партнер будує або модернізує об’єкт, експлуатує його,	Нові або реконструйов ані інфраструктур ні активи	15-30+ років	Високий	Проєктне фінансування , доходи від користувачів	Високий	Дуже поширена у транспортному та енергетичному секторі	Будівництво, експлуатація, управління доходами

	отримуючи доходи.							
DBFOM / DBFO / DBOF	Комплексна модель, що включає проектування, будівництво, фінансування, експлуатацію і обслуговування.	Великі інфраструктурні проєкти	20-30+ років	Дуже високий	Проєктне фінансування, можливі держгарантії	Дуже високий	Широко застосовується у великих проєктах	Повний цикл (проектування – експлуатація)
BOO / BOOT (Build-Own-Operate / Build-Own-Operate-Transfer)	Приватний сектор будує, володіє і експлуатує (BOO) або передає у власність після терміну (BOOT).	Проєкти з можливістю приватного володіння (енергетика, вода)	20-30+ років	Високий–дуже високий	Приватні інвестиції / доходи від користувачів	Високий/дуже високий	Поширена в енергетиці, транспорті	Будівництво і експлуатація (з або без передачі)
Приватизація / Відчуження (Divestiture)	Постійна передача державного активу приватном інвестору, можливе регулювання.	Будь-які державні активи дозволені до відчуження	Постійна / безтермінова	Дуже високий	Приватні інвестиції (купівля активу)	Повний	Залежить від державноїполітики приватизації	Повна передача власності та функцій
Спільне підприємство (Joint Venture / PPP JV)	Спільне володіння і управління активом між державою і приватним сектором.	Нові або існуючі активи	Середньо- або довгострокова	Помірний	Комбіноване фінансування (державне + приватне)	Спільний	Використовуєтьс я для спільних інвестицій	Часткова передача функцій і контролю

Джерело: складено автором на основі [175; 176; 177; 205]

Додаток В

Етапи формування механізму ДПП (ППП) в Україні

Назва етапу	Хронологічний період	Характеристика
Початковий	1991-2009 рр.	Важливою ознакою даного етапу була відсутність розуміння концепції розподілу ризиків. Держава розглядала приватного інвестора виключно як джерело фінансових ресурсів, при цьому не бажаючи брати на себе жодних зобов'язань чи надавати гарантії. Така позиція робила більшість угод завчасно недієздатними. До інших важливих ознак даного періоду слід віднести відсутність нормативно-правової бази, необхідних державних інституцій, фінансування поодиноких проєктів відбувалося коштом держави або міжнародних фінансових організацій.
Інституційне становлення	2010-2018 рр.	Даний етап характеризується переходом від декларативних намірів до формування нормативно-правових засад взаємодії влади та бізнесу. Він розпочався з прийняттям Закону України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 року № 2404-VI. , що визначив основні поняття, процедури та форми взаємодії. Водночас етап відзначався обмеженою практичною реалізацією проєктів через нерозвиненість фінансових інструментів. Окремо слід відзначити співпрацю з міжнародними організаціями, зокрема USAID «Розвиток державно-приватного партнерства» (P3DP) виконав колосальну роботу з навчання державних службовців та створення методологічних матеріалів.
Помірний розвиток	2019-2021 рр.	До маркерних ознак даного етапу необхідно віднести заснування у 2019 р. «Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства», основною метою якої є всебічна підтримка впровадження ДПП (ППП). Не менш вагомою ознакою стало прийняття нового Закону України «Про концесію», який гармонізував вітчизняне законодавство з правом ЄС. Результатом проведених змін стали беззаперечно успішні кейси концесійних договорів портів «Ольвія» та «Херсон».
Сучасний період	2022 р. до сьогодні	Сучасний етап відзначається переосмислення ролі механізму ДПП (ППП) від фінансування інфраструктурних проєктів до безальтертивного джерела залучення приватного капіталу для

		відбудови держави. Результатом проведеної масштабної реформи стало прийняття Закону України «Про публічно-приватне партнерство» 4510-IX від 19.06.2025 р. Він відзначається змінами концептуального характеру, зокрема, розширення кола ініціаторів, спрощення процедур, запровадження гібридного фінансування, імплементує стандарти сталого розвитку. Також слід відзначити започаткування структури страхування військових ризиків та цифровізації договірних процедур.

Джерело: складено автором на основі [1; 27; 28; 203]

Додаток Г

Реєстр ризиків впровадження ОЕМ синергії влади та бізнесу в Карпатському макрорегіоні

Ризик	Категорія	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Спротив ОДА до впровадження регіонального офісу ДПП (ППП) як «зайвої структури»	Інституційний	Висока	Блокування або формальне створення офісу без реального функціоналу	Закріплення в регіональній стратегії розвитку; прив'язка коштів Ukraine Facility до виконання умов щодо ДПП (ППП)-інфраструктури
Низька готовність громад до підготовки проєктної документації за Five Case Model	Кадровий	Висока	Більшість проєктів не пройдуть відбір до ЄПП; кошти залишаться неосвоєними	Навчання 20-30 фахівців ОДА/громад; типові шаблони FCM для 5 секторів; технічна допомога JASPERS
Нездатність запустити муніципальні облігації через відсутність законодавчої бази та кредитних рейтингів	Фінансовий	Середня	Компонент Bmuni залишиться нереалізованим; структура стає менш диверсифікованою	Пілотна емісія лише для Львова (наявний кредитний рейтинг); для інших областей – субституція через кредити МФО і фонди типу Norfund UIF
Ескалація воєнних дій та розширення зони бойових операцій на Карпатський макрорегіон	Безпековий	Низька	Суттєве скорочення інвестиційного потенціалу; призупинення угод ДПП (ППП)	Механізм призупинення угод ДПП (ППП) (норма ЗУ № 4510-IX); страхування через MIGA; диверсифікація портфеля між областями різного рівня ризику
Корупційні ризики при формуванні тендерних комісій і прямих переговорах (норма ЗУ № 4510-IX)	Інституційний	Середня	Дискредитація ринку ДПП (ППП); відмова міжнародних донорів від фінансування	Участь Transparency International Ukraine у моніторингу конкурсів; цифрові торги через ЕТС – обов'язкова умова для всіх проєктів офісу ДПП (ППП)

Дефіцит місцевих бюджетів, що унеможливлює виплати «плати за доступність»	Фінансовий	Середня	Порушення контрактних зобов'язань; репутаційні збитки; відтік інвесторів	Включення платежів у середньостроковий бюджетний план (3-5 р.); страхування фіскального ризику через Ukraine Facility; прив'язка розміру платежів до реальних доходів бюджету
Виснаження управлінського ресурсу ОДА внаслідок одночасного впровадження кількох реформ	Кадровий	Середня	Формальне виконання вимог без реального прогресу; низька якість проєктів	Поетапне впровадження: 2026 р. – Львівська; 2027 р. – Закарпатська; 2028 р. – Івано-Франківська і Чернівецька; спільний регіональний офіс ДПП (ППП) на базі агенції регіонального розвитку

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень та джерел [34; 39; 58; 102]

Додаток Д

Система ключових показників ефективності (KPI) впровадження OEM синергії влади та бізнесу в Карпатському макрорегіоні

Показник KPI	Одиниця виміру	Базове значення (2025 р.)	Цільове значення (2030 р.)	Джерело даних / верифікація
ІНСТИТУЦІЙНИЙ РІВЕНЬ				
Функціонуючі регіональні офіси ДПП (ППП)	одиниць	0	2	Звіти ОДА, Агенція ДПП (ППП)
Фахівці, навчені за Five Case Model	осіб	0	≥ 60	Реєстр програм JASPERS/ЄБРР
Кількість активних ДПП (ППП)-угод у макрорегіоні	одиниць	3-4 (активних)	≥ 12	Реєстр Мінекономіки
ФІНАНСОВИЙ РІВЕНЬ				
Обсяг залучених приватних інвестицій через ДПП (ППП)-механізми	млн дол. США	70 (M10 фаза 1)	≥ 300	Звіти ОДА, ЄБРР, Dragon Capital
Середній WACC реалізованих проєктів ДПП (ППП)	%	28-32% (ринк.)	≤ 16%	Фінансова документація проєктів
Обсяг залучених MIGA-гарантій і коштів МФО	млн дол. США	34 (M10)	≥ 150	MIGA, ЄБРР, DFC – публічні звіти
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РІВЕНЬ				
Нові робочі місця, створені у проєктах ДПП (ППП)	тис. осіб	0,35 (M10 ф.1)	≥ 5,0	Статзвітність, звіти ОДА
Приріст податкових надходжень від ДПП (ППП)-об'єктів	% до бази 2025 р.	базовий рік	≥ 30%	Держказначейство, ОДА
РІВЕНЬ ІСООР				
ІСООР – Львівська обл.	індекс [0;1]	0,578	≥ 0,68	Розрахунок методом PCA
ІСООР – Закарпатська обл.	індекс [0;1]	0,362	≥ 0,48	Розрахунок методом PCA
ІСООР – Івано-Франківська обл.	індекс [0;1]	0,203	≥ 0,30	Розрахунок методом PCA
ІСООР – Чернівецька обл.	індекс [0;1]	0,163	≥ 0,24	Розрахунок методом PCA

Джерело: розроблено автором; базові значення по M10 – на основі публічних даних Dragon Capital та ЄБРР

Додаток Е

Міністерство освіти і науки України
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, Україна, 76018; код згідно з ЄДРПОУ 02125266
тел. (+380-342) 75-23-51; факс (+380-342) 53-15-74; e-mail office@cnu.edu.ua; сайт https://cnu.edu.ua

18.05.2026 № 03.04-29/11 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Кропельницького Андрія Орестовича

на тему: «Організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону в умовах синергії влади та бізнесу»

спеціальність 051 «Економіка»

У дисертаційному дослідженні аспіранта кафедри економічної кібернетики Карпатського національного університету імені Василя Стефаника Кропельницького Андрія Орестовича, представленому на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка, розроблено теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо формування організаційно-економічного забезпечення соціально-економічного розвитку регіону на основі синергетичної взаємодії влади та бізнесу.

У межах дослідження: поглиблено теоретичні положення щодо формування організаційно-економічного механізму розвитку регіону; обґрунтовано авторський підхід до трактування синергії влади та бізнесу як чинника підвищення регіональної конкурентоспроможності; розроблено методичний підхід до інтегрального оцінювання ефективності співробітництва органів влади та бізнесу; здійснено комплексну діагностику соціально-економічного розвитку Карпатського макрорегіону; запропоновано стратегічні орієнтири активізації публічно-приватного партнерства як інструменту

мобілізації інвестиційних ресурсів; сформовано модель соціально-економічного розвитку регіону на засадах підвищення ефективності співробітництва влади та бізнесу.

Основні результати дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес Карпатського національного університету імені Василя Стефаника при викладанні навчальних дисциплін: «Бізнес-аналітика та прийняття рішень», «Інвестування»; «Податкова система»; «Аналіз і фінансування інвестиційних проєктів»; «Кластерні форми організації виробництва».

Отримані наукові результати використовуються під час підготовки здобувачів вищої освіти, у науково-дослідній роботі кафедри, а також при розробці аналітичних матеріалів щодо розвитку регіональної економіки.

Проректор з науково-педагогічної роботи
і міжнародної діяльності Карпатського
національного університету імені Василя Стефаника
доктор економічних наук, професор Лілія ТУРОВСЬКА

Завідувач кафедри економічної кібернетики
доктор економічних наук, професор Леся ДМИТРИШИН

Додаток Ж

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ
вул. М. Грушевського 21, м. Івано-Франківськ, 76015, тел. (0342) 55-64-17,
E-mail: main@industry.if.gov.ua, код ЄДРПОУ 40528062

04.03.2026 № 03.1-20/241 На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кропельницького Андрія Орестовича
на тему: «Організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону в умовах синергії влади та бізнесу»
за спеціальністю 051 «Економіка»

У дисертаційному дослідженні Кропельницького Андрія Орестовича, аспіранта кафедри економічної кібернетики Карпатського національного університету імені Василя Стефаника на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка, розроблено теоретико-методичні та прикладні рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення соціально-економічного розвитку регіону на основі синергетичної взаємодії органів влади та бізнесу.

У роботі: поглиблено теоретичні засади формування організаційно-економічного механізму розвитку регіону; обґрунтовано авторський підхід до трактування синергії влади та бізнесу як чинника підвищення регіональної конкурентоспроможності; розроблено методичний підхід до інтегрального оцінювання ефективності співробітництва органів влади та бізнесу; здійснено діагностику соціально-економічного розвитку Карпатського макрорегіону; запропоновано стратегічні орієнтири активізації публічно-приватного партнерства як інструменту мобілізації внутрішніх інвестиційних ресурсів; сформовано модель соціально-економічного розвитку регіону на засадах підвищення ефективності співробітництва влади та бізнесу.

Науково-практичні положення дисертації використано у діяльності департаменту економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Івано-Франківської обласної державної адміністрації при: формуванні стратегічних документів регіонального розвитку; підготовці аналітичних матеріалів щодо інвестиційної привабливості області; опрацюванні механізмів залучення приватного капіталу до реалізації інфраструктурних та соціально-економічних проєктів; вдосконаленні підходів до розвитку публічно-приватного партнерства на регіональному рівні.

Впровадження результатів дослідження сприяє підвищенню ефективності регіональної економічної політики та формуванню умов для сталого соціально-економічного розвитку області.

Директор департаменту економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Івано-Франківської облдержадміністрації **Сергій ПОДОШВА**

Додаток З

DEKRA
машина технологій

ТОВ "ДЕКРА-МАШИНА ТЕХНОЛОГІЙ"
76005, м.Івано-Франківськ, вул.Чорновола, 103
Тел./факс:0342 527163
ЄДРПОУ 13656162

№ 09/26 від «10» 03 2026р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 – Економіка
Кропельницького Андрія Орестовича
на тему: «Організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону в умовах синергії влади та бізнесу»

Видана Кропельницькому Андрію Орестовичу, аспіранту кафедри економічної кібернетики Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, про те, що основні теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації, отримані за результатами його дисертаційного дослідження, використовуються у діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ДЕКРА – МАШИНА ТЕХНОЛОГІЙ».

Зокрема, у практичній діяльності підприємства використано: рекомендації щодо розвитку взаємодії бізнесу з органами місцевого самоврядування у процесі реалізації інвестиційних та інноваційних проектів; підходи до формування ефективних механізмів співпраці бізнесу та органів влади з метою підвищення інвестиційної привабливості регіону; пропозиції щодо застосування інструментів публічно-приватного партнерства у реалізації інфраструктурних та виробничих ініціатив; методичні засади формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємництва в умовах регіональної економічної трансформації.

Використання зазначених результатів сприяє підвищенню ефективності управління інвестиційними та виробничими процесами підприємства, посиленню взаємодії з органами влади та іншими стейкхолдерами, а також формуванню сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності та реалізації інноваційних технологічних рішень у регіоні.

Директор
ТОВ «ДЕКРА – МАШИНА ТЕХНОЛОГІЙ» Віктор ВІНТОНЯК

УКРАЇНА
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ДЕКРА-МАШИНА ТЕХНОЛОГІЙ»
№ 13656162
МІСТО ІВАНО-ФРАНКІВСЬК