

Н. М. Гринчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8516-2417>

С. М. Єлізаров,
студент магістратури, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної
служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4461-2140>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.411

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВІДБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ У ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

N. Grynchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy, Educational and Scientific
Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
S. Yelizarov,
Master's Student, Educational and Scientific Institute of Public Administration
and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A STRATEGIC TOOL FOR INFRASTRUCTURE RECONSTRUCTION IN UKRAINIAN COMMUNITIES

У статті розглянуто публічно-приватне партнерство (ППП) як ключовий інструмент подолання наслідків масштабних руйнувань інфраструктури територіальних громад України. Тобто дослідження охоплює трансформацію фінансово-управлінських моделей в умовах дефіциту бюджетної ліквідності та високих макроекономічних ризиків воєнного стану.

Метою роботи стало наукове обґрунтування та розробка практичного алгоритму впровадження PPP на місцевому рівні на основі аналізу реформаторського Закону № 4510-IX від 2025 року та успішних кейсів країн Європейського Союзу.

У ході дослідження виявлено, що оновлене законодавство 2025 року створює кращі можливості для громад через запровадження "малих форм PPP" (Small-scale PPP) із лімітом до 5,5 млн євро, що дозволяє уникнути надмірної бюрократизації. Детально проаналізовано роль цифрової екосистеми DREAM як інструменту забезпечення прозорості для міжнародних донорів та інвесторів. Обґрунтовано необхідність використання інституту спеціальних проектних компаній (SPV) та прав втручання (Step-in Rights) як гарантій безперервності надання публічних послуг. На прикладі Польщі показано ефективність змішаного фінансування (Blended Finance). Доведено, що головним бар'єром відбудови у 2026 році є не відсутність коштів, а інституційна неспроможність громад готувати якісні проекти. Сформульовано пропозиції щодо створення муніципальних проектних офісів та запуску державного фонду страхування воєнних ризиків. Показано, що успішність PPP має вимірюватися не лише прибутком, а й соціальним впливом. Запропоновано шляхи інтеграції "зелених" облігацій у фінансову структуру проектів відновлення.

The article examines the mechanisms of Public-Private Partnership (PPP) as a strategic tool for overcoming the consequences of large-scale destruction of critical, social, and housing infrastructure in Ukraine's territorial communities. The study focuses on the transformation of management models amid budget liquidity deficits and the need to attract private investment.

The primary objective of this study is to analyze the updated legal framework and international best practices to develop a comprehensive set of practical recommendations for implementing PPPs at the municipal level.

The methodological basis of the research is built upon a multi-criteria approach, including a systematic analysis of the revolutionary Law of Ukraine No. 4510-IX (2025) and the Ministry of Finance's Methodology for Determining Sources and Mechanisms of Financial Support (Order No. 131 dated 28.02.2025). The study employs comparative analysis of European models, specifically the French "availability payment" system and the Polish experience in combining EU structural funds with private capital. The research is further guided by the UNECE "People-first PPPs" concept and the PIERS (PPP and Infrastructure Evaluation and Rating System) toolkit to ensure project alignment with the UN Sustainable Development Goals (SDGs), focusing on social inclusivity and environmental resilience.

The study identifies that the 2025 legislative reform has fundamentally transformed the role of local communities from passive observers to active quality-of-life customers. The introduction of a simplified procedure for projects under 5.5 million, which waives the requirement for complex feasibility studies, significantly accelerates the restoration of municipal facilities. Mandatory registration of projects in the DREAM ecosystem ensures unparalleled transparency and real-time monitoring, which is critical for securing "bankability" for international financial institutions (EBRD, EIB, World Bank). The mandatory implementation of Special Purpose Vehicles (SPV) and the institutionalization of Step-in Rights provide essential safeguards. The analysis proves that integrating Ukraine Facility grants as a "first-loss" or CAPEX-covering component can reduce the final tariff burden on the population by 15-20%.

To overcome "institutional capacity deficit" within communities., the establishment of regional project offices and the use of standardized "small-scale" contract templates are recommended. PPP should be viewed not merely as a financing tool, but as a catalyst for institutional transformation, ensuring that the recovery is not just a restoration of the old, but the creation of a modern, resilient, and inclusive infrastructure for Ukraine.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, територіальні громади, повоєнна відбудова, Закон № 4510-IX, Small-scale PPP, система DREAM, SPV, Step-in Rights, змішане фінансування, воєнні ризики..

Key words: public-private partnership, territorial communities, post-war reconstruction, Law No. 4510-IX, DREAM system, Small-scale PPP, SPV, Step-in Rights, Blended Finance, war risks.

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

Проблема повоєнного відновлення територіальних громад України характеризується безпрецедентними масштабами руйнувань критичної, соціальної та житлової інфраструктури, що вимагає мобілізації ресурсів, обсяги яких значно перевищують можливості державного та місцевих бюджетів. Традиційні моделі бюджетного фінансування та прямих державних закупівель виявляються недостатньо гнучкими та фінансово обмеженими в умовах дефіциту ліквідності та високих макроекономічних ризиків. Постає гостра потреба у впровадженні інноваційних фінансово-управлінських моделей, які здатні забезпечити довгостроковий приплив приватних інвестицій, технологічну модернізацію та ефектив-

не управління активами. Публічно-приватне партнерство розглядається як такий стратегічний інструмент, проте його реалізація на рівні громад стримується відсутністю відпрацьованих алгоритмів взаємодії, недосконалістю інституційного середовища та специфічними воєнними ризиками.

Дана проблематика безпосередньо корелює з пріоритетними завданнями державного значення та сучасними науковими дискурсами. Зокрема, наукове обґрунтування механізму ППП сприяє виконанню міжнародних зобов'язань України щодо прозорого та ефективного використання коштів, залучених у рамках програми Ukraine Facility. Практичне завдання полягає у зміцненні спроможності громад самостійно залучати інвесторів через методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо підготовки проєктів ППП. Використання ППП дозволяє також інтегрувати в інфраст-

руктурні проєкти вимоги енергоефективності та екологічності, що відповідає стратегії "Зеленого курсу" (EU Green Deal). Розробка моделей розподілу ризиків (воєнних, політичних, фінансових) між державою та приватним сектором є критичною для забезпечення життєздатності проєктів у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика публічно-приватного партнерства (ППП) є предметом активних дискусій як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у теорію розподілу ризиків та ефективності PPP зробили Е.Р. Ёсcombe, Дж. Делмон, М. Дж. Коломбо та фахівці Світового банку. У працях вітчизняних вчених: Н.Бондаря, І.Брайловського, О. Вінника, К. Дорошкевича, К. Жовтяка, В. Іщенко, О. Маліна, Л. Морозової, Ю. Меха, В.Федоренка наголошується на необхідності створення ефективних механізмів співпраці між державою та бізнесом, розглядаються питання правового регулювання PPP, його розвитку.

Сучасна українська школа PPP базується на конвергенції економічної доцільності та соціальної відповідальності. І. Запатріна є головним ідеологом впровадження концепції "People-first PPPs" (PPP для людей), що базується на стандартах ЄЕК ООН [3]. У своїх працях 2024—2025 років вона доводить, що в умовах відбудови успішність проєкту PPP повинна вимірюватися не фінансовим прибутком, а показниками соціальної інклюзивності та екологічної стійкості [6, 7].

Теоретичні та прикладні аспекти управління ризиками в проєктах ДПП висвітлено у працях Л. Гриценко, В. Круглова [10] та інших. Їх підходи є важливими для розуміння економічної природи партнерства як інструменту підвищення ефективності управління публічною власністю через залучення приватного менеджменту та капіталу.

Практичний аспект реалізації PPP на місцевому рівні висвітлюється у працях українських вчених, які акцентують увагу на проблемах інституційної спроможності громад та децентралізації інструментів інвестування. А.Кузьменко, О. Мальський, А. Мирошніченко, зокрема, зазначають можливість переходу до "малих форм PPP" (small-scale PPP), які дозволяють громадам самостійно ініціювати проєкти відновлення без надмірної бюрократизації [12].

Останнім часом увага науковців зосереджена на адаптації механізмів PPP до умов кризової економіки та післявоєнного відновлення. Зокрема, вивчаються питання страхування воєнних ризиків, залучення міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЄІВ) як третьої сторони партнерства та роль цифрових платформ у моніторингу проєктів. Проте, попри наявність значного теоретичного базису, питання практичного впровадження PPP на рівні окремих територіальних громад у поствоєнний період залишається недостатньо висвітленим.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, ЯКИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значну кількість теоретичних напрацювань, поза увагою дослідників залишається низка аспектів, що мають важливе значення для PPP у сучасних українсь-

ких реаліях. Більшість досліджень фокусуються на загальнодержавних проєктах (автошляхи, порти), тоді як механізми реалізації маломасштабних проєктів на рівні невеликих громад (енергомодернізація шкіл, локальне водопостачання) потребують спрощених процедур та специфічних моделей. Необхідна розробка чіткого алгоритму дій для громад в умовах правового режиму воєнного стану, зокрема щодо скорочення термінів підготовчих етапів без втрати прозорості та в умовах оновленого законодавства. Залишається також невирішеним питання дефіциту професійних кадрів у громадах, здатних підготувати якісне техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) згідно з міжнародними стандартами. Окрім того потребує деталізації роль держави у наданні гарантій приватному партнеру в проєктах, де громада не може самостійно забезпечити фінансову стабільність через руйнування економічного потенціалу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є аналіз оновленої правової бази та світового досвіду для розробки практичних рекомендацій щодо впровадження публічно-приватного партнерства як стратегічного інструменту відновлення інфраструктури територіальних громад України в умовах воєнного та поствоєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Закон України "Про публічно-приватне партнерство" № 4510-IX від 31.10.2025 року став революційним для місцевого рівня влади [1]. Ключовими змінами стали:

спрощена процедура для Small-scale PPP, тобто для проєктів до 5,5 млн євро скасовано обов'язковість складного техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), що має пришвидшити запуск муніципальних об'єктів;

конкурентний діалог, що дозволяє громаді та бізнесу спільно розробляти технічні рішення під час тендеру [6];

цифровізація через DREAM — обов'язкова реєстрація проєктів, що забезпечує прозорість для міжнародних донорів [8].

Запроваджено фінансові конструкції, які раніше існували лише в міжнародному праві: 1) створення спеціальної проєктної компанії (SPV — Special Purpose Vehicle). SPV є обов'язковим для масштабних проєктів і створюється виключно для одного проєкту. Якщо материнська компанія інвестора має борги або стикається з банкрутством, активи проєкту (наприклад, очисні споруди міста) залишаються захищеними. SPV має окремий баланс та аудит, що спрощує моніторинг для громади та кредиторів. 2) інститут Step-in Rights (право втручання) — у разі грубого порушення приватним партнером умов контракту або дефолту за кредитом, банк-кредитор має право "увійти" в проєкт і призначити нового оператора. Таким чином послуга населенню не припиняється ні на хвилину і знімається ризик того, що місто залишиться без тепла чи води через фінансовий крах приватного партнера. 3) змішане фінансування (Blended Finance) та математика окупності. Закон дозволяє поєднувати кошти бюджету, гранти та приватні інвестиції. Таким чином, реформа PPP 2025 року змінює роль громади з пасивного спостерігача на активного замовника якості життя.

Проте гармонізація українського законодавства з Директивами ЄС (зокрема Директивою 2014/23/EU)

вимагає не лише копіювання норм, а й глибокого розуміння практичних кейсів, які спрацювали в інших країнах.

Найбільш релевантним прикладом для України у сфері муніципального відновлення є Польща. Ключовим інструментом стало поєднання коштів структурних фондів ЄС та приватного капіталу [13]. Грант від ЄС покриває капітальні видатки, що дозволяє знизити ризики для приватного партнера. Це автоматично зменшує вартість послуги для кінцевого споживача (так відбувалося, наприклад, будівництво сміттєпереробного заводу у Познані). Громади в Україні можуть використовувати кошти Ukraine Facility або гранти від урядів країн-донорів як "перший внесок", що робить проєкт банківським (bankable) для інвестора.

На відміну від концесій, де дохід залежить від попиту (кількості користувачів), французька модель "плати за доступність" ідеально підходить для лікарень та шкіл, де громада платить за якість сервісу, а не за факт будівництва [14].

Литва успішно подолала проблему браку кадрів у малих громадах через створення агенції CPVA. Вона готує типові ТЕО, договори для енергомодернізації. В Україні цей підхід почав реалізовуватися через розробку типових форм документів Міністерством економіки у 2025 році.

Досвід ЄС демонструє ефективність гібридного фінансування. У Польщі гміни використовують гранти ЄС для покриття капітальних видатків (CAPEX), що дозволяє приватному партнеру знизити тарифне навантаження на населення [13]. Центральним елементом реалізації стає створення SPV (Special Purpose Vehicle) та впровадження Step-in Rights [9], що є критичною умовою для залучення кредитів від ЄБРР та Світового банку.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки і пропозиції.

Необхідна інституційна трансформація, адже головною перешкодою для реалізації PPP у 2026 році є не брак фінансування, а "дефіцит проєктів". Громадам необхідно створювати проєктні офіси та формувати "інвестиційні паспорти" об'єктів у системі DREAM, що стає обов'язковою умовою і дозволяє забезпечити прозорість і донести інформацію до потенційних інвесторів.

Для швидкої відбудови соціальної сфери громадам слід зосередитися на проєктах до 5,5 млн євро, використовувати спрощену процедуру ТЕО.

Кожен проєкт має відповідати стандартам "People-first", тобто відповідати екологічним та соціальним критеріям. Відбудова не має бути просто відновленням старого — це має бути створення "зеленої" та інклюзивної інфраструктури.

Вважаємо, що ключовим завданням є запуск державного фонду страхування воєнних ризиків спеціально для об'єктів PPP громад. Залучення міжнародних фінансових організацій як "третьої сторони" для страхування воєнних ризиків є передумовою входу приватного інвестора в проєкти відбудови.

Залучення приватного капіталу дозволить громадам подолати критичний дефіцит бюджетних коштів, одночасно забезпечуючи високу якість експлуатації відновлених об'єктів, тому варто розглядати PPP як каталізатор віднов-

лення. І так, PPP має стати "гнучким і ефективним інструментом для реалізації інфраструктурних, соціальних та економічних проєктів, що поєднують ресурси та експертизу державного і приватного секторів" [18].

Подальші наукові дослідження та практичні розробки мають бути зосереджені на: 1) розробці типових спрощених контрактів для невеликих громад, які не потребують складних багаторічних процедур підготовки; 2) екологізації проєктів, зокрема дослідження методів інтеграції "зелених" облигацій у структуру фінансування проєктів PPP для залучення екологічних фондів ЄС; 3) вивченні моделей PPP у сфері людського капіталу — створенні мереж приватних освітніх та медичних закладів на базі комунальної власності.

Література:

1. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 31 жовтня 2025 року № 4510-IX. Відомості Верховної Ради України. 2025. № 44. Ст. 512. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
2. Запатріна І. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення енергоефективності будівель бюджетних установ і організацій комунальної форми власності. Київ: Проєкт ПРООН/ГЕФ, 2019. 144 с. URL: https://appp.com.ua/wpcontent/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf
3. UNECE. Система оцінки та рейтингу ДПП та інфраструктури (PIERS) ЄЕК ООН: Методика оцінки для досягнення ЦСР. 2024. 145 р. URL: <https://unece.org/sites/default/files/2025-01/Ukrainian%20-%20User%20Guide%20-%20PIERS%20Self-Assessment%20Tool.pdf>
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій: Закон України від 14 травня 2025 року № 4122-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text>
5. Про затвердження Методики визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій: Наказ Міністерства фінансів України від 28.02.2025 № 131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0541-25#Text>
6. Zapatrina I. Ukraine: Evolving legal framework for housing development through Public-Private Partnerships. European Procurement & Public Private Partnership Law Review. 2025. Vol. 20, Issue 3. P. 336—341. DOI <https://doi.org/10.21552/eppl/2025/3/15>
7. Zapatrina I. Shatkovska A. PPP for Sustainable Development Goals: Still Untapped Potential. European Procurement & Public Private Partnership Law Review. Volume 19 (2024), Issue 1. P. 5—13. DOI <https://doi.org/10.21552/eppl/2024/1/4>
8. Цифрова екосистема DREAM: офіційний портал моніторингу проєктів відновлення. URL: <https://dream.gov.ua/>
9. World Bank Group. Ukraine Infrastructure Recovery and Reconstruction Needs Assessment: PPP Perspective 2025. Washington, DC: World Bank, 2025. 145 р.
10. Круглов В.В. Державно-приватне партнерство як інструмент інфраструктурного відновлення українських міст. Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 1 (60). С. 62—76. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-04>

11. Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. Економічні науки вип. 10, 2010. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/314/1/4.pdf>

12. Кузьменко А., Мальський О., Мирошніченко А. Публічно-приватне партнерство: нові можливості для місцевого розвитку та бізнесу. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/240293_publicno-privatne-partnerstvo-nov-mozhliivost-dlya-mstseвого-rozvitkuta-bznesu

13. Polish Agency for Enterprise Development (PARP). PPP Market in Poland: Best Practices for Municipalities. Warsaw, 2025. 45 p.

14. European Court of Auditors. Public-Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits. Special Report. Luxembourg, 2024. 82 p.

15. UNECE. Standard on a Zero Tolerance Approach to Corruption in PPP Procurement. Geneva: United Nations, 2024. 64 p. URL: <https://unece.org/eci/documents/2023/10/session-documents/standard-zero-tolerance-approach-corruption-ppp-procurement>

16. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council on the award of concession contracts. Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0023>

17. OECD. Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0392>

18. Морозова Л.С., Галка В.М. Економічна сутність державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. № 7. 2025. С. 55—59. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6086/6155>

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Public-Private Partnership", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (Accessed 15 Jan 2026).

2. Zapatrina, I. (2019), Derzhavno-pryvatne partnerstvo iak mekhanizm pidvyschennia enerhoefektyvnosti budivel' biudzhetnykh ustanov i orhanizatsij komunal'noi formy vlasnosti [Public-private partnership as a mechanism for increasing the energy efficiency of buildings of budgetary institutions and organizations of communal ownership], UNDP/GEF Project, Kyiv, Ukraine, Available at: https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf (Accessed 15 Jan 2026).

3. UNECE (2024), "UNECE PPP and Infrastructure Evaluation and Rating System (PIERS): An Evaluation Methodology for the SDGs", Available at: <https://unece.org/sites/default/files/2025-01/Ukrainian%20-%20User%20Guide%20-%20PIERS%20Self-Assessment%20Tool.pdf> (Accessed 15 Jan 2026).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Simplification of Investment Attraction", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text> (Accessed 15 Jan 2026).

5. The Ministry of Finance of Ukraine (2025), Order "On Approval of the Methodology for Determining Sources and Mechanisms of Financial Support for Public Investment

Projects and Public Investment Programs", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0541-25#Text> (Accessed 15 Jan 2026).

6. Zapatrina, I. (2025), "Ukraine: Evolving legal framework for housing development through Public-Private Partnerships", European Procurement & Public Private Partnership Law Review, vol. 20(3), pp. 336-341. DOI: <https://doi.org/10.21552/epppl/2025/3/15>

7. Zapatrina, I. & Shatkovska, A. (2024), "PPP for Sustainable Development Goals: Still Untapped Potential", European Procurement & Public Private Partnership Law Review, vol. 19 (1), pp. 5—13. DOI: <https://doi.org/10.21552/epppl/2024/1/4>

8. DREAM Digital Ecosystem (2026), "Official portal for monitoring recovery projects", Available at: <https://dream.gov.ua/> (Accessed 15 Jan 2026).

9. World Bank Group (2025), Ukraine Infrastructure Recovery and Reconstruction Needs Assessment: PPP Perspective 2025, World Bank, Washington, DC.

10. Kruglov, V. V. (2022), "Public-private partnership as a tool for infrastructure recovery of Ukrainian cities", Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 1 (60), pp. 62—76. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-04>

11. Pavliuk, K. V. & Pavliuk, S. M. (2010), "The essence and role of public-private partnership in the socio-economic development of the state", Ekonomichni nauky, vol. 10, Available at: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/314/1/4.pdf> (Accessed 15 Jan 2026).

12. Kuzmenko, A., Malskyy, O. & Myroshnychenko, A. (2025), "Public-private partnership: new opportunities for local development and business", Available at: https://biz.ligazakon.net/analytics/240293_publicno-privatne-partnerstvo-nov-mozhliivost-dlya-mstseвого-rozvitkuta-bznesu (Accessed 15 Jan 2026).

13. Polish Agency for Enterprise Development (PARP) (2025), PPP Market in Poland: Best Practices for Municipalities, Warsaw.

14. European Court of Auditors (2024), Public-Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits, Special Report, Luxembourg.

15. UNECE (2024), "Standard on a Zero Tolerance Approach to Corruption in PPP Procurement", Available at: <https://unece.org/eci/documents/2023/10/session-documents/standard-zero-tolerance-approach-corruption-ppp-procurement> (Accessed 15 Jan 2026).

16. European Union (2014), "Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council on the award of concession contracts", Official Journal of the European Union, Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0023> (Accessed 15 Jan 2026).

17. OECD (2024), "Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships", Available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0392> (Accessed 15 Jan 2026).

18. Morozova, L. S. & Galka, V. M. (2025), "Economic essence of public-private partnership", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 7, pp. 55—59. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6086/6155> (Accessed 15 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 27.01.2026 р.