

Міністерство освіти і науки України
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (Україна)
Білостоцький технологічний університет (Польща)
Університет Гренландії (Гренландія)
«1 грудня 1918 р» Університет Альба Юлія (Румунія)
Вільнюський університет прикладних наук (Литва)
Сучавський університет імені Штефана Марє (Румунія)
Університет прикладних наук (Австрія)
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (Україна)
Київський національний університет будівництва та архітектури (Україна)
Національний університет «Запорізька політехніка» (Україна)
Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)
Львівській державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (Україна)
Сумський державний аграрний університет (Україна)

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

06 листопада 2025 року



**Co-funded by
the European Union**



Полтава
2025

9. UN Women. Gender Equality as a Key to Post-Conflict Recovery. New York, 2021.
10. Кисельова О. М. Гендерна політика в Україні: проблеми та перспективи. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень*. 2020.
11. Council of Europe. Gender Equality Strategy 2018–2023. Strasbourg, 2019.
12. Komelina O., Marchenko O., Chaikina A. Models and methods of economic development of the enterprise. *Scientific Journal «Economy and Region»*. 2021. № 2 (81). P. 41–46. [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2\(81\).2284](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2(81).2284) (дата звернення: 30.10.2025).

УДК 352.071.5:338.48(477)

Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*

АДАПТАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДО ВИМОГ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Згідно Закону України «Про публічно-приватне партнерство» публічно-приватне партнерство (далі - ППП) – це співробітництво між публічним та приватним партнерами, що здійснюється на основі договору. До ознак ППП належать:

1) внесення приватним партнером інвестицій, а саме забезпечення приватним партнером повного або часткового фінансування, створення та/або будівництва ... і технічного обслуговування об'єкта ППП ..., з передачею або без передачі приватному партнеру права на управління та/або експлуатацію об'єкта ППП та/або права на надання суспільно значущих послуг;

2) довготривалість строку ППП, крім проєктів ППП з будівництва житла та проєктів ППП з будівництва житла з допороговим значенням, строк яких може становити менше п'яти років;

3) передача приватному партнеру частини ризиків, що пов'язані із забезпеченням приватним партнером повного або часткового фінансування, створення та/або будівництва ... і технічного обслуговування та/або управління, та/або експлуатації об'єкта ППП ..., та інших ризиків, що виникають під час реалізації проєкту ППП [1].

На наш погляд, публічно-приватне партнерство – це інституційно-організаційний механізм, що передбачає довгострокову співпрацю між державним сектором та приватним бізнесом (включно з нерезидентами) з метою проєктування, фінансування, будівництва, реконструкції, управління та/або експлуатації об'єктів публічної інфраструктури та надання суспільно значущих послуг.

Ефективність впровадження ППП в Україні в умовах післявоєнної відбудови критично залежить від здатності держави управляти унікальним спектром ризиків та долати відповідні бар'єри. Сьогодні та у майбутньому реалізація проєктів ППП у регіонах постраждалих від військових дій обтяжена ризиками, що виходять за межі типових ризиків в залежності стадій життєвого циклу та мають свої особливості з урахуванням їх специфіки та масштабів. Це можуть бути безпекові ризики і в умовах воєнного стану; юридичні ризики, як елементи правовідносин; фінансові ризики суб'єктів господарювання; політичні та регуляторні ризики).

Приватний сектор зазвичай вважається більш ефективним в управлінні певними ризиками (здійснюючи управління ризиками з меншими витратами) завдяки кращій оцінці ризиків та кращому управлінню ризиками (за допомогою зменшення ймовірності та/або наслідків настання ризику або шляхом їх передачі третій стороні за прийнятну ціну). Відповідно, приватний сектор вимагатиме меншу премію за ризик у порівнянні з можливими витратами з боку уряду, якщо він не передаватиме такий ризик. У ППП значні ризики

передаються підряднику і таким чином є більше можливостей скорочення премії за ризик, включеної у вартість інфраструктури. Більше того, приватні інвестори та фінансові організації, капітал та кошти яких перебувають під ризиком у проєкті, проводять власну належну оцінку, тим самим забезпечуючи додатковий контроль за ризиками.

Ризик, пов'язаний зі строками (надійність в отриманні інфраструктури, що готова для забезпечення надання послуг у чітко встановлені строки), також передається приватному партнеру за допомогою платіжного механізму: більшість, а іноді й усі платежі, здійснюються лише після завершення будівництва активу та його введення в експлуатацію.

Передача ризиків ніколи не буде такою ж ефективною, якщо не має капіталу, який перебуває під ризиком. При настанні ризику, переданого приватному сектору, підрядник, у якого не має капіталу, що перебуває під ризиком, може відмовитися від реалізації проєкту з мінімальними збитками замість того, щоб вирішити проблему, натомість підрядник, у якого є капітал, що перебуває під ризиком, у проєктах ППП з належним структуруванням, не може так вчинити [2].

Вибір моделі ППП здійснюється залежно від того, в яких сферах реалізується угода. Як свідчить світовий досвід, концесії є найбільш прогресивною і комплексною формою ППП. По-перше, на відміну від інших форм, вони завжди мають довгостроковий характер, що дозволяє обом сторонам здійснювати стратегічне планування своєї діяльності. По-друге, в концесії приватний сектор володіє повною свободою у прийнятті управлінських рішень, що також відрізняє їх, наприклад, від змішаних підприємств. По-третє, у держави в межах концесійного договору та публічно-правових норм залишається загалом досить багато важелів впливу на концесіонера за виникнення необхідності захисту суспільних інтересів [3].

Внаслідок прямого та опосередкованого впливу низки зазначених вище чинників правового та організаційного характеру перелік моделей ППП, які можуть бути використано для повоєнного відновлення туристичної інфраструктури в Україні порівняно з міжнародною практикою суттєво звужено до наступних:

1) модель ROT є ідеальною для об'єктів туристичної інфраструктури, які були частково пошкоджені або потребують значної модернізації для відповідності сучасним стандартам якості та інклюзивності (наприклад, санаторно-курортні заклади). Приватний інвестор вкладає кошти у підвищення класу об'єкта, впровадження енергоефективних технологій та забезпечення сучасного менеджменту, що одразу підвищує його конкурентоспроможність. Також, це ідеальна модель для реконструкції закладів культури, музеїв державної та комунальної форми власності. У цьому випадку, інвестор наприклад, може фінансувати реставрацію фасаду та виставкових площ, а в обмін отримувати право на комерційну експлуатацію допоміжних площ (кафе, сувенірні магазини, конференц-зали) протягом терміну дії угоди;

2) модель BOT є основною для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, які потребують будівництва «з нуля» або повної заміни зруйнованих об'єктів, або коли виникає потреба у створенні принципово нових об'єктів для розвитку регіонального туризму:

повністю зруйновані об'єкти (наприклад, регіональні аеропорти): відбудова ключових авіаційних хабів (наприклад, аеропортів у Дніпрі, Вінниці, Херсоні, Кривому Розі або Миколаєві) з використанням даної моделі ППП дозволяє залучити міжнародних операторів та капітал для створення сучасних, високотехнологічних терміналів, здатних відповідати міжнародним стандартам безпеки та пасажиропотоку;

нові рекреаційні зони та туристичні кластери: якщо війна в країні призвела до переміщення туристичних потоків або виникла потреба у створенні нового регіонального туристичного кластеру, дана модель ППП може бути застосована для фінансування будівництва цілісних комплексів (наприклад, марини, великі лижні курорти, виставкові центри) на нових земельних ділянках, наданих державою у довгострокове користування;

3) модель DBFM застосовується тоді, коли держава хоче зберегти контроль над тарифами/послугою, але потребує приватного фінансування для швидкої реалізації проєкту.

Ідеальна модель для відновлення магістралей та туристичних шляхів, де плата за проїзд може бути небажаною.

Таким чином, публічно-приватне партнерство має стати основним інституційно-організаційним механізмом повоєнного відновлення туристичної інфраструктури України із використанням ризик-орієнтованих, гібридних та соціально відповідальних моделей. Успіх залежатиме від синергії між державними гарантіями та підтримкою, міжнародним фінансуванням та готовністю українського приватного сектору взяти на себе ключову роль у відбудові, перетворюючи туристичний сектор на рушійну силу економічного відновлення та соціальної стійкості країни.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19 червня 2025 року № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
2. Посібник APMG з сертифікації в сфері державно-приватного партнерства (ДПП). ADB, EBRD, IDB, IsDB, WBG. 2016. URL: <https://ppp-certification.com/sites/www.ppp-certification.com/files/documents/%D0%93%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%B0%201.pdf>
3. Нездоймінов С. Г., Александрочкіна П. О Державно-приватне партнерство як вектор розвитку регіонального туризму. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 622–629. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/87.pdf

УДК 005.8:004.9:005.334

Корунський В.В., магістр
Науковий керівник: Комеліна О.В., д.е.н., професор
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*

ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ В ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Діджитал-технології та інструменти в проєктному управлінні є ключовим фактором забезпечення організаційної стійкості підприємства в умовах невизначеності, таких як економічні кризи, пандемії чи геополітичні виклики. Цей підхід передбачає інтеграцію цифрових рішень, як-от штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data) та гнучкі методології (Agile, Scrum), для оптимізації процесів планування, моніторингу ризиків та адаптації до змін. У світі, де швидкість реакції визначає конкурентоспроможність, ефективно проєктне управління з використанням діджитал-інструментів не лише зменшує витрати, але й підвищує прозорість інформації та зменшує агентські конфлікти, сприяючи загальній резилієнтності організації [1].

Діджиталізація проєктного управління суттєво впливає на організаційну стійкість, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до зовнішніх шоків. Зокрема, впровадження інструментів на основі ШІ та машинного навчання автоматизує прогнозування ризиків, розподіл ресурсів та прийняття рішень, що зменшує ймовірність затримок і перевитрат. Аналіз даних з китайських компаній показує, що цифрова трансформація посилює резилієнтність за рахунок покращення доступу до фінансування та прозорості процесів, особливо в галузях з високою конкуренцією [1]. Водночас, лідерство в поєднанні з діджитал-інструментами, такими як платформи для віддаленої колаборації (наприклад, Microsoft Teams чи Jira), сприяє формуванню адаптивних команд, що критично важливо для стійкості в освітніх чи виробничих проєктах [2].

Розвиток організаційної стійкості через діджитал-технології передбачає залучення інструментів Big Data аналітики для реального часу моніторингу проєктів. Ці технології дозволяють обробляти великі обсяги даних з IoT-датчиків, соціальних мереж та внутрішніх