даних (Open Data), тому її можуть вільно переглядати як жителі громади, так і потенційні інвестори, аналітики, науковці чи журналісти.

Розвиток цифрового врядування є ключовим чинником підвищення ефективності управління територіальними громадами та формування сучасної моделі місцевого самоврядування, орієнтованої на прозорість, відкритість і участь громадян. Цифровізація управлінських процесів дає змогу не лише оперативно збирати та аналізувати статистичні дані, а й використовувати їх як основу для стратегічного планування, моніторингу розвитку та прийняття обґрунтованих рішень.

Інноваційні підходи, зокрема авторська ідея створення «Цифрового Паспорта громади 360°», відкривають нові можливості для системної інтеграції даних про соціально-економічний, демографічний, екологічний та інвестиційний стан територій. Такий інструмент не лише підвищує якість управління, а й забезпечує прозорість дій влади, формує довіру громадян, створює сприятливе середовище для інвестицій і підприємництва.

Отже, цифрове врядування — це не просто впровадження технологій, а комплексна трансформація управлінської культури, що сприяє сталому розвитку громад, підвищенню конкурентоспроможності територій та формуванню нової філософії взаємодії між владою, бізнесом і суспільством.

Список використаних джерел:

1. Гавкалова Н.В., Єрімонка Д.Д. Переваги використання цифровізації місцевого самоврядування : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства» (7–8 груд. 2023 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2023. С. 31–33. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/elib/44127 (дата звернення: 12.11.2025).
2. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України [Електронний ресурс] // Дія. Цифрова громада : веб-портал. — Режим доступу: https://hromada.gov.ua/index (дата звернення: 12.11.2025).
3. Карпенко О.В., Денисюк Ж.Ж., Намєстнік В.В. Цифрове врядування : монографія. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с. URL: https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/123456789/5055/Monografija_Tsyfroye_vryaduvannya_2020%28O%29.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
4. Рижов М.М. Цифровізація управлінської діяльності органів місцевого самоврядування : тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства» (7–8 груд. 2023 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2023. С. 126–128. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/elib/44127 (дата звернення: 12.11.2025).
5. Портал «Децентралізація». Які переваги використання Цифрового профілю громади [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://decentralization.ua/news/19912?page=57 (дата звернення: 12.11.2025).
6. Центр Розвитку Інновацій. Які переваги використання Цифрового профілю громади [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://cid.center/yaki-perevagy-vykorystannya-czyfrovogo-profilyu-gromady/ (дата звернення: 12.11.2025).

Слєдовський А. О.
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
студент МП-2 «Економіка»

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Теоретико-методичні засади сучасної концепції державно-приватного партнерства (ДПП) у світовій практиці тісно пов’язані з пошуком інструментів ефективного управління суспільно значущими проєктами та з необхідністю залучення приватного капіталу для

прискореного створення або модернізації інфраструктури, а також для підтримки інноваційного розвитку. ДПП доцільно розглядати як систему договірно оформлених відносин між публічним і приватним партнерами, в межах яких об'єднуються ресурси сторін, а ризики, відповідальність і винагороди (у тому числі відшкодування витрат, платежі за доступність, частка доходів) розподіляються відповідно до компетенцій та здатності їх нести. Типовим результатом такого партнерства є довгострокова співпраця у створенні (або реконструкції) та експлуатації об'єктів, що потребують інвестицій, причому ключовою вимогою виступає забезпечення суспільної цінності («value for society») і «цінності за гроші» («value for money») упродовж життєвого циклу активу.

Поглиблення державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері науки, технологій та інновацій (НТІ) є ключовою умовою прискорення технологічної модернізації, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання обмежених публічних ресурсів. У світі відбувається перехід від точкових проєктів до портфельного, місійного управління інноваціями, де державні стимули поєднуються з експертизою і капіталом бізнесу. Для України це особливо актуально з огляду на необхідність швидкої комерціалізації НДДКР, інтеграції до європейського інноваційного простору та розбудови сучасної інфраструктури знань. Правильно сконструйоване ДПП знижує ризики, пришвидшує впровадження технологій і забезпечує «цінність за гроші» протягом усього життєвого циклу проєктів.

Об'єкт дослідження – міжнародні моделі та практики державно-приватного партнерства у сфері НТІ.

Предмет – інституційний дизайн, фінансові механізми, форми та інструменти управління ДПП (співпрограмовані, співфінансовані, інституціалізовані партнерства, місії), а також їх вплив на результати інноваційної діяльності.

1. Еволюція ДПП у НТІ: європейський старт і глобальне поширення. Європейський старт інституціоналізації ДПП у сфері досліджень та інновацій припадає на початок 2000-х років і був безпосередньо синхронізований з формуванням Європейського дослідницького простору та запуском Шостої рамкової програми ЄС (2002–2006 рр.). У подальшому відповідні форми партнерств еволюціонували й були інтегровані в наступні рамкові програми, у тому числі в «Горизонт Європа» (2020–2027 рр.). На сьогодні модельні підходи ДПП у НТІ набула поширення не лише у державах-членах ЄС, а й у провідних азійських економіках, Канаді, а також активно впроваджуються в Австралії. Спільною рисою цієї хвилі є зміщення акценту від разових проєктних ініціатив до портфельного управління інноваційними програмами, що поєднують дослідження, розроблення, інфраструктурні інвестиції та механізми комерціалізації результатів [2, с.44-57].

2. Класифікація форм ДПП у НТІ. Форми ДПП у НТІ є різноманітними та історично розвивалися від технологічних парків і кластерів до складних багаторівневих інституційних механізмів. По-перше, сформувалися співпрограмовані партнерства, що передбачають спільне планування та узгодження дослідницько-інноваційних пріоритетів із мобілізацією додаткових заходів з боку учасників під узгоджені цілі (характерно для ЄС і країн ЄС). По-друге, поширені співфінансовані партнерства, у межах яких спільні програми підтримуються з кількох джерел (Єврокомісія/національні бюджети/приватні внески), – така логіка притаманна ЄС, а також ряду держав Азії та Північної Америки (Японія, Китай, Канада). По-третє, інституціалізовані партнерства відображають довгострокові форми співробітництва, що реалізуються через створення спільних підприємств, окремих організаційних структур, а також спільнот знань та інновацій, які інтегрують освіту, науку, підприємництво і владу на різних рівнях (ЄС, Японія, Китай, Австралія). По-четверте, сформовано місійний підхід («дослідницько-інноваційні місії») у межах «Горизонту Європа», який працює як портфель скоординованих проєктів, регуляторних і політичних інтервенцій, спрямованих на досягнення конкретної, вимірюваної суспільної мети, недосяжної через поодинокі інструменти [1].

3. «Прикладна» інфраструктура та екосистемні інструменти. Поряд із цим функціонує широкий спектр «прикладних» форм ДПП: урядові цільові програми технологічного розвитку (Японія, Канада, Ізраїль, Південна Корея, Сінгапур); мережі наукових і

технологічних парків, кластерів і центрів трансферу технологій (ЄС, Норвегія, Японія, Ізраїль, Південна Корея, Сінгапур, Туреччина, Канада); інноваційні центри, лабораторії спільного користування, інкубатори та акселератори, які зменшують транзакційні витрати старту НДДКР та комерціалізації (Ізраїль, Китай, Сінгапур); фонди з державною участю, включно з венчурними, що таргетують малий і середній бізнес із готовими до впровадження технологіями (Японія, Ізраїль, Австралія, Канада); формування інноваційних районів і «розумних» міст (Сінгапур) як полігонів для пілотування рішень.

4. Фінансова архітектура ДПП у НТІ. Фінансова архітектура ДПП у НТІ варіює від мінімальної державної участі (наприклад, у деяких технологічних платформах ЄС) до моделей майже повного бюджетного покриття, що характерно для окремих програм у Фінляндії, Норвегії, Китаї, а також для низки «місійних» форматів, де держава бере на себе ядро ризиків запуску. Важливо підкреслити, що «приватні» кошти у великих європейських ініціативах часто каналізуються через інституції розвитку або фінансові інструменти за участю наднаціональних банків і фондів (зокрема, через механізми ЄС/ЄІБ), тобто не завжди йдеться про пряме фінансування з балансів корпорацій. Гнучкість комбінацій – гранти, співфінансування, податкові стимули, пільгові позики, гарантії – дозволяє адаптувати фінансовий «мікс» до сектора, стадії технології та профілю ризику.

5. Інституційний дизайн і управління партнерствами. Розподіл організаційних та фінансових зобов'язань у межах ДПП зазвичай закріплюється в угодах, меморандумах або статутах партнерств і може коливатися від моделі, в якій держава формує сприятливий регуляторний режим, а активність повністю фінансується приватним сектором, до змішаних пропорцій (наприклад, 80% приватного до 20% публічного капіталу із супутньою нормативно-правовою підтримкою) або конфігурацій, у яких участь публічних коштів обмежується порогом у 49,9% з доповненням приватними джерелами. В управлінні найчастіше застосовується модель Ради партнерства з обов'язковим представництвом урядових (або наднаціональних – для ЄС) інституцій; у ряді випадків передбачена ротація складу Ради, за винятком постійних представників сторони, яка виконує координаційний мандат. Невід'ємними елементами інституційного дизайну є регулярний моніторинг, періодична звітність за показниками результативності та чітко прописані умови корекції або припинення партнерства за підсумками незалежної оцінки [3, с.215].

6. Регіональні практики: ЄС, Азія, Північна Америка, Австралія. Досвід ЄС демонструє високий ступінь таксономії та стандартизації форм ДПП у НТІ. На наднаціональному рівні всі діючі формати структуровані у чотири групи: співпрограмовані, співфінансовані, інституціалізовані партнерства та дослідницько-інноваційні місії. Країни-члени паралельно беруть участь у «європейських» партнерствах і розгортають національні інструменти – від власних місій (Австрія, Норвегія) до програм співпрограмування/співфінансування (Франція, Фінляндія, Норвегія). На рівні держав формуються кластери та партнерства в межах урядових програм (на кшталт Norwegian Innovation Clusters), що забезпечує зв'язок наднаціональних пріоритетів із регіональною спеціалізацією. Типова модель фінансування передбачає розподіл видатків між Єврокомісією та іншими членами ДПП: частка ЄК, як правило, не перевищує 49,9% і може доповнюватися коштами національних бюджетів, тож сукупний «державний» компонент інколи сягає 60%. Винятком є нові місійні формати, де частка публічних ресурсів є більшою, а завданням ЄК виступає створення стимулів для масштабнішого залучення приватних інвестицій. Управління здійснюється через Ради партнерств із участю ЄК, які розробляють дорожні карти, плани, програми реалізації, організовують регулярний нагляд за досягненням цілей і ухвалюють рішення щодо пролонгації або завершення.

Порівняльний огляд азійських юрисдикцій виявляє різноманітність рамкових підходів і водночас спільний знаменник – стратегічну роль держави у запуску та де-ризикуванні інноваційних проєктів. У Японії та Південній Кореї діють структуровані національні програми з акцентом на кластери й кооперацію університетів із корпораціями – тут уряд забезпечує зрозумілу архітектуру стимулів, глибоку технологічну інтеграцію та швидкі механізми масштабування пілотів. В Ізраїлі центральну роль відіграла модель державної

участі у венчурному капіталі та технологічних інкубаторах, що забезпечило ефективну «лестницю зростання» для стартапів і сформувало брендову «стартап-націю». У Китаї – інтенсивний розвиток наукових парків і великих інноваційних кластерів у пріоритетних сферах (штучний інтелект, «зелена» енергетика, транспорт), де партнерство державних програм і приватних корпорацій дає змогу синхронізувати інвестиції в НДДКР із промисловою політикою. Туреччина концентрується на інфраструктурі інновацій – технопарках і дослідницьких центрах при університетах – за активної участі приватних компаній, тоді як Сінгапур розвинув галузеві консорціуми та «живі лабораторії», де державні агентства та промислові лідери швидко тестують нові ідеї у форматі пілотних проєктів [6].

7. Ролі та баланс стимулів упродовж інноваційного циклу. Отже, держава створює умови – фінансові (гранти, співфінансування, гарантії), інституційні (правила, стандарти, нагляд), інфраструктурні (доступ до лабораторій, дата-сетів, випробувальних полігонів), – а приватний сектор приносить технологічну експертизу, управлінські компетенції та здатність до швидкої комерціалізації. На ранніх етапах інноваційного циклу переважає роль публічних інвестицій і академічного середовища (генерування знань, формування інфраструктури й правил), тоді як на пізніших стадіях основний тягар переходить до бізнесу, що бере на себе ринкові ризики масштабування продуктів і послуг. Саме такий «розщеплений» розподіл ризиків і вигод забезпечує ефект синергії, коли державні вкладення каталізують приватні, а приватний капітал підсилює дієвість публічних програм.

Регуляторно-інституційні умови в оглянутих юрисдикціях загалом є сприятливими для ДПП у НТІ. У Японії реалізуються національні плани з науки і технологій, які передбачають інституційну координацію з бізнесом. Південна Корея та Сінгапур ухвалюють національні стратегії в «ключових технологіях» (наприклад, штучний інтелект) із прямою участю приватного сектору в плануванні та впровадженні. У Туреччині, поряд із правовими режимами ДПП для «твердої» інфраструктури, функціонують стимули для інновацій (податкові пільги на НДДКР, грантові програми TUBITAK), що регулюють співпрацю та права інтелектуальної власності в спільних проєктах. В Ізраїлі працює спеціалізована державна інституція – Ізраїльське управління інновацій, а законодавчі механізми співфінансування НДДКР компаній передбачають взаємні зобов’язання щодо впровадження результатів і локалізації ефектів. У поєднанні з мережами кластерів і парків ці режими формують системне середовище для партнерств [5, с.97].

Змістовно ДПП охоплює весь ланцюг створення інноваційної вартості: розбудову дослідницької інфраструктури (лабораторії, центри спільного користування, наукові хаби світового рівня, суперкомп’ютерні й штучноінтелектові центри), реалізацію програм НДДКР від фундаментальних досліджень до прикладних розробок, а також підтримку підприємництва через акселератори, інкубатори й венчурні механізми. В окремих випадках ДПП стає «операційним полем» для пілотування цифрових державних сервісів (наприклад, тестові майданчики для автономних транспортних систем, блокчейн-рішень, регтех-продуктів), що дозволяє швидше проходити цикл «від ідеї до впровадження», водночас зберігаючи нагляд за безпекою та етикою.

8. Практичний підхід до цифрових сервісів. Сукупний міжнародний досвід свідчить, що правильно сконструйоване ДПП є прискорювачем національної інноваційної системи. Японія, Південна Корея, Сінгапур та Ізраїль стабільно входять до групи світових лідерів за індикаторами інноваційності, утримуючи потужні регіональні кластери та високі показники комерціалізації технологій. Китай упродовж останніх років радикально посилив позиції за рахунок масштабних державних ініціатив у поєднанні з активністю приватних корпорацій у пріоритетних секторах – від електромобільності до штучного інтелекту. Туреччина демонструє значний прогрес у розбудові інфраструктури НДДКР і мережах парків, хоча ступінь комерціалізації ще поступається лідерам через інституційні обмеження й відносно меншу насиченість венчурним капіталом. У підсумку, саме якість інституційного дизайну, предиктивність правил і дисципліна виконання (з чіткими KPI та механізмами відповідальності) визначають, чи перетвориться ДПП з декларації на дієвий механізм інноваційного розвитку [3].

Для України релевантність цього досвіду полягає у необхідності поєднати стандартизовані форми партнерств (співпрограмовані, співфінансовані, інституціалізовані, місійні) з чітким фінансовим контуром (гранти, співфінансування, гарантії, пільгові інструменти), розвивати інфраструктуру знань і наукові центри спільного користування, а також забезпечити інституційні умови для швидкої комерціалізації (акселератори, технопарки, фонди з державною участю). Створення національної «PPP-одиниці» у сфері НТІ, запровадження прозорого моніторингу за результатами, посилення контрактного менеджменту та прив'язка публічної підтримки до досягнення вимірюваних технологічних і соціальних ефектів є критично важливими кроками, що логічно вписуються в європейську традицію та світові кращі практики.

Таблиця 1

Порівняння форм ДПП у НТІ

Формат ДПП у НТІ	Коротка характеристика	Типові інструменти фінансування	Географія поширення
Співпрограмовані партнерства	Спільне планування/координація дослідницько-інноваційної діяльності під узгоджені цілі	Спільні бюджети, гранти, угоди про наміри	ЄС, країни ЄС
Співфінансовані партнерства	Спільне фінансування програм учасниками/спонсорами	Змішані джерела (ЄК/нац. бюджети/приватні внески)	ЄС, країни ЄС, Японія, Китай, Канада
Інституціалізовані партнерства	Довгострокові структури (СП, окремі організації, спільноти знань та інновацій)	Бюджетні кошти + внески партнерів, можливі пільгові позики/гарантії	ЄС, країни ЄС, Японія, Китай, Австралія
Дослідницько-інноваційні місії	Портфелі скоординованих дій для досягнення суспільно значущих цілей	Переважно публічне фінансування з інструментами залучення приватних інвестицій	ЄС, країни ЄС, Норвегія
Урядові технологічні програми	Пріоритетні інструменти уряду для розвитку критичних технологій	Гранти, податкові стимули, державні фонди	Японія, Канада, Ізраїль, Південна Корея, Сінгапур
Парки, кластери, центри трансферу	Інноваційна інфраструктура і кооперація науки та бізнесу	Змішані моделі (державні/приватні), місцеві бюджети	ЄС, Норвегія, Японія, Ізраїль, Пд. Корея, Сінгапур, Туреччина, Канада
Інкубатори, акселератори, лабораторії	Зниження бар'єрів входу для стартапів і НДДКР	Гранти, корпоративні програми, венчурні інструменти	Ізраїль, Китай, Сінгапур
Фонди з державною участю (у т.ч. VC)	Спільні інвестиції в МСП і глибокі технології	Державні/квазідерж. фонди, co-investment, гарантії	Японія, Ізраїль, Австралія, Канада
Інноваційні райони/«розумні» міста	Пілотування технологій у реальному середовищі	Публічно-приватне фінансування, концесії сервісів	Сінгапур

Джерело: складено автором на основі [2, с.53-57]

Міжнародна еволюція ДПП у сфері НТІ демонструє перехід від точкових інфраструктурних ініціатив до багаторівневих програм і місій, що поєднують інфраструктуру знань і механізми комерціалізації. Успішність таких партнерств визначається не стільки обсягом залучених коштів, скільки якістю інституційного дизайну: чітким розподілом ролей і ризиків, прозорими процедурами відбору, наявністю стандартів управління та нагляду, а

також соціальною релевантністю цілей. Підходи ЄС із класифікацією партнерств, азійські моделі з акцентом на кластери та державні фонди, північноамериканські механізми співфінансування — усе це формує палітру практик, з яких кожна країна може сформувати власний «портфель» інструментів.

Для України актуальними є: інституційне закріплення «європейської» таксономії партнерств; запуск місійних форматів із чіткими KPI; розбудова мережі центрів спільного користування; масштабування інкубаторів/акселераторів; формування фондів з державною участю для глибоких технологій; і, нарешті, впровадження системного моніторингу «від ідеї до впливу». Саме така конфігурація підвищує ймовірність того, що ДПП стане не ситуативним інструментом, а сталою архітектурою реалізації інноваційної політики.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 40, ст.524 від 1 липня 2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text.
2. Гарбариніна В.Ю., Федорчук О.В. (2022). Роль державно-приватного партнерства у відбудові транспортної інфраструктури України. Демократичне врядування, Вип. 2. С. 44-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2022_2_6.
3. Гейц В.М., Семиноженко В.П., Кваснюк Б.Є. (ред). (2022). Стратегічні виклики XXI століття у суспільстві та економіці України: в 3 т. Київ: Фенікс. Т. 3: Конкурентоспроможність української економіки, 556 с.
4. Михальченко О.А., Райчева Л.І. (2023). Державно-приватне партнерство як стратегічний інструмент розвитку транспортного комплексу України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, Вип. 46. С. 51-57. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-9.
5. Міжнародний досвід реалізації моделей та інструментарію державно-приватних партнерств у сфері досліджень та інновацій : монографія [Електронний ресурс] / Т.В. Писаренко, С.В. Мариніна, Т.К. Кваша та ін. – Київ : УкрІНТЕІ, 2025. – 133 с.
6. Israel's Innovation Ecosystem Must Evolve // https://www.jewishpolicycenter.org/2021/07/07/israels-innovation-ecosystem-must-evolve/#:%7E:text=To%20achieve%20this%2C%20Israel%E2%80%99s%20tech,smart%2C%20and%20increasingly%20independent%20machines

Соболєва Г.Г.
Харківський національний університет міського господарства
ім. О.М. Бекетова, кандидат економічних наук, доц.,
доцентка кафедри економіки та маркетингу
Васильєва К.К.
Харківський національний університет міського господарства
ім. О.М. Бекетова, здобувачка
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ

Постановка проблеми У сучасних умовах трансформації економіки та децентралізації влади підприємства комунальної форми власності відіграють ключову роль у забезпеченні життєдіяльності територіальних громад. Водночас їхня фінансова нестабільність, обмеженість бюджетних ресурсів, зношеність інфраструктури та низька інвестиційна привабливість створюють значні виклики для сталого розвитку.

Актуальність проблеми полягає в необхідності пошуку оптимальних механізмів формування капіталу комунальних підприємств з урахуванням міжнародного досвіду, що дозволить підвищити їхню фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та якість