

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ РОЖНІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ)»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПУА-41
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Ганзенко Діана Олександрівна

Керівник: доктор філософії Дудкевич В.І.

Рецензент: к.е.н., доц. Коледіна К.О.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	5
1.1. Поняття, сутність та основні ознаки публічно-приватного партнерства.....	5
1.2. Цілі сталого розвитку як орієнтир сучасної державної та місцевої політики.....	14
1.3. Нормативно-правові та організаційні засади розвитку публічно-приватного партнерства в Україні	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В РОЖНІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	34
2.1. Загальна характеристика Рожнівської громади як суб'єкта реалізації політики сталого розвитку.....	34
2.2. Аналіз сучасного стану взаємодії органів місцевого самоврядування та приватного сектору в Рожнівській громаді	39
2.3. Оцінка ефективності публічно-приватного партнерства у досягненні цілей сталого розвитку на рівні громади	48
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В РОЖНІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	55
3.1. Проблеми та виклики розвитку публічно-приватного партнерства в територіальній громаді	55
3.2. Рекомендації щодо підвищення результативності публічно-приватного партнерства в Рожнівській громаді	60
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що територіальні громади України в умовах децентралізації, воєнних викликів, обмеженості місцевих бюджетів і потреби у відновленні інфраструктури дедалі частіше потребують нових механізмів залучення ресурсів для забезпечення сталого розвитку. Одним із таких механізмів є публічно-приватне партнерство, яке дозволяє поєднувати управлінські можливості органів місцевого самоврядування, фінансові та технологічні ресурси бізнесу, а також потенціал громадськості й міжнародних партнерів. Особливої ваги ця проблема набуває для сільських громад, зокрема Рожнівської територіальної громади Косівського району Івано-Франківської області, де актуальними залишаються питання енергоефективності, поводження з твердими побутовими відходами, благоустрою, соціальних послуг, підтримки місцевого бізнесу та модернізації комунальної інфраструктури.

Тема дослідження пов'язана з Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року, Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, законодавством про публічно-приватне партнерство, місцеве самоврядування, управління відходами, енергетичну ефективність та благоустрій населених пунктів. У науковій літературі проблематика публічно-приватного партнерства розглядається в контексті модернізації публічного управління, інвестиційного розвитку, підвищення якості публічних послуг і формування спроможних громад. Водночас питання застосування Публічно-приватного партнерства саме на рівні невеликих сільських громад, з урахуванням Цілей сталого розвитку, потребує подальшого дослідження.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз сучасного стану та визначення перспектив розвитку публічно-приватного партнерства щодо реалізації Цілей сталого розвитку на прикладі Рожнівської територіальної громади.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність, ознаки та принципи публічно-приватного партнерства;
- охарактеризувати Цілі сталого розвитку як орієнтир місцевої політики;
- проаналізувати нормативно-правові засади ППП в Україні;
- дослідити особливості Рожнівської громади як суб'єкта сталого розвитку;
- оцінити сучасний стан взаємодії органів місцевого самоврядування з приватним сектором;
- визначити проблеми, перспективи та рекомендації щодо підвищення результативності ППП у громаді.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері реалізації політики сталого розвитку територіальних громад.

Предметом дослідження є публічно-приватне партнерство як механізм досягнення Цілей сталого розвитку в Рожнівській територіальній громаді.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, нормативно-правового аналізу, статистичного аналізу та кейс-метод. Наукова новизна полягає в уточненні перспектив застосування ППП у сільській громаді через прив'язку потенційних проєктів до конкретних Цілей сталого розвитку. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування Рожнівської громади для підготовки партнерських проєктів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок, включає 16 таблиць, 1 рисунок і 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Поняття, сутність та основні ознаки публічно-приватного партнерства

Публічно-приватне партнерство є однією з тих управлінсько-правових моделей, які виникають на перетині публічного інтересу, приватної ініціативи та потреби у довгостроковому розвитку інфраструктури. Його зміст не зводиться до звичайного залучення бізнесу до виконання окремих робіт за бюджетні кошти. Навпаки, публічно-приватне партнерство передбачає глибшу форму взаємодії, за якої приватний партнер бере участь у фінансуванні, створенні, модернізації, технічному обслуговуванні або управлінні об'єктом, що має суспільне значення. Саме тому Публічно-приватне партнерство (далі ППП) потрібно розглядати не як допоміжну господарську операцію, а як окремий механізм реалізації публічної політики, зокрема на рівні територіальних громад.

У Законі України «Про публічно-приватне партнерство» закріплено, що договір ППП передбачає обов'язок приватного партнера повністю або частково фінансувати створення, будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт, технічне переоснащення чи технічне обслуговування об'єкта публічно-приватного партнерства [7]. Це визначення є принциповим для розуміння природи ППП, оскільки воно вказує на інвестиційну участь приватного партнера. Приватний суб'єкт у такій моделі не просто отримує оплату за виконану роботу, а включається у довгостроковий процес створення або поліпшення об'єкта, від якого залежить якість суспільно значущих послуг.

Публічно-приватне партнерство має особливе значення для громад, які обмежені у фінансових ресурсах, але мають значні потреби у розвитку інфраструктури. До таких громад належать сільські територіальні громади, де

потреби населення стосуються не лише адміністративних послуг, а й доріг, водопостачання, поводження з відходами, благоустрою, енергоефективності, освітньої, медичної та соціальної інфраструктури. У таких умовах місцевий бюджет часто виконує переважно поточну функцію, тобто фінансує заробітну плату, комунальні послуги, утримання закладів та базові видатки. Інвестиційна складова розвитку залишається недостатньою, тому громада потребує інструментів, які дозволяють залучати додаткові ресурси без втрати контролю над суспільно значущими об'єктами.

За своїм змістом ППП відрізняється від публічних закупівель, оренди комунального майна, благодійної допомоги та разового спонсорства. Закон України «Про публічні закупівлі» регулює придбання товарів, робіт і послуг за кошти замовника, а головною логікою таких відносин є вибір постачальника або виконавця через відповідні процедури закупівель [13]. ППП має іншу природу, оскільки його метою є не просто купівля результату, а організація партнерської моделі, в якій приватний суб'єкт бере участь у фінансуванні, управлінні ризиками та забезпеченні довгострокового функціонування об'єкта чи послуги. Тому закупівля ремонту дороги, послуги з харчування або постачання енергоносіїв не є ППП, якщо приватний суб'єкт не бере на себе інвестиційних і експлуатаційних зобов'язань.

Оренда державного або комунального майна також не тотожна ППП. Закон України «Про оренду державного та комунального майна» регулює передачу майна у строкове платне користування [14]. Така передача може сприяти активнішому використанню комунального майна, однак сама по собі оренда не передбачає обов'язкової реалізації суспільно значущого проєкту, розподілу ризиків або досягнення показників сталого розвитку. Якщо суб'єкт господарювання орендує приміщення громади для комерційної діяльності, це є майновим правовідношенням. Якщо ж об'єкт комунальної власності передається у межах довгострокового проєкту, де приватний партнер інвестує у модернізацію, забезпечує суспільно значущу послугу та несе частину ризиків, така конструкція може наближатися до моделі ППП.

Благодійність і спонсорська підтримка також мають інший характер. Вони можуть бути корисними для громади, особливо в умовах воєнного стану або обмеженості бюджету, проте не створюють стабільного партнерського механізму. Бізнес може профінансувати ремонт, передати обладнання, допомогти школі чи амбулаторії, однак така допомога здебільшого має разовий характер. ППП натомість базується на юридично визначеному договорі, чітких правах і обов'язках сторін, строках, ризиках, відповідальності та очікуваних результатах.

У статті 3 Закону України «Про публічно-приватне партнерство» визначено ключові ознаки ППП, серед яких інвестиційна участь приватного партнера, довготривалість партнерства та передача приватному партнеру частини ризиків [7]. Ці ознаки формують внутрішню логіку партнерства. Без інвестиційної участі приватного суб'єкта ППП перетворюється на звичайне підрядне правовідношення. Без довгостроковості воно не забезпечує стабільного розвитку об'єкта. Без розподілу ризиків приватний партнер не несе реальної відповідальності за якість і сталість результату.

Інвестиційна участь приватного партнера є першою базовою ознакою ППП. Вона означає, що приватний суб'єкт вкладає у проєкт власні або залучені ресурси. Це можуть бути фінансові кошти, техніка, технології, обладнання, управлінський досвід, кваліфікований персонал, програмне забезпечення або організаційна інфраструктура. Для територіальної громади така участь є важливою, оскільки вона дозволяє реалізувати проєкти, які складно профінансувати лише з місцевого бюджету. Наприклад, модернізація системи опалення закладів освіти, встановлення енергоефективного освітлення або створення системи роздільного збору відходів можуть потребувати значних одноразових витрат, які громада не завжди здатна покрити самостійно.

Другою ознакою є довготривалість партнерства. ППП не орієнтується на короткий бюджетний цикл, а передбачає триваліший період співпраці, протягом якого приватний партнер може повернути вкладені ресурси, а громада отримує стабільний суспільний результат. У цьому аспекті ППП відрізняється

від поточного ремонту або закупівлі послуг на один рік. Для Рожнівської громади це може мати значення у сфері енергоефективності. Якщо приватний партнер модернізує систему опалення у школі чи амбулаторії, результат такої модернізації проявляється не одразу, а протягом кількох опалювальних сезонів через зниження витрат на енергоносії, підвищення температурного комфорту та зменшення навантаження на бюджет.

Третьою ознакою є передача приватному партнеру частини ризиків. Ризик у ППП не є абстрактною категорією. Він може бути фінансовим, будівельним, технічним, експлуатаційним, екологічним, правовим або соціальним. Якщо громада укладає звичайний договір підряду, більшість ризиків після завершення робіт знову переходить до публічного сектору. У ППП частина ризиків залишається на приватному партнері протягом строку дії договору. Наприклад, приватний партнер може відповідати за технічну справність обладнання, досягнення визначеного рівня економії енергії, якість послуги, експлуатаційні витрати або дотримання екологічних стандартів.

Для територіальної громади важливо, щоб розподіл ризиків був не формальним, а економічно обґрунтованим. Якщо всі ризики перекладаються на громаду, ППП втрачає сенс і стає прихованою формою бюджетного фінансування приватного суб'єкта. Якщо всі ризики перекладаються на бізнес, проєкт може стати непривабливим для інвестора. Ефективна модель передбачає, що кожен ризик передається тій стороні, яка має кращі можливості ним управляти. У постанові Кабінету Міністрів України про методику виявлення ризиків державно-приватного партнерства підкреслюється необхідність оцінки ризиків і визначення форми управління ними [32]. Для громад це означає, що перед запуском партнерського проєкту потрібен не лише політичний намір, а й попередній аналітичний розрахунок.

Публічно-приватне партнерство ґрунтується на системі принципів, які забезпечують його публічну легітимність. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» передбачає рівність публічних і приватних партнерів, недискримінацію, узгодження інтересів, економічну ефективність,

справедливий розподіл ризиків, конкурсність вибору приватного партнера, прозорість, антикорупційність, екологічну стійкість та відповідність Цілям сталого розвитку України [7]. Ці принципи мають не декларативний, а практичний характер. Вони визначають, яким чином громада повинна готувати, обговорювати, запускати та контролювати PPP-проекти.

Принцип рівності партнерів означає, що приватний суб'єкт не є лише виконавцем волі органу місцевого самоврядування. Він має договірно визначені права, інтереси та очікування. Водночас рівність не означає втрати публічного контролю, оскільки громада залишається представником інтересів населення. У цьому полягає складність PPP: потрібно забезпечити баланс між економічним інтересом бізнесу та соціальною функцією місцевого самоврядування. Для Рожнівської громади такий баланс особливо важливий у сферах, які безпосередньо впливають на повсякденне життя мешканців, зокрема вивезення відходів, енергозабезпечення, благоустрій і соціальні послуги.

Принцип прозорості пов'язаний із довірою населення до партнерських проектів. Якщо громада передає приватному партнеру право управляти або обслуговувати певний об'єкт, мешканці мають розуміти, на яких умовах це відбувається, які результати очікуються, як формується оплата, які гарантії якості послуг передбачені та хто контролює виконання договору. Закон України «Про доступ до публічної інформації» гарантує право кожного на доступ до інформації, що перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень [15]. У контексті PPP це означає, що рішення, договори, конкурсні умови, звіти про виконання та фінансові параметри проектів повинні бути відкритими настільки, наскільки це не суперечить закону.

Принцип конкурсності має антикорупційне значення. Партнер для реалізації суспільно значущого проекту не може обиратися на основі неформальних домовленостей або особистої наближеності до посадових осіб. Конкурсна процедура створює можливість порівняти пропозиції різних учасників за вартістю, якістю, технічними рішеннями, строками, досвідом і гарантіями. Для невеликої громади конкурсність також має репутаційне

значення, оскільки відкритий відбір зменшує соціальну напругу і підвищує довіру до місцевої влади.

Принцип відповідності Цілям сталого розвитку України надає ППП стратегічної спрямованості. Це означає, що партнерський проєкт не повинен оцінюватися лише за критерієм швидкого фінансового ефекту. Він має відповідати ширшим завданням розвитку: підвищенню якості послуг, екологічній безпеці, соціальній доступності, енергоефективності, економічній активності та інституційній спроможності громади. Саме ця ознака поєднує ППП із тематикою сталого розвитку.

Основні відмінності публічно-приватного партнерства від інших форм взаємодії громади з приватним сектором узагальнено у табл. 1.1.

Загальноукраїнська практика показує, що ППП в Україні ще не стало масовим інструментом місцевого розвитку. За інформацією Міністерства економіки України, станом на 01.01.2026 на умовах ППП було укладено 201 договір, однак реалізувалися лише 19 договорів, 171 не реалізувався, а 11 було призупинено через збройну агресію Російської Федерації [33]. Така статистика свідчить про розрив між формальним укладенням договорів і фактичною спроможністю їх виконувати. Причини цього розриву можуть бути різними: недостатня якість підготовки проєктів, слабка фінансова модель, нерозвинений ринок приватних партнерів, правові ризики, низька управлінська спроможність органів публічної влади, а також воєнні та макроекономічні чинники.

Для сільських громад ці проблеми мають ще гостріший характер. На відміну від великих міст, невеликі громади часто не мають окремих інвестиційних офісів, фахівців з підготовки ППП-проєктів, повного реєстру комунального майна, якісних техніко-економічних обґрунтувань або детальної аналітики щодо вартості послуг. Тому ППП у сільській громаді повинно починатися не з масштабного інвестиційного проєкту, а з формування базової управлінської готовності: інвентаризації об'єктів, аналізу потреб, визначення пріоритетів, підготовки паспортів проєктів, оцінки ризиків і консультацій із потенційними партнерами.

Таблиця 1.1

**Відмінності публічно-приватного партнерства від інших форм взаємодії
громади з приватним сектором**

Критерій порівняння	Публічно-приватне партнерство	Публічна закупівля	Оренда комунального майна	Благодійна або спонсорська допомога
Основна мета	Реалізація суспільно значущого проєкту через довгострокову співпрацю	Придбання товарів, робіт або послуг	Передача майна у користування	Добровільна підтримка без довгострокового зобов'язання
Участь приватного суб'єкта	Інвестує, управляє, обслуговує або експлуатує об'єкт	Виконує замовлення за оплату	Користується майном на умовах договору	Передає кошти, майно або послуги
Строк відносин	Переважно довгостроковий	Здебільшого коротко- або середньостроковий	Визначається договором оренди	Разовий або ситуативний
Розподіл ризиків	Частина ризиків передається приватному партнеру	Основні ризики результату часто залишаються за замовником після прийняття робіт	Ризики пов'язані з користуванням майном	Ризики реалізації суспільного результату не врегульовані як у ППП
Суспільно значущий результат	Є центральним елементом	Може бути, але не завжди є стратегічним	Не є обов'язковим	Може бути, але не має стабільної договірної моделі
Зв'язок зі сталим розвитком	Має бути закладений у логіку проєкту	Залежить від предмета закупівлі	Залежить від способу використання майна	Залежить від ініціативи благодійника

*Джерело: сформовано на основі [7].

Важливою особливістю ППП є його багатосуб'єктний характер. У класичній моделі взаємодіють публічний і приватний партнери, однак на практиці до процесу можуть бути залучені комунальні підприємства, установи, громадські організації, донори, міжнародні партнери, банки, мешканці, експертні організації. Для Рожнівської громади це має особливе значення, оскільки місцевий розвиток у сільському середовищі часто залежить не від одного великого інвестора, а від поєднання невеликих ресурсів різних учасників. Наприклад, у проєкті поводження з відходами можуть брати участь

сільська рада, приватний перевізник, домогосподарства, місцевий бізнес, школа як осередок екологічної освіти, а також донорська програма, що фінансує частину контейнерів або інформаційну кампанію.

Закон України «Про публічно-приватне партнерство» передбачає, що у межах ППП можуть укладатися концесійний договір або договір публічно-приватного партнерства [7]. Концесія традиційно пов'язана з масштабнішими інфраструктурними об'єктами, де приватний партнер отримує право створювати, реконструювати або експлуатувати об'єкт з метою надання послуг. Для Рожнівської громади більш реалістичною може бути не класична велика концесія, а договірна модель ППП, орієнтована на енергоефективність, управління відходами, благоустрій, рекреаційні об'єкти, соціальні послуги або цифрові сервіси. Такі напрями краще відповідають масштабу сільської громади, її ресурсній базі та реальним потребам населення.

ППП можна класифікувати за кількома критеріями. За сферою застосування воно може бути інфраструктурним, комунальним, соціальним, екологічним, енергетичним або цифровим. За формою участі приватного партнера можна виокремити проєкти фінансування і будівництва, модернізації й експлуатації, технічного обслуговування, управління об'єктом, надання суспільно значущої послуги. За джерелами відшкодування витрат приватного партнера розрізняють моделі, де оплата здійснюється користувачами послуги, публічним партнером, або за змішаною схемою. Для сільських громад найприйнятнішою часто є змішана модель, у якій поєднуються бюджетні кошти, платежі користувачів, приватні інвестиції та грантова підтримка.

Типи публічно-приватного партнерства, які можуть бути релевантними для територіальної громади, наведено у табл. 1.2.

Сфера застосування ППП в Україні є достатньо широкою. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» передбачає можливість його застосування у сферах теплопостачання, транспорту, водопостачання, водовідведення, охорони здоров'я, туризму, рекреації, культури, спорту, управління відходами, енергозберігаючих технологій, соціальних послуг, освіти

та цифрової інфраструктури [7]. Такий перелік має безпосередній зв'язок із потребами Рожнівської громади, оскільки сільська територія потребує одночасного розвитку базової інфраструктури, соціальної сфери, екологічного управління та місцевої економіки.

Таблиця 1.2

**Типи публічно-приватного партнерства, релевантні для
територіальної громади**

Тип ППП	Зміст моделі	Потенційна сфера застосування в громаді	Очікуваний ефект
Концесійна модель	Приватний партнер створює, реконструює або експлуатує об'єкт на умовах договору	Водопостачання, інженерна інфраструктура, складні комунальні об'єкти	Оновлення інфраструктури та професійне управління
Енергосервісна модель	Приватний партнер фінансує енергоефективні заходи та отримує оплату залежно від економії	Школи, амбулаторія, адміністративні будівлі, вуличне освітлення	Зменшення витрат на енергоносії
Модель управління послугою	Приватний партнер забезпечує організацію та якість суспільно значущої послуги	Вивезення ТПВ, благоустрій, соціальні послуги	Підвищення якості та регулярності послуг
Модель спільного інвестування	Публічний і приватний партнери поєднують ресурси для створення об'єкта	Рекреаційна інфраструктура, туристичні простори, локальні ринки	Розвиток місцевої економіки
Цифрове партнерство	Приватний партнер впроваджує цифрові рішення для громади	Електронні сервіси, облік послуг, комунікація з мешканцями	Підвищення прозорості й доступності управління

*Джерело: сформовано на основі [7].

ППП у територіальній громаді варто розуміти як інструмент підвищення спроможності місцевого самоврядування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [8]. Це означає, що громада не лише виконує делеговані повноваження, а й формує власну політику розвитку. ППП

може стати одним із механізмів такої політики, якщо воно спрямоване на вирішення конкретних місцевих проблем і не суперечить публічному інтересу.

У практичному вимірі ППП має виконувати кілька функцій. Фінансова функція полягає у залученні додаткових ресурсів для розвитку об'єктів і послуг. Інфраструктурна функція пов'язана з модернізацією матеріальної бази громади. Управлінська функція проявляється у використанні приватного досвіду, технологій і гнучкості. Соціальна функція полягає у підвищенні доступності та якості суспільно значущих послуг. Екологічна функція пов'язана зі зменшенням негативного впливу на довкілля, зокрема через енергоефективність і належне управління відходами. Стратегічна функція полягає у зв'язку окремих проєктів із довгостроковими цілями розвитку громади.

Для Рожнівської громади найбільш реалістичними напрямками ППП можуть бути ті, де поєднується очевидна суспільна потреба, можливість виміряти результат і потенційний інтерес приватного партнера. До таких напрямів належать енергоефективність комунальних будівель, модернізація вуличного освітлення, організація системи поводження з твердими побутовими відходами, розвиток рекреаційних просторів, підтримка соціальних послуг, цифровізація управління послугами. Кожен із цих напрямів має прямий або опосередкований зв'язок із Цілями сталого розвитку, тому ППП у громаді не повинно розглядатися ізольовано від ширшої стратегії сталого розвитку.

1.2. Цілі сталого розвитку як орієнтир сучасної державної та місцевої політики

Цілі сталого розвитку є універсальною рамкою, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні пріоритети розвитку. Їх значення полягає в тому, що вони переводять питання розвитку з вузького розуміння економічного зростання у площину якості життя, безпеки, доступності послуг, екологічної

відповідальності та партнерства. Для територіальної громади це особливо важливо, оскільки саме на місцевому рівні мешканці щоденно відчують, наскільки ефективною є політика у сфері освіти, охорони здоров'я, благоустрою, водопостачання, поводження з відходами, енергозабезпечення, транспорту і соціальної підтримки.

Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» визначає 17 Цілей сталого розвитку України, серед яких подолання бідності, якісна освіта, чиста вода та належні санітарні умови, доступна та чиста енергія, гідна праця та економічне зростання, сталий розвиток міст і громад, відповідальне споживання та виробництво, пом'якшення наслідків зміни клімату, партнерство заради сталого розвитку [27]. Цей документ має значення не лише як політична декларація, а як орієнтир для підготовки програмних документів, стратегій, місцевих програм і управлінських рішень.

Цілі сталого розвитку мають інтегрований характер. Це означає, що реалізація однієї цілі часто впливає на інші. Наприклад, модернізація системи опалення у школі пов'язана не лише з ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія», а й із ЦСР 4 «Якісна освіта», оскільки комфортні умови навчання впливають на якість освітнього процесу. Організація вивезення та сортування твердих побутових відходів пов'язана з ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад», ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво» і ЦСР 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату». Розвиток місцевого підприємництва пов'язаний із ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», але водночас може впливати на доходи бюджету, зайнятість населення і спроможність громади фінансувати соціальні послуги.

На рівні державної політики ЦСР виконують функцію стратегічного орієнтира. На рівні громади вони мають бути перетворені на конкретні управлінські рішення, програми, проекти та індикатори. Без такого перетворення Цілі сталого розвитку залишаються надто загальними. Для Рожнівської громади практичне значення ЦСР полягає в тому, що вони

дозволяють структурувати місцеві проблеми не як набір окремих поточних питань, а як взаємопов'язану систему розвитку. Наприклад, проблема енерговитрат у комунальних закладах є не лише фінансовою, а й екологічною. Проблема відходів є не лише комунальною, а й санітарною, екологічною та виховною. Проблема зайнятості є не лише економічною, а й соціальною, оскільки впливає на міграцію, доходи домогосподарств і майбутнє молоді в громаді.

У контексті теми дослідження найбільш важливою є ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку». Вона безпосередньо пов'язана з публічно-приватним партнерством, оскільки наголошує на необхідності об'єднання ресурсів різних суб'єктів. Місцева влада не може самостійно забезпечити весь обсяг інвестицій, експертизи й технологій, необхідних для модернізації громади. Бізнес, своєю чергою, не може ефективно реалізовувати суспільно значущі проєкти без правової визначеності, підтримки громади та публічного контролю. Саме тому партнерство стає не додатковим елементом сталого розвитку, а одним із його ключових механізмів.

Для Рожнівської громади ЦСР мають прикладне значення через її адміністративно-територіальні, демографічні та інфраструктурні характеристики. За даними порталу «Децентралізація», Рожнівська громада є сільською громадою Косівського району Івано-Франківської області, має площу 105,9 км² і чисельність населення 11994 особи [39]. Офіційна картка громади на сайті Рожнівської сільської ради подає населення окремих населених пунктів: Рожнів - 5563 особи, Рибне - 1219 осіб, Кобаки - 2734 особи, Хімчин - 3245 осіб [43]. Така структура свідчить про просторову розосередженість населення, що впливає на організацію послуг, транспортну доступність, утримання інфраструктури, вивезення відходів і планування місцевих програм.

Сталість розвитку сільської громади залежить не лише від наявності фінансових ресурсів, а й від здатності поєднувати різні виміри політики. Економічний вимір охоплює розвиток підприємництва, зайнятості, місцевих

ринків, туризму, фермерства, послуг і надходжень до бюджету. Соціальний вимір стосується освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, безпеки, підтримки ветеранів, людей старшого віку, дітей, осіб з інвалідністю та інших груп населення. Екологічний вимір охоплює управління відходами, енергоефективність, охорону водних ресурсів, благоустрій і зменшення негативного впливу на довкілля. Управлінський вимір полягає у прозорості, участі громадськості, партнерстві, цифровізації та здатності громади планувати розвиток на довшу перспективу.

Зв'язок Цілей сталого розвитку з потенційними напрямками публічно-приватного партнерства у Рожнівській громаді узагальнено у табл. 1.3.

Роль ЦСР у місцевій політиці проявляється через стратегічне планування. Стратегія громади є документом, у якому загальні пріоритети сталого розвитку мають бути прив'язані до конкретної території, її ресурсів і проблем. На офіційному сайті Рожнівської сільської ради зазначено, що стратегія громади до 2030 року спрямована на економічне зростання, покращення інфраструктури, залучення інвестицій, ремонт доріг, підвищення енергоефективності, розвиток освітніх і культурних програм та підтримку місцевого бізнесу [44]. Такі напрями безпосередньо кореспондують із ЦСР, оскільки охоплюють економічну, соціальну та інфраструктурну складові розвитку.

Публічно-приватне партнерство може бути інструментом реалізації саме тих цілей, які потребують інвестиційної та організаційної спроможності. Наприклад, ЦСР 7 неможливо реалізувати лише через проголошення енергоефективності як пріоритету. Потрібні енергетичні аудити, технічні рішення, фінансування, обладнання, моніторинг економії та професійне обслуговування. ЦСР 12 неможливо досягти лише через рішення про необхідність вивезення сміття. Потрібні контейнери, логістика, договори з домогосподарствами, тарифна модель, перевізник, контроль якості, інформаційна робота. Саме в таких сферах ППП здатне перевести стратегічні наміри у практичні результати.

Таблиця 1.3

**Зв'язок Цілей сталого розвитку з потенційними напрямками ППП у
Рожнівській громаді**

Ціль сталого розвитку	Зміст для місцевої політики	Потенційний напрям ППП у Рожнівській громаді	Очікуваний результат
ЦСР 4 «Якісна освіта»	Створення належних умов для навчання та розвитку дітей	Модернізація освітніх будівель, енергоефективні заходи, цифрові рішення	Кращі умови навчання, зменшення витрат на утримання закладів
ЦСР 6 «Чиста вода та належні санітарні умови»	Доступ до безпечної води та санітарної інфраструктури	Модернізація систем водопостачання, локальні інженерні рішення	Підвищення якості комунальних послуг
ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія»	Енергоефективність і використання чистих джерел енергії	Енергосервісні проекти, модернізація котелень, LED-освітлення	Економія енергоносіїв і бюджетних коштів
ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання»	Розвиток зайнятості, підприємництва та місцевої економіки	Партнерство з місцевим бізнесом, рекреаційні проекти, локальні ринки	Нові робочі місця та активізація підприємництва
ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад»	Безпечне, інклюзивне та життєздатне середовище	Благоустрій, вуличне освітлення, транспортна й комунальна інфраструктура	Поліпшення якості життя мешканців
ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво»	Раціональне використання ресурсів і поводження з відходами	Система збору, вивезення та сортування ТПВ	Зменшення екологічних ризиків
ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку»	Об'єднання ресурсів влади, бізнесу, громадськості та донорів	ППП, грантові проекти, міжнародне партнерство	Залучення ресурсів і підвищення спроможності громади

*Джерело: сформовано на основі [27].

Цілі сталого розвитку також дозволяють оцінювати ефективність партнерських проектів не лише за фінансовими показниками. Якщо громада модернізує вуличне освітлення через партнерство з приватним суб'єктом, результатом є не тільки економія електроенергії. Додатковими ефектами є підвищення безпеки на вулицях, зменшення аварійності, комфорт для мешканців, можливість активнішого громадського життя у вечірній час. Якщо

громада розвиває систему поводження з відходами, результатом є не лише регулярне вивезення сміття, а й зменшення стихійних сміттєзвалищ, поліпшення санітарного стану, формування екологічної культури та підвищення туристичної привабливості території.

У національній політиці сталий розвиток також пов'язаний із регіональною політикою. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» визначає стратегічні підходи до розвитку регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності, територіальної згуртованості та якості життя населення [28]. Для громад це означає, що місцевий розвиток не повинен бути відірваним від державної регіональної політики. Рожнівська громада як частина Івано-Франківської області має враховувати регіональні пріоритети, однак одночасно формувати власні локальні рішення, орієнтовані на конкретні потреби сіл Рожнів, Кобаки, Рибне та Хімчин.

ЦСР у сільській громаді мають ще одну особливість: вони реалізуються через дуже конкретні повсякденні практики. Для міського середовища сталий розвиток часто асоціюється з великими інфраструктурними проєктами, громадським транспортом, житловою політикою, промисловою модернізацією. Для сільської громади він проявляється через доступність якісної дороги, стабільну роботу школи, медичну допомогу, чистоту території, вивезення відходів, енергоефективне опалення, доступ до адміністративних послуг, можливість започаткувати малий бізнес або залишитися працювати в громаді. Тому локалізація ЦСР у Рожнівській громаді повинна бути максимально прикладною.

Показники сталого розвитку на рівні громади мають бути вимірюваними. Для Рожнівської громади такими показниками можуть бути чисельність населення, кількість населених пунктів, густота населення, частка видатків на освіту, соціальний захист, благоустрій, енергоносії, капітальні видатки, кількість договорів із приватними виконавцями, охоплення населення послугою вивезення ТПВ, кількість модернізованих комунальних об'єктів, обсяг

залучених інвестицій, кількість місцевих підприємців, рівень участі громадськості в обговореннях. Такі показники дають можливість перейти від загальної риторики сталого розвитку до конкретного моніторингу результатів.

Базові показники, які доцільно використовувати для оцінки зв'язку ППП і ЦСР у громаді, наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Базові показники, які доцільно використовувати для оцінки зв'язку ППП і ЦСР у громаді

Група показників	Приклад показника	Значення для аналізу ППП	Зв'язок із ЦСР
Демографічні	Чисельність населення, кількість населених пунктів, просторова структура громади	Дозволяють оцінити масштаб потреб і доступність послуг	ЦСР 10, ЦСР 11
Бюджетні	Доходи, видатки, капітальні видатки, витрати на енергоносії	Показують фінансову спроможність громади й потребу в додаткових ресурсах	ЦСР 8, ЦСР 11
Інфраструктурні	Стан доріг, закладів освіти, медичних і комунальних об'єктів	Допомагають визначити потенційні об'єкти ППП	ЦСР 4, ЦСР 9, ЦСР 11
Екологічні	Охоплення вивезенням ТПВ, наявність сортування, стан благоустрою	Визначають потребу в партнерствах у сфері довкілля	ЦСР 12, ЦСР 13
Енергетичні	Споживання тепла, електроенергії, кількість енергоефективних об'єктів	Дають основу для енергосервісних або інвестиційних проєктів	ЦСР 7
Інституційні	Наявність стратегії, програм, відкритих даних, консультацій із бізнесом	Показують готовність громади до партнерських моделей	ЦСР 16, ЦСР 17

*Джерело: сформовано на основі [27].

Зв'язок ППП із ЦСР проявляється також у тому, що партнерські проєкти можуть одночасно забезпечувати кілька результатів. Енергоефективний проєкт зменшує видатки бюджету, покращує умови перебування дітей або пацієнтів у комунальних закладах, знижує споживання енергії та створює попит на професійні послуги. Проєкт у сфері відходів покращує санітарний стан, зменшує екологічні ризики, формує культуру відповідального споживання і може створювати локальну економічну активність навколо вторинної сировини.

Проект рекреаційного простору сприяє благоустрою, дозвіллю, малому бізнесу, локальній ідентичності та привабливості громади.

Для Рожнівської громади важливо, щоб ЦСР не залишалися лише зовнішньою рамкою, запозиченою з державних або міжнародних документів. Вони мають бути перекладені мовою місцевих потреб. Для мешканця громади ЦСР 11 означає не абстрактний «сталий розвиток населених пунктів», а чисту вулицю, освітлену дорогу, безпечний громадський простір, доступність послуг і можливість отримати якісну комунальну послугу. ЦСР 17 означає не лише міжнародне партнерство, а реальну здатність сільської ради співпрацювати з підприємцями, громадськими організаціями, донорами, сусідніми громадами та міжнародними партнерами.

Рожнівська громада має певні передумови для локалізації ЦСР. Вона має затверджену стратегію розвитку до 2030 року, офіційний сайт, відкриті документи, бюджетні рішення, публічні закупівлі, партнерську країну Польщу і місто-партнер Янкув-Перший, про що зазначено на порталі «Децентралізація» [39]. Однак наявність таких передумов не означає автоматичної реалізації сталого розвитку. Потрібна здатність перетворити стратегічні напрями на конкретні проекти, кожен із яких має фінансову модель, відповідальних виконавців, індикатори, строки, джерела фінансування і систему контролю.

Саме тут публічно-приватне партнерство набуває практичного значення. Воно може стати інструментом, який поєднує стратегічну рамку ЦСР із ресурсами приватного сектору. Якщо громада визначає, що одним із пріоритетів є енергоефективність, вона може підготувати проєкт модернізації будівель. Якщо пріоритетом є відповідальне поводження з відходами, громада може розробити партнерську модель із перевізником, місцевим бізнесом і домогосподарствами. Якщо пріоритетом є розвиток місцевої економіки, можливі партнерства у сфері туристичної інфраструктури, ярмаркових просторів, переробки локальної продукції або підтримки підприємництва.

ЦСР також дозволяють уникнути вузького підходу до ППП, коли партнерство оцінюється лише за критерієм фінансової вигоди. Для громади

важливо, щоб партнерський проєкт не погіршував доступність послуг для населення. Якщо приватний партнер модернізує послугу, але вона стає надто дорогою для мешканців, такий проєкт може бути економічно привабливим, але соціально проблемним. Тому ППП повинно враховувати доступність послуг, особливо для соціально вразливих груп. Такий підхід відповідає принципам Закону України «Про публічно-приватне партнерство», де серед засад партнерства закріплено доступність суспільно значущих послуг для соціально вразливих груп населення [7].

Отже, Цілі сталого розвитку задають змістовну рамку для ППП на рівні громади. Вони дозволяють визначити, які партнерські проєкти є справді суспільно значущими, які результати мають бути досягнуті, як оцінювати ефективність і як забезпечити баланс між економічним, соціальним та екологічним вимірами розвитку. Для Рожнівської громади це означає, що ППП має розглядатися не як окремий фінансовий інструмент, а як частина довгострокової політики сталого розвитку.

1.3. Нормативно-правові та організаційні засади розвитку публічно-приватного партнерства в Україні

Нормативно-правове забезпечення публічно-приватного партнерства в Україні формується через поєднання конституційних положень, цивільного, господарського, бюджетного, земельного, екологічного, закупівельного, концесійного та спеціального законодавства. Така комплексність пояснюється тим, що ППП охоплює одночасно майнові, фінансові, управлінські, інвестиційні та публічно-правові відносини. Для територіальної громади це означає, що підготовка партнерського проєкту не може обмежуватися лише політичним рішенням ради. Вона потребує правового аналізу об'єкта, джерел фінансування, повноважень органу місцевого самоврядування, бюджетних

наслідків, земельних питань, екологічних вимог і процедур вибору приватного партнера.

Конституція України закріплює основи місцевого самоврядування, права власності та принцип законності діяльності органів публічної влади [1]. У контексті ППП це означає, що органи місцевого самоврядування можуть діяти лише в межах повноважень, визначених Конституцією і законами України. Громада не може передавати майно, укладати довгострокові договори, створювати фінансові зобов'язання або змінювати спосіб надання послуг без належної правової підстави. Тому нормативна визначеність є базовою умовою легітимності ППП.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає правовий статус територіальних громад, сільських, селищних і міських рад, їх виконавчих органів, а також компетенцію у сфері управління комунальним майном, місцевими програмами, бюджетом, благоустроєм, соціально-економічним розвитком [8]. Для ППП це має пряме значення, оскільки саме орган місцевого самоврядування виступає публічним представником інтересів громади. Якщо об'єкт належить до комунальної власності, рішення щодо його використання у партнерському проєкті повинно ухвалюватися з урахуванням компетенції ради та виконавчих органів.

Спеціальним актом у сфері ППП є Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [7]. Його значення полягає у тому, що він визначає поняття, принципи, сфери застосування, об'єкти, суб'єктів, джерела фінансування, порядок підготовки та реалізації партнерських проєктів. У порівнянні з попередньою практикою, оновлення законодавства про ППП відображає перехід від поняття «державно-приватне партнерство» до ширшої категорії «публічно-приватне партнерство». Така термінологія є важливою, оскільки партнером може виступати не лише держава, а й територіальна громада. Для сільської ради це означає, що вона не є пасивним виконавцем державної політики, а може бути самостійним ініціатором партнерських проєктів у межах власних повноважень.

Стаття 2 Закону України «Про публічно-приватне партнерство» визначає, що правовими засадами ППП є Конституція України, Цивільний кодекс України, цей Закон, інші законодавчі акти та міжнародні договори України [7]. Така конструкція підкреслює міжгалузевий характер ППП. Цивільний кодекс України важливий для регулювання договірних відносин, зобов'язань, відповідальності сторін, правочинів і майнових прав [3]. Господарський кодекс України має значення для регулювання господарської діяльності, участі суб'єктів господарювання, інвестиційної діяльності та організаційно-господарських зобов'язань [4]. Бюджетний кодекс України визначає правила формування і використання бюджетних коштів, взяття бюджетних зобов'язань, міжбюджетних відносин і фінансування місцевих програм [2].

Закон України «Про публічно-приватне партнерство» передбачає, що на відносини щодо вибору приватного партнера, виконання договору ППП і надання підтримки ППП не поширюється законодавство про публічні закупівлі [7]. Це положення не означає відсутності прозорості або конкуренції. Воно означає, що ППП має окрему правову природу і не може механічно підпорядковуватися процедурі закупівлі товарів чи послуг. Водночас принципи відкритості, конкурсності, недискримінації та ефективності залишаються обов'язковими, оскільки вони прямо закріплені у спеціальному законодавстві про ППП.

Сфера застосування ППП визначена широко. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» допускає реалізацію ППП у сферах теплопостачання, транспорту, водопостачання, водовідведення, охорони здоров'я, туризму, рекреації, культури, спорту, управління відходами, енергозберігаючих технологій, соціальних послуг, освіти та цифрової інфраструктури [7]. Для Рожнівської громади цей перелік має практичне значення, оскільки значна частина зазначених сфер прямо відповідає потребам сільської території. Особливо релевантними є управління відходами, енергоефективність, водопостачання, благоустрій, соціальні послуги, освіта, рекреація та цифровізація.

Об'єктами ППП можуть бути існуючі або створювані об'єкти, зокрема майно державної чи комунальної власності, що використовується для надання суспільно значущих послуг, а також новостворене або придбане приватним партнером майно [7]. У контексті територіальної громади це означає, що потенційними об'єктами партнерства можуть бути будівлі шкіл, амбулаторії, адміністративні приміщення, об'єкти благоустрою, системи освітлення, водопостачання, комунальна техніка, майданчики для збору відходів, рекреаційні території або цифрові системи управління послугами. Однак будь-яке використання комунального майна у ППП має бути юридично оформленим і відповідати інтересам громади.

Земельний кодекс України має значення для тих ППП-проектів, які пов'язані з використанням земельних ділянок [5]. Якщо партнерський проєкт передбачає будівництво, облаштування рекреаційного об'єкта, створення інженерної інфраструктури, встановлення обладнання або використання земельної ділянки комунальної власності, потрібно вирішити питання правового режиму землі, цільового призначення, документації та можливості її використання приватним партнером. Без належного земельного оформлення ППП-проект може зіткнутися з правовими ризиками ще на етапі підготовки.

Джерела фінансування ППП визначені у статті 8 Закону України «Про публічно-приватне партнерство». Вони можуть включати фінансові ресурси приватного партнера, запозичені ресурси, кошти державного та місцевих бюджетів, кошти комунальних підприємств, гранти для проєктів ППП та інші джерела, не заборонені законом [7]. Для сільської громади ця норма має особливе значення, оскільки реалістична фінансова модель партнерського проєкту часто потребує змішаного фінансування. Приватний партнер може інвестувати в обладнання або управління послугою, місцевий бюджет може забезпечити співфінансування, а грантова програма може покрити частину стартових витрат.

Бюджетний кодекс України визначає рамки, у яких громада може брати на себе фінансові зобов'язання [2]. Це важливо для ППП, оскільки

довгострокове партнерство може впливати на бюджет не лише в поточному році, а й у наступних бюджетних періодах. Якщо договір передбачає платежі з місцевого бюджету, компенсації, співфінансування або підтримку проєкту, такі зобов'язання повинні бути правомірними, передбачуваними і врахованими у бюджетному плануванні. Для Рожнівської громади це означає, що будь-який PPP-проєкт має оцінюватися не лише з точки зору користі, а й з точки зору довгострокового впливу на місцевий бюджет.

Окреме місце у нормативній системі займає законодавство про концесію. Закон України «Про концесію» визначає правові засади передачі об'єктів у концесію, особливості концесійного договору та участі приватного партнера у створенні або експлуатації об'єктів [12]. Концесія може бути формою PPP, однак не кожна громада має об'єкти, масштаб і фінансову привабливість яких дозволяють застосовувати концесійну модель. Для Рожнівської громади концесія може бути складною формою через обмежений масштаб інфраструктури, але її елементи можуть бути корисними для розуміння довгострокового управління комунальними об'єктами.

Організаційні засади PPP передбачають кілька послідовних етапів. Перший етап полягає у визначенні проблеми або потреби громади. Це може бути висока вартість енергоносіїв, незадовільний стан комунальної інфраструктури, потреба у вивезенні відходів, недостатня якість соціальних послуг або відсутність рекреаційної інфраструктури. Другий етап пов'язаний з аналізом можливості застосування PPP. На цьому етапі потрібно оцінити, чи існує приватний інтерес, чи можна виміряти результат, чи є об'єкт правово визначеним, чи здатна громада виконувати свої зобов'язання. Третій етап передбачає підготовку концепції проєкту, фінансової моделі, оцінки ризиків і очікуваних результатів. Четвертий етап стосується вибору приватного партнера. П'ятий етап охоплює укладення договору, реалізацію проєкту, моніторинг і звітність.

Нормативно-правову базу публічно-приватного партнерства та її значення для територіальної громади систематизовано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Нормативно-правова база публічно-приватного партнерства та її значення
для територіальної громади**

Нормативне джерело	Основний предмет регулювання	Значення для ППП у громаді
Конституція України	Основи публічної влади, місцевого самоврядування, права власності	Визначає загальні межі діяльності органів місцевого самоврядування
Закон України «Про публічно-приватне партнерство»	Поняття, принципи, сфери, об'єкти, фінансування та порядок реалізації ППП	Є спеціальним законом для підготовки та реалізації партнерських проєктів
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Повноваження територіальних громад, рад і виконавчих органів	Визначає компетенцію громади як публічного партнера
Бюджетний кодекс України	Бюджетні кошти, видатки, зобов'язання, фінансування програм	Встановлює фінансові межі участі громади у ППП
Цивільний кодекс України	Договори, зобов'язання, відповідальність, майнові права	Формує загальні договірні засади партнерства
Господарський кодекс України	Господарська діяльність і участь суб'єктів господарювання	Регулює економічну участь приватного партнера
Земельний кодекс України	Правовий режим земельних ділянок	Важливий для проєктів, пов'язаних із землею та інфраструктурою
Закон України «Про концесію»	Концесійні відносини як форма участі приватного партнера	Може застосовуватися до складніших інфраструктурних проєктів
Закон України «Про управління відходами»	Правові засади поводження з відходами	Має значення для ППП у сфері ТПВ
Закон України «Про енергетичну ефективність»	Політика енергозбереження та ефективного використання енергії	Важливий для енергосервісних та енергоефективних проєктів

*Джерело: сформовано на основі [7].

У сфері екологічних і комунальних проєктів важливе значення має Закон України «Про управління відходами» [18]. Для територіальних громад цей закон створює правову основу для формування системи поводження з відходами, що включає збирання, перевезення, оброблення, відновлення та видалення відходів. У контексті ППП це відкриває можливості для залучення приватних операторів до збору, перевезення, сортування або переробки відходів. Для Рожнівської громади, де питання твердих побутових відходів уже

відображене в рішеннях виконавчого комітету, цей напрям може бути одним із найбільш практичних для майбутнього партнерства.

Закон України «Про енергетичну ефективність» формує правові засади підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів [22]. Для ППП цей закон важливий тим, що енергоефективність є однією з найпридатніших сфер для партнерських моделей. Результат енергоефективного проєкту можна виміряти через зменшення споживання енергії, економію бюджетних коштів, скорочення викидів і поліпшення умов у комунальних будівлях. У сільській громаді це може стосуватися шкіл, дитячих садків, амбулаторії, адміністративних приміщень і вуличного освітлення.

Закон України «Про енергетичну ефективність будівель» має значення для модернізації комунальних об'єктів, оскільки встановлює підходи до енергетичної ефективності будівель [23]. Якщо громада планує партнерський проєкт у сфері утеплення, модернізації опалення, заміни вікон, встановлення альтернативних джерел енергії або систем моніторингу споживання, енергетичні характеристики будівель повинні бути враховані ще на етапі підготовки. Без енергоаудиту та технічного аналізу складно визначити, чи буде проєкт економічно доцільним і які показники економії можна закласти у договір.

У сфері благоустрою важливим є Закон України «Про благоустрій населених пунктів» [26]. Благоустрій охоплює стан територій, вулиць, площ, зелених зон, освітлення, місць загального користування. Для сільської громади благоустрій має не лише естетичне, а й соціальне, безпекове та економічне значення. Якісне освітлення, чистота території, облаштовані громадські простори, доглянуті рекреаційні зони впливають на комфорт мешканців і привабливість громади. ППП може застосовуватися для облаштування рекреаційних просторів, модернізації освітлення, обслуговування громадських територій або створення локальних туристичних об'єктів.

Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» визначає загальні засади екологічної політики та охорони довкілля [19]. Для

ППП це означає, що партнерські проєкти не повинні оцінюватися лише з економічної точки зору. Якщо проєкт стосується будівництва, управління відходами, використання земельної ділянки, водного ресурсу або рекреаційного об'єкта, необхідно враховувати екологічні наслідки. У певних випадках можуть застосовуватися процедури оцінки впливу на довкілля або стратегічної екологічної оцінки. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» регулює оцінювання впливу планованої діяльності на навколишнє природне середовище [20], а Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» визначає засади оцінювання документів державного планування [21].

Організаційно важливим є питання ініціювання PPP. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» визначає, що підготовка проєкту PPP здійснюється за ініціативою публічного партнера, а щодо об'єктів комунальної власності публічним партнером є територіальна громада в особі відповідної ради або її виконавчого органу [7]. Для Рожнівської громади це означає, що сільська рада або її виконавчий орган можуть виступати ініціаторами підготовки проєкту, якщо такий проєкт відповідає потребам громади та її повноваженням. Приватний бізнес може бути зацікавленим у співпраці, але саме публічний партнер повинен забезпечити захист суспільного інтересу, правову визначеність і прозорість процедури.

Підготовка PPP-проєкту для громади потребує наявності певної організаційної спроможності. До такої спроможності належать: реєстр комунального майна, інформація про технічний стан об'єктів, бюджетні дані, стратегічні документи, відповідальні посадові особи, досвід проведення консультацій, доступність інформації для потенційних партнерів, навички підготовки проєктних заявок і договорів. Якщо ці елементи відсутні, навіть перспективна ідея PPP може залишитися нереалізованою. Саме тому розвиток PPP у Рожнівській громаді має починатися з упорядкування управлінської та інформаційної бази.

Значення відкритості інформації посилюється тим, що PPP часто викликає суспільну настороженість. Мешканці можуть сприймати залучення

приватного партнера як приховану приватизацію або втрату контролю громади над майном. Така недовіра зменшується, якщо громада заздалегідь пояснює зміст проєкту, правовий статус об'єкта, строк партнерства, очікувану вартість послуги, механізми контролю та гарантії повернення або збереження майна. Закон України «Про інформацію» визначає загальні засади інформаційних відносин і доступу до інформації [16], що має значення для комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю.

У контексті Рожнівської громади нормативно-правові засади ППП мають бути поєднані зі стратегічними документами громади. Стратегія Рожнівської сільської ради до 2030 року містить напрями, пов'язані з економічним зростанням, інфраструктурою, інвестиціями, енергоефективністю, освітою, культурою та підтримкою місцевого бізнесу [44]. Саме такі напрями можуть бути основою для відбору потенційних ППП-проєктів. Наприклад, якщо стратегія визначає енергоефективність як пріоритет, громада може підготувати енергосервісний або інвестиційний проєкт. Якщо стратегія орієнтується на підтримку бізнесу, можлива співпраця щодо локальних ринків, рекреаційних просторів або туристичної інфраструктури.

Особливістю організаційних засад ППП є необхідність оцінки ефективності проєкту до його запуску. ППП не повинно застосовуватися лише тому, що воно виглядає сучасним або інвестиційно привабливим. Воно має бути ефективнішим порівняно з реалізацією проєкту без приватного партнера. Такий підхід закладений у принципах Закону України «Про публічно-приватне партнерство», де передбачено вищу ефективність проєкту порівняно з його реалізацією виключно публічним партнером [7]. Для громади це означає необхідність порівняти кілька сценаріїв: реалізація за бюджетні кошти, відкладення проєкту, звичайна закупівля, оренда, грантовий проєкт або ППП.

Міжнародні підходи до ППП також підкреслюють потребу в належному врядуванні. У Рекомендації Ради OECD щодо принципів публічного врядування у сфері ППП наголошено на необхідності чіткої інституційної рамки, прозорості, оцінки бюджетних ризиків і довгострокової цінності для

суспільства [61]. Для українських громад цей підхід є важливим, оскільки ППП не повинно зводитися до пошуку приватних коштів. Воно має створювати суспільну цінність, а не лише переміщувати витрати з одного бюджетного періоду в інший.

У довіднику Світового банку «Public-Private Partnerships Reference Guide» ППП розглядається як довгостроковий договір між публічною і приватною стороною для надання публічного активу або послуги, де приватна сторона бере на себе значний ризик і відповідальність за управління [62]. Цей підхід узгоджується з українським законодавством, оскільки також акцентує на довгостроковості, ризиках, послугі та публічному результаті. Для Рожнівської громади міжнародна логіка ППП може бути корисною в частині підготовки проєктів, оцінки ризиків, визначення індикаторів і комунікації з потенційними партнерами.

Підхід UNECE до people-first PPPs робить акцент на тому, що партнерські проєкти повинні бути орієнтовані на людей, сталий розвиток, доступність, соціальну користь та екологічну відповідальність [65]. Для сільської громади це особливо актуально, оскільки проєкт може бути формально фінансово ефективним, але не відповідати потребам населення. Наприклад, якщо послуга з вивезення відходів стає регулярною, але тариф є непосильним для значної частини домогосподарств, соціальна сталість такого рішення буде сумнівною. Якщо модернізація об'єкта покращує технічні показники, але не враховує доступність для людей з інвалідністю або потреби дітей, такий проєкт не повністю відповідає логіці сталого розвитку.

Українське законодавство поступово наближається до такого розуміння ППП. У Законі України «Про публічно-приватне партнерство» серед принципів партнерства прямо згадується відповідність Цілям сталого розвитку України [7]. Це свідчить про зміну акценту: ППП розглядається не лише як інвестиційний механізм, а як інструмент суспільного розвитку. Для органів місцевого самоврядування це означає, що під час підготовки проєкту потрібно

визначати не лише фінансову модель, а й соціальні, екологічні та інституційні результати.

Водночас нормативна база сама по собі не гарантує успішного розвитку ППП. Українська статистика, наведена Міністерством економіки, показує, що значна частина укладених договорів не реалізується [33]. Це означає, що головною проблемою часто є не відсутність закону, а недостатня якість практичної підготовки. Для громад це особливо важливо, оскільки навіть якісний закон не замінює технічних розрахунків, професійного управління, прозорості комунікації та фінансової дисципліни.

Для Рожнівської громади нормативно-правові та організаційні засади ППП створюють можливість поступово перейти від звичайних форм взаємодії з приватним сектором до більш зрілих партнерських моделей. На першому етапі громада може використовувати відкриті закупівлі, консультації з бізнесом, оренду майна, грантові проєкти та міжнародну співпрацю. На наступному етапі доцільним є формування переліку потенційних ППП-проєктів, підготовка технічної та фінансової інформації, оцінка ризиків, визначення очікуваних результатів за ЦСР. Лише після цього можна переходити до повноцінної конкурсної процедури й укладення договору ППП.

Нормативно-правова база України дозволяє застосовувати ППП у тих сферах, які мають ключове значення для сталого розвитку Рожнівської громади. Йдеться насамперед про енергоефективність, поводження з відходами, благоустрій, водопостачання, соціальні послуги, освіту, рекреацію та цифрову інфраструктуру. Організаційна спроможність громади визначатиме, чи зможуть ці можливості перетворитися на реальні проєкти. Тому теоретичні основи ППП потрібно розглядати у нерозривному зв'язку з практичними умовами його реалізації на місцевому рівні.

Публічно-приватне партнерство в контексті сталого розвитку має подвійне значення. З одного боку, воно допомагає залучити ресурси, яких бракує громаді. З іншого боку, воно вимагає від громади вищого рівня планування, прозорості, відповідальності та стратегічного мислення. Для

Рожнівської територіальної громади це означає, що ППП може стати ефективним інструментом лише за умови, що воно буде пов'язане з реальними потребами населення, положеннями стратегії розвитку до 2030 року, вимогами законодавства та конкретними Цілями сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В РОЖНІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Загальна характеристика Рожнівської громади як суб'єкта реалізації політики сталого розвитку

Рожнівська територіальна громада є сільською громадою Косівського району Івано-Франківської області. Її адміністративним центром є село Рожнів. За даними порталу «Децентралізація», громада має площу 105,9 км², чисельність населення 11994 особи, належить до сільського типу та включає 4 населені пункти [39]. До складу громади входять села Рожнів, Кобаки, Рибне та Хімчин. Така структура визначає специфіку місцевого розвитку: громада не є компактним міським простором, а складається з кількох сільських поселень, між якими потрібно забезпечувати доступність послуг, транспортну зв'язаність, належний стан комунальної інфраструктури та рівномірний розподіл ресурсів. За офіційною карткою Рожнівської громади, населення села Рожнів становить 5563 особи, села Рибне - 1219 осіб, села Кобаки - 2734 особи, села Хімчин - 3245 осіб [43]. Ці показники демонструють нерівномірність демографічного навантаження між населеними пунктами громади, що має безпосереднє значення для планування публічних послуг. Детальні адміністративно-демографічні відомості про Рожнівську територіальну громаду наведено у Додатку А.

Розселення населення в межах громади впливає на всі ключові напрями сталого розвитку. Рожнів як адміністративний центр концентрує найбільшу частку населення, управлінські функції, базову інфраструктуру та значну частину соціальних послуг. Водночас Кобаки, Хімчин і Рибне не можуть розглядатися як периферійні додатки до центру, оскільки сталий розвиток громади передбачає рівний доступ мешканців усіх сіл до базових послуг. У

цьому контексті публічно-приватне партнерство може мати значення не лише як механізм залучення коштів, а як спосіб організації послуг у просторі, де місцевий бюджет обмежений, а витрати на утримання інфраструктури розподілені між кількома населеними пунктами.

Демографічна структура громади має важливе значення для визначення пріоритетів ППП. Якщо значна частина населення проживає в адміністративному центрі, то саме там можуть концентруватися перші інфраструктурні проєкти: модернізація громадських будівель, освітлення, благоустрій, енергоефективність, цифрові сервіси. Водночас для менших сіл особливо важливими є доступність послуг, транспортне сполучення, вивезення відходів, первинна медична допомога, підтримка закладів освіти й культури. Тому ППП у Рожнівській громаді не повинно формуватися за логікою пріоритетності лише центрального села. Воно має враховувати всю територіальну структуру громади.

Адміністративно-демографічну характеристику Рожнівської територіальної громади подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Адміністративно-демографічна характеристика
Рожнівської територіальної громади**

Показник	Значення	Аналітичне значення для дослідження ППП
Тип громади	Сільська	ППП має орієнтуватися на локальні, компактні та фінансово реалістичні проєкти
Район та область	Косівський район, Івано-Франківська область	Громада розвивається в умовах Карпатського регіону з природним і рекреаційним потенціалом
Площа громади	105,9 км ²	Значна територія потребує просторово збалансованого надання послуг
Загальна чисельність населення	11994 особи	Масштаб населення визначає обсяг попиту на комунальні, соціальні та адміністративні послуги
Кількість населених пунктів	4	Необхідне планування послуг не лише для центру, а й для всіх сіл громади
Адміністративний центр	село Рожнів	Центр управлінської, соціальної та інфраструктурної концентрації
Міжнародне партнерство	Польща, Янкув-Перший	Можливість залучення досвіду, грантів і міжмуніципальної співпраці

*Джерело: сформовано на основі [39].

З огляду на площу та кількість населених пунктів, Рожнівська громада має характерну для сільських громад проблему: потреби розвитку є багатовимірними, а фінансові ресурси розпорошуються між кількома сферами. Бюджетні кошти в таких громадах часто спрямовуються передусім на утримання закладів освіти, оплату праці, енергоносії, благоустрій і соціальні потреби. За таких умов капітальні інвестиції в модернізацію інфраструктури можуть бути недостатніми або нерегулярними. Саме тому громада потребує інструментів, які дають змогу поєднувати бюджетні ресурси, приватні інвестиції, гранти, міжнародну допомогу та участь місцевого бізнесу.

Природно-географічні характеристики Рожнівської громади також впливають на її потенціал сталого розвитку. На офіційному сайті Рожнівської сільської ради зазначено, що в адміністративному центрі громади є річка Рибниця, а також річки Хімчинець і Тарновець як ліві притоки Рибниці [41]. Наявність водних об'єктів підсилює значення екологічної складової розвитку, адже стан прибережних територій, поводження з відходами, благоустрій і санітарна культура прямо впливають на якість середовища. Для громади це створює не лише ризики, а й можливості: природні ресурси можуть бути основою рекреаційного розвитку, локального туризму, облаштування громадських просторів, екологічної освіти та партнерських проєктів із бізнесом.

Стратегічна рамка розвитку Рожнівської громади закріплена у Стратегічному плані розвитку Рожнівської сільської ради до 2030 року. На офіційному сайті громади зазначено, що цей документ спрямований на економічне зростання, покращення інфраструктури та залучення інвестицій у громаду [44]. Рішенням сесії Рожнівської сільської ради від 21.12.2023 № 12-23/2023 затверджено Стратегічний план розвитку Рожнівської сільської ради до 2030 року в новій редакції [54]. Це має важливе значення для теми дослідження, оскільки ППП не може розглядатися як випадковий механізм. Воно повинно бути пов'язане з офіційно визначеними стратегічними пріоритетами громади.

Стратегія громади до 2030 року задає управлінську логіку, в межах якої ППП може виконувати функцію інструмента реалізації конкретних напрямів. Якщо стратегія орієнтується на інфраструктуру, інвестиції, енергоефективність, підтримку бізнесу, освітні та культурні програми, то публічно-приватне партнерство може бути застосоване саме в цих сферах. Зокрема, енергоефективні проєкти в комунальних будівлях можуть відповідати одночасно ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія», ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад» та ЦСР 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату». Проєкти поводження з відходами пов'язані з ЦСР 11 і ЦСР 12. Підтримка місцевого підприємництва відповідає ЦСР 8. Міжнародне партнерство громади з польським містом Янкув-Перший може бути пов'язане з ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку» [27].

Відповідність потенційних напрямів публічно-приватного партнерства Цілям сталого розвитку узагальнено у Додатку Б.

Особливе місце у характеристиці громади займає її інституційний потенціал. Рожнівська сільська рада має офіційний вебсайт, на якому оприлюднюються рішення, стратегічні документи, інформація про послуги, контакти, бюджетні рішення та інші матеріали [41]. Така відкритість є важливою передумовою для ППП, оскільки приватний партнер і громадськість повинні мати доступ до інформації про громаду, її документи, пріоритети, майно, програми та рішення. Водночас наявність сайту не означає автоматичної готовності до ППП. Для повноцінного партнерства потрібні окремі інвестиційні паспорти, опис потенційних об'єктів, технічні характеристики, фінансові розрахунки, перелік земельних ділянок і комунального майна, які можуть бути використані в проєктах.

Рожнівська громада як суб'єкт політики сталого розвитку має кілька груп ресурсів. До людських ресурсів належать населення громади, трудовий потенціал, молодь, працівники бюджетної сфери, місцеві підприємці, фахівці комунальних установ, активні мешканці. До інфраструктурних ресурсів належать дороги, громадські будівлі, заклади освіти, медичні установи, об'єкти

благоустрою, комунальна техніка, мережі освітлення, місця загального користування. До природних ресурсів належать водні об'єкти, ландшафт, рекреаційні можливості, сільське середовище. До інституційних ресурсів належать сільська рада, виконавчий комітет, комунальні підприємства, місцеві програми, стратегічний план і зв'язки з партнерами.

Ресурсний потенціал Рожнівської громади для реалізації цілей сталого розвитку через ППП узагальнено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ресурсний потенціал Рожнівської громади для реалізації цілей сталого розвитку через ППП

Група ресурсів	Конкретний зміст	Значення для ППП	Пов'язані ЦСР
Людські ресурси	Населення громади, працівники установ, місцеві підприємці, активні мешканці	Формують попит на послуги та можуть брати участь у партнерських ініціативах	ЦСР 4, ЦСР 8, ЦСР 11
Інфраструктурні ресурси	Заклади освіти, медичні об'єкти, дороги, освітлення, комунальні об'єкти	Можуть бути об'єктами модернізації через партнерство	ЦСР 7, ЦСР 9, ЦСР 11
Природні ресурси	Річка Рибниця, притоки, рекреаційне середовище	Створюють можливості для екологічних і рекреаційних проєктів	ЦСР 6, ЦСР 12, ЦСР 15
Інституційні ресурси	Сільська рада, виконком, стратегія, офіційний сайт, місцеві програми	Забезпечують організаційну базу для підготовки ППП	ЦСР 16, ЦСР 17
Партнерські ресурси	Міжнародне партнерство з Польщею, потенційна співпраця з бізнесом	Можуть сприяти залученню досвіду, грантів та інвестицій	ЦСР 17

*Джерело: сформовано на основі [39].

Аналіз ресурсного потенціалу показує, що Рожнівська громада має базові передумови для використання партнерських механізмів. Водночас ці передумови поки що мають переважно потенційний характер. Для перетворення потенціалу на практичні ППП-проєкти необхідні додаткові управлінські кроки: аудит об'єктів, оцінка їх технічного стану, розрахунок витрат, визначення очікуваної економії або суспільного ефекту, підготовка

умов для приватного партнера. Без такої підготовки навіть перспективна сфера не стане реальним партнерським проектом.

Сталий розвиток Рожнівської громади не може бути забезпечений лише через окремі рішення або щорічні бюджетні видатки. Його логіка передбачає системне поєднання стратегічного планування, локальних програм, фінансової дисципліни, прозорості, громадської участі та партнерства. У цьому сенсі Рожнівська громада є типовим прикладом сільської громади, яка має потребу в оновленні інфраструктури, але водночас має обмежені ресурси для швидкої модернізації. Публічно-приватне партнерство в таких умовах може виконувати роль інструмента, який дозволяє перейти від підтримання наявного стану до поступового розвитку.

2.2. Аналіз сучасного стану взаємодії органів місцевого самоврядування та приватного сектору в Рожнівській громаді

Сучасний стан взаємодії Рожнівської сільської ради з приватним сектором доцільно оцінювати через розмежування кількох форм співпраці. Не кожна взаємодія з бізнесом є публічно-приватним партнерством у вузькому правовому розумінні. Частина таких відносин має форму закупівель, частина пов'язана з наданням послуг, частина може стосуватися оренди, благоустрою, соціальної підтримки, грантової діяльності або міжнародної співпраці. Для коректного аналізу важливо не ототожнювати ППП із будь-яким договором між громадою і приватним суб'єктом.

Публічні закупівлі є найпоширенішою формою взаємодії органів місцевого самоврядування з приватними виконавцями. Рожнівська сільська рада ідентифікується у відкритих закупівельних джерелах як замовник із кодом ЄДРПОУ 04354389 [55]. Через закупівлі громада може придбавати товари, роботи та послуги, необхідні для функціонування бюджетних установ, благоустрою, ремонту, утримання інфраструктури, харчування, енергоносіїв,

соціальних і комунальних потреб. Однак закупівлі мають переважно операційний характер і не завжди створюють довгострокову партнерську модель.

Відмінність між закупівлею та ППП особливо важлива для аналізу Рожнівської громади. Якщо сільська рада укладає договір з приватним виконавцем на постачання пального, поточний ремонт, харчування або вивезення відходів за бюджетні кошти, така взаємодія є закупівельною. Вона може бути прозорою і корисною, однак не має всіх ознак ППП. Публічно-приватне партнерство передбачає інвестиційний внесок приватного партнера, довгостроковість, розподіл ризиків і суспільно значущий результат [7]. Отже, наявність приватного виконавця в закупівлі ще не означає існування ППП.

Офіційний сайт Рожнівської сільської ради містить розділ документів, де оприлюднюються рішення сесій, рішення виконавчого комітету, проекти рішень, бюджетні та програмні документи [54]. Це створює інформаційну основу для взаємодії з приватним сектором, оскільки потенційний партнер може отримати базові відомості про управлінські рішення громади. Проте для ППП цього недостатньо. Потрібна спеціалізована інвестиційна інформація: перелік об'єктів комунальної власності, технічний стан будівель, дані про витрати на енергоносії, потреби у модернізації, прогноз попиту на послуги, можливі джерела фінансування та правовий статус об'єктів.

Окремим напрямом взаємодії громади з приватним сектором є сфера поводження з твердими побутовими відходами. Рішення виконавчого комітету Рожнівської сільської ради від 11.11.2025 № 112 стосується затвердження норм надання послуг з вивезення твердих побутових відходів для фізичних і юридичних осіб [52]. Наявність такого рішення свідчить, що проблема відходів є предметом управлінського регулювання на рівні громади. У січні 2026 року на сайті громади також оприлюднено рішення виконавчого комітету щодо проведення конкурсу з визначення суб'єктів господарювання на здійснення операцій із збирання відповідних відходів, що вказує на подальшу організацію цієї сфери через залучення суб'єктів господарювання.

Сфера ТПВ є однією з найбільш придатних для розвитку партнерських механізмів на рівні сільської громади. Вона має сталий попит, оскільки відходи утворюються постійно. Вона має екологічне значення, бо неорганізоване поводження з відходами призводить до забруднення територій, водних об'єктів, лісосмуг і громадських просторів. Вона має соціальне значення, оскільки якість вивезення сміття впливає на санітарний стан і комфорт населення. Вона має економічне значення, оскільки послуга потребує техніки, контейнерів, маршрутів, тарифів, договорів з домогосподарствами та юридичними особами.

Разом з тим наявність рішення про норми вивезення відходів або проведення конкурсу ще не означає існування ППП у повному розумінні. Це може бути організація послуги через визначення виконавця. Щоб така сфера перетворилася на ППП, приватний партнер повинен не лише виконувати перевезення, а й інвестувати в матеріальну базу, наприклад контейнери, спеціалізовану техніку, інформаційну систему обліку, сортувальні рішення або інфраструктуру збору вторинної сировини. Також має бути визначений строк співпраці, розподіл ризиків, система контролю якості й показники результативності.

Форми взаємодії Рожнівської громади з приватним сектором та їх співвідношення з ППП наведено у табл. 2.3.

Другим важливим напрямом взаємодії є соціальна сфера. У документах Рожнівської сільської ради наявні рішення, пов'язані з соціальним захистом, діяльністю фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб, а також із програмами підтримки населення [54]. Цей напрям має особливу актуальність в умовах воєнного стану, коли громади працюють із ветеранами, родинами військовослужбовців, людьми, які потребують психологічної, соціальної або медичної підтримки. У цій сфері ППП може бути складнішим, ніж у комунальній інфраструктурі, але не менш важливим. Потенційними партнерами можуть бути приватні медичні заклади, реабілітаційні центри, громадські організації, благодійні фонди, соціальні підприємства, фахівці з психологічної підтримки.

Таблиця 2.3

**Форми взаємодії Рожнівської громади з приватним сектором та їх
співвідношення з ППП**

Форма взаємодії	Приклад прояву в громаді	Чи є це ППП у вузькому значенні	Потенціал переходу до ППП
Публічні закупівлі	Закупівля товарів, робіт і послуг через відкриті процедури	Ні, якщо відсутні інвестиції, довгостроковість і розподіл ризиків	Може бути основою для виявлення активних виконавців
Надання комунальних послуг	Вивезення твердих побутових відходів	Не завжди, залежить від умов договору	Високий, якщо є інвестиції у техніку, контейнери, сортування
Оренда майна	Можливе використання комунальних приміщень бізнесом	Ні, якщо немає суспільно значущого проекту	Середній, якщо оренда поєднується з інвестиційними зобов'язаннями
Грантові та міжнародні проекти	Партнерство з польським містом Янкув-Перший	Не є ППП саме по собі	Високий як джерело співфінансування
Соціальна взаємодія	Підтримка ветеранів, соціальні програми, медичні послуги	Не завжди	Можлива через залучення приватних або громадських надавачів послуг
Благоустрій і безпека	Програми благоустрою, безпеки, освітлення	Не завжди	Високий для енергосервісу й утримання громадських просторів

*Джерело: сформовано на основі [7].

Соціальне ППП не обов'язково повинно мати велику інвестиційну складову у вигляді будівництва. Його цінність може полягати в організації якісної послуги, підготовці персоналу, запровадженні сервісної моделі, доступності допомоги для вразливих груп. Однак і в такому випадку потрібна договірна визначеність, система оплати або співфінансування, контроль якості, критерії результату та відповідність потребам населення. Для Рожнівської громади це може бути актуально у сфері догляду за людьми старшого віку, підтримки ветеранів, реабілітації, соціального супроводу, мобільних послуг або роботи з дітьми та молоддю.

Третім напрямом є благоустрій і безпека. На офіційному сайті громади серед документів за 2025 рік згадується Програма благоустрою населених

пунктів Рожнівської сільської ради на 2026-2029 роки [53]. Також у документах громади наявні матеріали щодо цільової програми «Безпека в громаді 2026-2030 роки» [54]. Ці документи показують, що громада планує заходи не лише на один бюджетний рік, а на середньострокову перспективу. Це важливо для ППП, оскільки партнерські механізми найкраще працюють там, де є передбачуваний план розвитку, а не лише реакція на поточні проблеми.

У сфері благоустрою потенційними напрямками ППП можуть бути модернізація вуличного освітлення, утримання громадських просторів, облаштування парків, зон відпочинку, спортивних майданчиків, туристичних локацій, зупинок, місць збору відходів. У сфері безпеки партнерські механізми можуть стосуватися відеоспостереження, освітлення небезпечних ділянок, підтримки добровільних пожежних формувань, комунікаційних систем оповіщення. Такі проєкти мають прямий зв'язок із ЦСР 11, оскільки спрямовані на формування безпечного, інклюзивного та комфортного середовища.

Четвертим напрямом взаємодії є міжнародне партнерство. За даними порталу «Децентралізація», Рожнівська громада має партнерську країну Польщу та місто-партнер Янкув-Перший [39]. Це партнерство не є ППП у юридичному значенні, але воно може бути важливим ресурсом для розвитку ППП. Міжнародна співпраця може забезпечувати обмін досвідом, навчальні поїздки, грантові програми, підготовку спільних проєктів, консультації щодо управління відходами, енергоефективності, місцевого економічного розвитку, добровільної пожежної охорони та громадської участі. У малих громадах саме міжнародне партнерство часто стає джерелом першої проєктної культури, яка згодом може бути використана для складніших ППП-механізмів.

П'ятий напрям пов'язаний із бюджетною та фінансовою взаємодією. На сайті громади оприлюднені рішення про бюджет Рожнівської сільської територіальної громади на 2025 рік і рішення про внесення змін до бюджету [48], [49], [50], [51]. Для аналізу ППП ці документи важливі тому, що бюджет показує реальну фінансову спроможність громади. Якщо значна частина видатків спрямована на поточне утримання, громада має обмежені можливості

для самостійного фінансування капітальних проєктів. Тому ППП може розглядатися як інструмент не заміни бюджету, а доповнення бюджетних можливостей.

Потенційні сфери взаємодії громади та приватного сектору з позиції сталого розвитку систематизовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Потенційні сфери взаємодії громади та приватного сектору з позиції
сталого розвитку**

Сфера	Наявні управлінські передумови	Можлива роль приватного сектору	Зв'язок із ЦСР
Поводження з ТПВ	Рішення про норми вивезення відходів, конкурсні рішення щодо суб'єктів господарювання	Перевезення, інвестиції у контейнери, техніку, сортування, облік послуг	ЦСР 11, ЦСР 12
Енергоефективність	Стратегія громади до 2030 року передбачає інфраструктурний та енергоефективний розвиток	Енергосервіс, модернізація освітлення, обладнання, аудит	ЦСР 7, ЦСР 13
Благоустрій	Програма благоустрою на 2026-2029 роки	Утримання територій, облаштування громадських просторів, сервісне обслуговування	ЦСР 11
Соціальні послуги	Програми соціального захисту, підтримка ветеранів	Реабілітаційні, психологічні, медико-соціальні послуги	ЦСР 3, ЦСР 10
Місцевий бізнес	Стратегічний напрям підтримки бізнесу й інвестицій	Інвестиції, локальні послуги, робочі місця, рекреаційні проєкти	ЦСР 8
Міжнародне партнерство	Партнерство з Польщею, Янкув-Перший	Спільні проєкти, гранти, обмін досвідом	ЦСР 17

*Джерело: сформовано на основі [39].

Оцінка сучасного стану взаємодії показує, що Рожнівська громада має кілька практичних каналів співпраці з приватним сектором: закупівлі, організація комунальних послуг, програмна діяльність у сфері благоустрою, соціальний напрям, бюджетні рішення, міжнародне партнерство. Однак формалізованих ППП-проєктів у вузькому значенні за наявними відкритими джерелами не простежується. Це не означає відсутності потенціалу. Навпаки,

громада перебуває на етапі, коли вже існують передумови для ППП, але ще потрібна інституційна підготовка.

Проблема полягає в тому, що більшість взаємодій із приватним сектором поки що має операційний, а не стратегічний характер. Закупівлі забезпечують поточні потреби. Конкурси на виконавців послуг дозволяють організовувати комунальні процеси. Програми благоустрою визначають напрями видатків. Але ППП вимагає іншої логіки: від проблеми до проєкту, від проєкту до фінансової моделі, від фінансової моделі до конкурсу, від договору до моніторингу результатів. Для Рожнівської громади перехід до такої логіки є головним завданням розвитку партнерських механізмів.

Для більш комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх передумов розвитку публічно-приватного партнерства у Рожнівській територіальній громаді доцільно використати SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони громади, а також можливості й загрози, які впливають на перспективи реалізації партнерських проєктів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз передумов розвитку публічно-приватного партнерства у
Рожнівській територіальній громаді**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність базових потреб громади, які можуть бути вирішені через ППП: енергоефективність, благоустрій, поводження з відходами, розвиток інфраструктури.	Обмеженість фінансових ресурсів місцевого бюджету для самостійної реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.
Наявність стратегічних орієнтирів розвитку громади до 2030 року.	Недостатній практичний досвід громади у підготовці та реалізації повноцінних ППП-проєктів.
Можливість залучення місцевого бізнесу до вирішення соціально значущих проблем.	Обмежена кількість потенційних приватних партнерів у сільській місцевості.
Наявність сфер, у яких результат ППП можна виміряти конкретними показниками: економія енергії, охоплення послугами, зменшення витрат.	Недостатня інституційна спроможність для підготовки техніко-економічних обґрунтувань та управління ризиками.
Потенційний зв'язок ППП-проєктів із Цілями сталого розвитку.	Ризик низької обізнаності населення щодо переваг і механізмів ППП.

Продовження табл. 2.5

Можливості	Загрози
Залучення додаткових приватних, грантових і донорських ресурсів для розвитку громади.	Воєнний стан, економічна нестабільність і зниження інвестиційної активності бізнесу.
Реалізація проєктів у сфері енергоефективності, управління відходами, благоустрою, соціальних послуг і рекреації.	Ризик невиконання приватним партнером договірних зобов'язань.
Підвищення якості комунальних і соціальних послуг для мешканців громади.	Недовіра населення до участі приватного сектору в наданні суспільно значущих послуг.
Розвиток партнерства з бізнесом, громадськими організаціями, міжнародними донорами та сусідніми громадами.	Можливе зростання вартості послуг для населення у разі неправильно побудованої фінансової моделі.
Формування позитивного управлінського досвіду, який може бути використаний для нових проєктів.	Правові, фінансові та організаційні ризики у разі недостатньої підготовки ППП-проєкту.

*Джерело: складено автором.

Окрім внутрішніх характеристик громади, на розвиток ППП впливають зовнішні політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Для їх систематизації доцільно застосувати PEST-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз зовнішнього середовища розвитку публічно-приватного партнерства у Рожнівській територіальній громаді

Група чинників	Зміст впливу на розвиток ППП у Рожнівській громаді
Політичні чинники	Децентралізація розширила повноваження територіальних громад і створила передумови для самостійного пошуку інструментів розвитку. Наявність законодавства про публічно-приватне партнерство формує правову основу для залучення приватного сектору. Водночас воєнний стан, зміна державних пріоритетів і нестабільність безпекової ситуації можуть ускладнювати реалізацію довгострокових партнерських проєктів.
Економічні чинники	Обмеженість місцевих бюджетів підвищує потребу у залученні приватних інвестицій, грантових ресурсів і змішаних моделей фінансування. Водночас економічна нестабільність, інфляція, зростання вартості матеріалів, енергоносіїв і послуг можуть знижувати зацікавленість бізнесу в участі у ППП-проєктах.
Соціальні чинники	Потреби населення у якісних комунальних, соціальних, освітніх та інфраструктурних послугах створюють суспільний запит на партнерські рішення. Водночас у громаді може існувати недовіра до приватного сектору, якщо мешканці не розумітимуть умов партнерства, тарифної політики або очікуваних результатів.
Технологічні чинники	Розвиток енергоефективних технологій, цифрових сервісів, систем обліку, моніторингу та управління відходами створює нові можливості для реалізації ППП. Однак упровадження таких рішень потребує фахової підготовки, технічного супроводу, інвестицій і здатності громади контролювати якість виконання проєктів.

*Джерело: складено автором.

PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище розвитку ППП у Рожнівській громаді є неоднозначним. З одного боку, децентралізація, потреба у відновленні інфраструктури та розвиток сучасних технологій створюють можливості для партнерства. З іншого боку, економічна нестабільність, воєнні ризики та обмежена інвестиційна активність можуть стримувати практичну реалізацію таких проєктів.

Для наочного відображення основних напрямів взаємодії органів місцевого самоврядування, приватного сектору, громадськості та донорських організацій у процесі реалізації цілей сталого розвитку доцільно подати узагальнену модель публічно-приватного партнерства в Рожнівській територіальній громаді (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Модель публічно-приватного партнерства як інструменту реалізації цілей сталого розвитку в Рожнівській територіальній громаді

*Джерело: складено автором.

Отже, запропонована модель показує, що розвиток публічно-приватного партнерства у Рожнівській громаді має ґрунтуватися на поєднанні ресурсів місцевого самоврядування, приватного сектору, громадськості та донорських партнерів. Найбільш перспективними напрямками такої взаємодії є енергоефективність, поводження з відходами, благоустрій, соціальні послуги та розвиток рекреаційної інфраструктури.

2.3. Оцінка ефективності публічно-приватного партнерства у досягненні цілей сталого розвитку на рівні громади

Оцінка ефективності ППП у Рожнівській громаді має враховувати, що за відкритими джерелами громада наразі демонструє радше передумови для розвитку ППП, ніж наявність розвиненої системи формальних партнерських проєктів. Тому оцінювати потрібно не тільки фактичні договори ППП, а й ширше - готовність громади до використання цього механізму, якість наявних форм взаємодії з приватним сектором, відповідність стратегічних напрямів Цілям сталого розвитку та наявність сфер, у яких ППП може дати вимірюваний результат.

Першим критерієм оцінки є стратегічна відповідність. Рожнівська громада має Стратегічний план розвитку до 2030 року, у якому визначено орієнтацію на економічне зростання, інфраструктуру, інвестиції, енергоефективність, освіту, культуру та підтримку місцевого бізнесу [44]. Це свідчить, що громада має документальну основу для сталого розвитку. ППП може бути ефективним лише тоді, коли воно не суперечить стратегії, а допомагає її реалізувати. У цьому сенсі Рожнівська громада має позитивну передумову: ключові сфери потенційного ППП збігаються зі стратегічними пріоритетами громади.

Другим критерієм є економічна ефективність. Для громади вона означає не лише залучення приватних коштів, а й зниження довгострокових витрат,

підвищення якості послуг, створення робочих місць, збільшення доходів місцевого бюджету та підвищення інвестиційної привабливості території. Наприклад, енергоефективний проєкт у закладах освіти або адміністративних будівлях може бути ефективним, якщо він зменшує споживання енергоносіїв і вивільняє частину бюджетних коштів для інших потреб. Проєкт у сфері відходів може бути ефективним, якщо забезпечує регулярне вивезення, зменшує стихійне сміття, покращує санітарний стан і створює можливості для вторинного використання ресурсів.

Третім критерієм є соціальна ефективність. Рожнівська громада складається з чотирьох населених пунктів, тому якість партнерських проєктів потрібно оцінювати з урахуванням доступності послуг для всіх сіл, а не лише для адміністративного центру. Якщо ППП-проєкт покращує послугу тільки в Рожнові, але не впливає на Кобаки, Рибне чи Хімчин, його соціальна ефективність буде обмеженою. Соціально ефективний проєкт має враховувати потреби дітей, людей старшого віку, ветеранів, людей з інвалідністю, домогосподарств із нижчими доходами та мешканців віддалених частин громади.

Четвертим критерієм є екологічна ефективність. Для Рожнівської громади вона особливо важлива через наявність природного та рекреаційного потенціалу. Поводження з відходами, благоустрій, охорона водних об'єктів, енергоефективність і зменшення забруднення мають прямий зв'язок із ЦСР 6, ЦСР 7, ЦСР 11, ЦСР 12 і ЦСР 13. Рішення виконавчого комітету щодо норм надання послуг з вивезення твердих побутових відходів свідчить, що громада вже працює з екологічно-комунальною проблематикою [52]. Однак ефективність у цій сфері буде повною лише тоді, коли громада перейде від нормування послуги до системного управління відходами, яке включатиме охоплення населення, облік, контейнери, маршрути, оплату, контроль якості та екологічну освіту.

П'ятим критерієм є інституційна ефективність. ППП потребує спроможності органу місцевого самоврядування готувати проєкти, вести

переговори, аналізувати ризики, контролювати договори та звітувати перед громадськістю. Рожнівська громада має офіційний сайт, оприлюднює рішення, бюджетні документи, стратегію, інформацію про послуги та інші матеріали [41]. Це позитивно характеризує базовий рівень відкритості. Проте для ефективного ППП потрібен вищий рівень інституційної підготовки: окремий перелік інвестиційних пропозицій, паспорти потенційних проєктів, фінансові розрахунки, дані про об'єкти, консультації з бізнесом і механізми моніторингу.

Критерії оцінки ефективності публічно-приватного партнерства у Рожнівській громаді наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Критерії оцінки ефективності ППП у Рожнівській громаді

Критерій	Зміст оцінки	Показники для Рожнівської громади	Очікуваний ефект для ЦСР
Стратегічна відповідність	Узгодженість проєкту зі Стратегією розвитку до 2030 року	Наявність зв'язку з інфраструктурою, енергоефективністю, бізнесом, послугами	Узгодження місцевої політики з ЦСР
Економічна ефективність	Залучення ресурсів і зменшення витрат	Обсяг приватних інвестицій, економія бюджету, нові робочі місця	ЦСР 8, ЦСР 9
Соціальна ефективність	Доступність і якість послуг для населення	Охоплення всіх сіл, доступність для вразливих груп	ЦСР 3, ЦСР 4, ЦСР 10, ЦСР 11
Екологічна ефективність	Зменшення негативного впливу на довкілля	Охоплення вивезенням ТПВ, сортування, енергоефективність	ЦСР 6, ЦСР 7, ЦСР 12
Інституційна ефективність	Готовність громади управляти партнерськими проєктами	Відкритість документів, наявність паспортів проєктів, моніторинг	ЦСР 16, ЦСР 17

*Джерело: сформовано на основі [7].

Ефективність ППП у досягненні ЦСР також залежить від того, наскільки громада може вимірювати результат. Наприклад, для енергоефективності показниками можуть бути обсяг спожитої електроенергії або теплової енергії до і після проєкту, розмір економії бюджетних коштів, кількість модернізованих будівель, скорочення аварійності обладнання. Для відходів показниками можуть бути кількість укладених договорів з

домогосподарствами, частка населення, охопленого послугою, кількість контейнерів, регулярність вивезення, кількість скарг, обсяг зібраної вторинної сировини. Для соціальних послуг показниками можуть бути кількість отримувачів, періодичність послуг, рівень задоволеності, доступність для віддалених населених пунктів.

За відкритими даними, Рожнівська громада має нормативні й організаційні передумови для розвитку ППП, але поки що недостатньо видно саме проєктної інфраструктури ППП. На сайті громади є стратегія, бюджетні рішення, програми, документи щодо відходів і благоустрою [54]. Водночас відсутність окремого розділу з інвестиційними пропозиціями або реєстром потенційних ППП-проєктів обмежує можливість швидкого залучення приватних партнерів. Для бізнесу важливо бачити не лише загальну потребу громади, а конкретний проєкт із вихідними даними, прогнозом витрат, можливим доходом або механізмом компенсації, строками, ризиками та правовим статусом об'єкта.

Порівняння стану Рожнівської громади із загальноукраїнською ситуацією показує, що складність ППП не є суто локальною проблемою. За даними Міністерства економіки України, станом на 01.01.2026 в Україні було укладено 201 договір на умовах ППП, але реалізувалися лише 19 договорів [33]. Це означає, що навіть на національному рівні ППП залишається складним для практичного виконання. Для сільської громади цей виклик є ще більшим, оскільки вона має менше кадрових, фінансових і технічних ресурсів.

Оцінюючи Рожнівську громаду, потрібно враховувати, що відсутність великого ППП-проєкту не є негативною характеристикою сама по собі. Для невеликої сільської громади більш реалістичною є еволюційна модель: спершу впорядкування закупівель і послуг, далі підготовка програм і стратегічних документів, потім формування окремих пілотних партнерських проєктів. Такий підхід дозволяє уникнути помилок, характерних для формального ППП, коли договір укладається, але не виконується. Ефективність у цьому випадку полягає не у швидкості укладення договору, а в якості підготовки.

Найперспективнішою сферою для першого пілотного партнерського проєкту в Рожнівській громаді є поводження з твердими побутовими відходами. Ця сфера вже має управлінське оформлення через рішення виконавчого комітету, має постійний попит, екологічне значення і потенціал для залучення приватного оператора [52]. Другою перспективною сферою є енергоефективність комунальних будівель, оскільки вона пов'язана зі стратегією громади, бюджетними витратами на енергоносії та ЦСР 7. Третьою сферою є благоустрій і громадські простори, де можливі локальні партнерства з бізнесом, особливо якщо вони поєднуються з рекреаційним або туристичним потенціалом.

Оцінку перспективності основних напрямів ППП у Рожнівській громаді подано у табл. 2.8.

Наявність міжнародного партнерства з польським містом Янкув-Перший може підсилити ефективність майбутніх ППП-проєктів [39]. Польські громади мають досвід у сфері управління відходами, місцевого економічного розвитку, добровільної пожежної охорони, енергоефективності та участі у європейських програмах. Для Рожнівської громади це партнерство може використовуватися не лише для культурного обміну, а й для практичного навчання, підготовки проєктів, обміну документацією, пошуку грантів і створення спільних ініціатив. Такий підхід відповідає ЦСР 17, оскільки сталий розвиток неможливий без партнерства між громадами, бізнесом і міжнародними учасниками.

Загальна оцінка ефективності наявної практики показує, що Рожнівська громада перебуває на проміжному етапі. З одного боку, вона має стратегію розвитку, офіційні документи, відкритість інформації, бюджетні рішення, практику закупівель, регулювання сфери відходів, програми благоустрою та міжнародне партнерство. З іншого боку, відкриті джерела не дають підстав стверджувати про наявність сформованої системи ППП або реалізацію повноцінних договорів ППП. Тому ефективність ППП у громаді на сьогодні варто оцінювати як потенційну, а не повністю реалізовану.

Таблиця 2.8

Оцінка перспективності напрямів ППП у Рожнівській громаді

Напрямок	Рівень актуальності	Наявні передумови	Складність реалізації	Загальна оцінка перспективності
Поводження з ТПВ	Високий	Рішення щодо норм послуги, конкурсні рішення щодо суб'єктів господарювання	Середня	Дуже перспективний напрям для пілотного ППП
Енергоефективність будівель	Високий	Відображена у стратегічних пріоритетах громади	Середня або висока, залежно від технічного стану об'єктів	Перспективний напрям за умови енергоаудиту
Вуличне освітлення	Середній або високий	Пов'язане з благоустроєм і безпекою	Середня	Перспективний напрям для енергосервісної моделі
Соціальні послуги	Високий	Наявність соціальних програм і потреб ветеранів	Висока через складність оцінки результату	Перспективний напрям для партнерства з громадськими й приватними надавачами
Рекреаційна інфраструктура	Середній	Природний потенціал і водні об'єкти	Середня	Перспективний напрям за наявності бізнес-інтересу
Цифрові сервіси	Середній	Наявність офіційного сайту й відкритих документів	Низька або середня	Доцільний як допоміжний напрям для прозорості

*Джерело: сформовано на основі [39].

Основним обмеженням є відсутність достатньо деталізованої публічної аналітики щодо об'єктів, які можуть бути передані або використані в ППП, фінансових моделей, оцінки ризиків, показників ефективності та інвестиційних паспортів. Також недостатньо публічно систематизованої інформації про те, які саме місцеві підприємці або приватні компанії могли б бути партнерами у сферах відходів, енергоефективності, благоустрою або соціальних послуг. Без

такої інформації приватний сектор не отримує чіткого сигналу про готовність громади до партнерства.

Водночас потенціал Рожнівської громади є достатньо вираженим. Він ґрунтується на поєднанні кількох факторів: наявність стратегії до 2030 року, природно-рекреаційні ресурси, сільський характер громади, потреба в модернізації інфраструктури, актуальність екологічних питань, існування міжнародного партнерства і відкритість управлінських документів. Якщо ці фактори будуть поєднані з проєктною підготовкою, громада зможе перейти від окремих форм співпраці з бізнесом до повноцінних партнерських механізмів.

Таким чином, аналіз практики ППП у Рожнівській територіальній громаді показує, що громада має не стільки сформовану систему публічно-приватного партнерства, скільки реальні передумови для її створення. Найбільш обґрунтованими напрямками є управління відходами, енергоефективність, благоустрій, соціальні послуги, рекреація і цифровізація. Ефективність майбутніх ППП-проєктів залежатиме від того, чи зможе громада підготувати якісні проєктні пропозиції, забезпечити прозорість, визначити вимірювані показники результату, залучити приватний сектор на конкурсних засадах і пов'язати кожен проєкт із конкретними Цілями сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В РОЖНІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1. Проблеми та виклики розвитку публічно-приватного партнерства в територіальній громаді

Розвиток публічно-приватного партнерства в Рожнівській територіальній громаді має розглядатися не як формальне впровадження сучасного управлінського інструменту, а як відповідь на конкретні виклики сільської громади. Специфіка таких громад полягає у тому, що вони одночасно відповідають за значну кількість питань місцевого значення, але мають обмежені фінансові, кадрові та інституційні ресурси. Рожнівська громада складається з кількох населених пунктів, має сільський тип, площу 105,9 км² і чисельність населення 11994 особи [39]. Така територіальна структура створює додаткове навантаження на систему місцевого управління, оскільки послуги потрібно організовувати не лише в адміністративному центрі, а й у селах Кобаки, Рибне та Хімчин. За таких умов ППП може бути перспективним механізмом, однак його розвиток стикається з низкою об'єктивних проблем.

Першим викликом є обмеженість фінансової бази громади. Місцевий бюджет повинен забезпечувати поточне функціонування закладів освіти, соціального захисту, благоустрою, комунального господарства, утримання апарату управління, оплати енергоносіїв та інші обов'язкові видатки. Бюджетний кодекс України встановлює правові засади формування і виконання місцевих бюджетів, а також визначає правила взяття бюджетних зобов'язань [2]. Для громади це означає, що навіть за наявності стратегічних планів вона не може довільно брати на себе довгострокові фінансові зобов'язання без бюджетного обґрунтування. ППП у таких умовах має бути не способом

приховати бюджетний дефіцит, а механізмом залучення додаткових ресурсів із чітким розрахунком майбутнього фінансового навантаження.

Фінансовий виклик посилюється тим, що частина потенційних ППП-проектів потребує значних початкових вкладень. Наприклад, модернізація системи вуличного освітлення, енергоефективна реконструкція комунальних будівель, оновлення системи збирання та вивезення твердих побутових відходів, облаштування рекреаційних зон або створення цифрових сервісів потребують обладнання, проєктної документації, експлуатаційного супроводу та контролю якості. Якщо громада не має достатньої частки капітальних видатків, вона не може самостійно реалізувати такі проєкти в короткі строки. Водночас приватний партнер буде зацікавлений у проєкті лише тоді, коли матиме зрозумілий механізм повернення інвестицій, прогнозовані ризики та правову визначеність.

Другим викликом є інституційна спроможність. ППП є складнішим механізмом, ніж звичайна закупівля або оренда майна. Воно потребує підготовки концепції проєкту, аналізу витрат і вигід, оцінки ризиків, визначення очікуваних результатів, підготовки конкурсної документації, юридичного супроводу договору, моніторингу виконання і комунікації з громадськістю. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» визначає, що підготовка проєкту ППП щодо об'єктів комунальної власності здійснюється за ініціативою територіальної громади в особі відповідної ради або її виконавчого органу [7]. Отже, саме орган місцевого самоврядування повинен мати достатню управлінську спроможність для запуску такого процесу.

PEST-аналіз зовнішнього середовища розвитку публічно-приватного партнерства у Рожнівській громаді наведено у Додатку Г.

Для сільської громади інституційна проблема проявляється у відсутності окремих підрозділів або фахівців, які спеціалізуються саме на інвестиційних проєктах і ППП. Навіть якщо в громаді є фінансовий відділ, юридичний супровід і відповідальні працівники за публічні закупівлі, цього недостатньо для повноцінної підготовки партнерського проєкту. ППП вимагає іншої логіки

роботи: не просто закупити послугу, а сформувати довгострокову модель взаємодії, де приватний партнер вкладає ресурси, а громада отримує суспільно значущий результат. Саме тому одним із ключових викликів для Рожнівської громади є потреба у формуванні проєктної компетентності.

Третім викликом є недостатня підготовленість потенційних об'єктів ППП. Об'єктом партнерства може бути комунальне майно, інженерна інфраструктура, громадський простір, система послуг або новостворений об'єкт. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» передбачає, що об'єктами ППП можуть бути існуючі та створювані об'єкти, зокрема майно комунальної власності, яке використовується для надання суспільно значущих послуг [7]. Проте на практиці для залучення приватного партнера недостатньо лише наявності будівлі, земельної ділянки чи комунальної потреби. Потрібні технічні паспорти, правовстановлюючі документи, інформація про балансоутримувача, стан об'єкта, витрати на утримання, обсяг споживання енергії, прогноз попиту на послугу, можливі джерела оплати та обмеження.

У Рожнівській громаді потенційними об'єктами ППП можуть бути комунальні будівлі, вуличне освітлення, об'єкти благоустрою, місця збору відходів, рекреаційні території, інфраструктура соціальних послуг. Однак кожен із цих об'єктів потребує окремої підготовки. Наприклад, для енергоефективного проєкту необхідно мати дані про фактичне споживання енергоносіїв за кілька років, технічний стан будівлі, потенціал економії, вартість модернізації, строк окупності та можливість оплати послуг приватного партнера. Для проєкту у сфері відходів потрібна інформація про кількість домогосподарств, фактичний обсяг відходів, наявні маршрути, тарифи, контейнери, стан договорів із населенням та юридичними особами. Без таких даних ППП залишатиметься лише управлінською ідеєю.

Четвертим викликом є складність розмежування ППП та інших форм співпраці з бізнесом. У Рожнівській громаді вже існують різні форми взаємодії з приватним сектором, зокрема через закупівлі, послуги, благоустрій, поводження з відходами та інші господарські відносини. Рожнівська сільська

рада відображається у відкритих закупівельних ресурсах як замовник із кодом ЄДРПОУ 04354389 [55]. Проте сама наявність закупівель не створює ППП. Якщо приватний суб'єкт лише постачає товар або виконує роботу за оплату з бюджету, це не партнерство у спеціальному значенні. Таке змішування понять може призвести до завищених очікувань або неправильного оформлення правовідносин.

П'ятим викликом є недостатня інвестиційна привабливість малих локальних проєктів. Для великого приватного бізнесу сільська громада може виглядати як обмежений ринок із невеликою кількістю користувачів послуг і невисокою платоспроможністю населення. Це особливо актуально для сфер, де повернення інвестицій залежить від тарифу або регулярних платежів домогосподарств. У таких умовах громада повинна формувати проєкти так, щоб вони були реалістичними для малого й середнього бізнесу або поєднували кілька джерел фінансування: кошти приватного партнера, місцевий бюджет, гранти, обласні програми, міжнародну допомогу. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» прямо передбачає можливість використання грантів для проєктів ППП [7], що має особливе значення для малих громад.

Шостим викликом є воєнний і поствоєнний контекст розвитку України. За даними Міністерства економіки України, станом на 01.01.2026 в Україні на умовах ППП укладено 201 договір, однак реалізуються лише 19 договорів, 171 не реалізується, а 11 призупинено через збройну агресію Російської Федерації [33]. Ця статистика демонструє, що навіть на національному рівні ППП є складним механізмом, вразливим до безпекових, фінансових та управлінських ризиків. Для територіальних громад воєнний стан означає нестабільність цін, обмеженість інвестицій, міграцію населення, зміну соціальних потреб, додаткове навантаження на бюджет і необхідність підтримки військових, ветеранів та їхніх родин.

Сьомим викликом є комунікаційна недовіра. Мешканці громади можуть сприймати залучення приватного партнера як приховану приватизацію, підвищення тарифів або втрату контролю над комунальним майном. Така

недовіра має об'єктивні підстави, якщо громада не пояснює логіку проєкту, не оприлюднює фінансові розрахунки, не проводить консультації і не показує механізми контролю. Закон України «Про доступ до публічної інформації» гарантує право громадян отримувати інформацію, що перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень [15]. Тому будь-який ППП-проєкт у Рожнівській громаді повинен супроводжуватися відкритою комунікацією, а не лише формальним рішенням ради.

Восьмим викликом є екологічна та комунальна проблематика. Сфера твердих побутових відходів уже є предметом управлінського регулювання в Рожнівській громаді. Рішення виконавчого комітету від 11.11.2025 № 112 затверджує норми надання послуг з вивезення твердих побутових відходів для фізичних і юридичних осіб [52]. Це свідчить, що громада визнає актуальність цієї сфери. Водночас системне управління відходами потребує більше, ніж встановлення норм: необхідні договори з домогосподарствами, контейнерна інфраструктура, стабільний перевізник, фінансова дисципліна, контроль якості, екопросвіта та поступовий перехід до роздільного збору. Саме тут ППП може бути корисним, але лише за умови належного проєктування.

Основні проблеми розвитку ППП у Рожнівській громаді та можливі наслідки їх збереження узагальнено у табл. 3.1.

Виклики розвитку ППП у Рожнівській громаді мають системний характер, проте вони не є підставою для відмови від цього механізму. Навпаки, саме обмеженість бюджетних ресурсів, екологічні проблеми, потреба у модернізації інфраструктури та соціальні виклики створюють передумови для партнерства. Головне завдання полягає в тому, щоб перейти від загального розуміння ППП до практичної підготовки конкретних проєктів, які відповідатимуть реальним потребам громади, законодавству та Цілям сталого розвитку.

SWOT-аналіз передумов розвитку публічно-приватного партнерства у Рожнівській територіальній громаді подано у Додатку В. Паспорти потенційних ППП-проєктів для Рожнівської територіальної громади наведено у Додатку Д.

Таблиця 3.1

**Основні проблеми розвитку ППП у Рожнівській громаді та
можливі наслідки**

Проблема	Прояв у громаді	Потенційний наслідок для ППП	Напрямок подолання
Обмеженість фінансових ресурсів	Значна частина бюджету спрямовується на поточні потреби	Недостатність співфінансування та складність запуску проєктів	Залучення грантів, приватних коштів і змішаних моделей фінансування
Недостатня проєктна спроможність	Відсутність спеціалізованого підрозділу з ППП	Низька якість підготовки проєктів	Створення робочої групи, навчання фахівців, консультації з експертами
Непідготовленість об'єктів	Брак технічних, фінансових і правових даних	Низька зацікавленість інвесторів	Інвентаризація майна та підготовка паспортів проєктів
Недовіра населення	Побоювання приватизації або підвищення тарифів	Соціальний спротив партнерським проєктам	Громадські консультації, публічні звіти, прозорі договори
Малий масштаб ринку	Обмежена кількість споживачів послуг	Низька комерційна привабливість для бізнесу	Міжмуніципальна співпраця, грантова підтримка, локальні пілотні проєкти
Воєнні ризики	Нестабільність цін, соціальне навантаження, невизначеність	Обережність приватного сектору щодо інвестицій	Поступове впровадження малих і середніх проєктів

*Джерело: сформовано на основі [7].

3.2. Рекомендації щодо підвищення результативності публічно-приватного партнерства в Рожнівській громаді

Підвищення результативності ППП у Рожнівській громаді має спиратися на практичні рішення, які враховують масштаб громади, її сільський характер, наявні стратегічні документи, фінансові обмеження і потреби мешканців. Головна мета таких рекомендацій полягає не в тому, щоб формально започаткувати ППП, а в тому, щоб створити систему, здатну давати вимірювані

результати для сталого розвитку. Для цього громада має перейти від окремих форм взаємодії з приватним сектором до проєктного підходу.

Першою рекомендацією є створення робочої групи з питань ППП і сталого розвитку при Рожнівській сільській раді. До складу такої групи мають увійти представники ради, виконавчого комітету, фінансового підрозділу, комунальних установ, старостинських округів, місцевого бізнесу, громадськості, освітніх і медичних закладів. Робоча група повинна не дублювати функції ради, а забезпечувати попередню підготовку проєктів: виявлення потреб, збір даних, підготовку проєктних паспортів, консультації з бізнесом, моніторинг результатів. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає повноваження органів місцевого самоврядування у вирішенні питань місцевого значення [8], тому така робоча група може діяти як організаційний інструмент підтримки управлінських рішень.

Другою рекомендацією є проведення інвентаризації комунального майна та інфраструктури, які можуть бути використані в партнерських проєктах. Інвентаризація повинна включати не лише перелік майна, а і його стан, правовий режим, балансоутримувача, витрати на утримання, потребу в ремонті, можливість модернізації, соціальне значення та потенційний інтерес приватного партнера. Особливу увагу варто приділити будівлям закладів освіти, адміністративним приміщенням, об'єктам благоустрою, місцям збору відходів, вуличному освітленню, рекреаційним територіям. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» передбачає можливість використання комунального майна як об'єкта ППП [7], але така можливість повинна бути підготовлена документально.

Третьою рекомендацією є підготовка коротких паспортів пілотних проєктів. Для Рожнівської громади варто сформувати не менше трьох таких паспортів: «Енергоефективна комунальна будівля», «Чиста громада: система ТПВ», «Безпечне й економне освітлення». Кожен паспорт має містити проблему, об'єкт, територію охоплення, орієнтовну вартість, можливих партнерів, джерела фінансування, очікувані результати, ризики, зв'язок із ЦСР,

строк реалізації та індикатори. Такий підхід дозволяє громаді розмовляти з бізнесом предметно, а не загальними формулюваннями про потребу в інвестиціях.

Четвертою рекомендацією є запровадження системи вимірюваних індикаторів результативності. PPP має оцінюватися не за фактом укладення договору, а за реальним результатом для громади. Для енергоефективності це можуть бути відсоток економії енергоресурсів, сума зекономлених бюджетних коштів, кількість модернізованих будівель, зменшення аварійності. Для відходів - частка населення, охопленого послугою, кількість контейнерів, регулярність вивезення, кількість укладених договорів, кількість скарг, обсяг зібраної вторсировини. Для благоустрою - кількість модернізованих світлоточок, зниження витрат на електроенергію, протяжність освітлених вулиць, рівень безпеки. Для соціальних послуг - кількість отримувачів, регулярність послуг, доступність для віддалених сіл. Рекомендовані індикатори результативності PPP-проектів для Рожнівської громади систематизовано у табл. 3.2.

П'ятою рекомендацією є активне використання грантового фінансування як частини фінансової моделі PPP. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» передбачає грант для проектів PPP як фінансові ресурси, надані донорами на безоплатній, безпроцентній і безповоротній основі [7]. Для Рожнівської громади це особливо важливо, оскільки невеликий місцевий ринок може бути недостатньо привабливим для повністю приватного інвестування. Грант може покрити частину стартових витрат, наприклад закупівлю контейнерів, проведення енергоаудиту, розробку проектної документації, навчання персоналу або інформаційну кампанію.

Шостою рекомендацією є розвиток міжмуніципальної співпраці. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» створює правові можливості для спільного вирішення питань місцевого значення кількома громадами [9]. Для Рожнівської громади це особливо доцільно у сферах, де один населений пункт або одна громада не мають достатнього масштабу.

Наприклад, управління відходами, переробка вторинної сировини, спеціалізована техніка, пожежна безпека, туристичні маршрути або цифрові сервіси можуть бути ефективнішими, якщо реалізуються спільно з сусідніми громадами. Міжмуніципальний формат також може підвищити привабливість проєкту для приватного партнера, оскільки збільшує кількість користувачів і масштаби послуги.

Таблиця 3.2

**Рекомендовані індикатори результативності ППП-проєктів для
Рожнівської громади**

Сфера ППП	Індикатор	Одиниця виміру	Практичне значення
Енергоефективність	Скорочення споживання енергії	% або кВт·год	Дозволяє оцінити економічний та екологічний ефект
Енергоефективність	Економія бюджетних коштів	грн на рік	Показує вплив проєкту на місцевий бюджет
Відходи	Охоплення населення послугою	% домогосподарств	Визначає соціальну доступність послуги
Відходи	Кількість контейнерів	одиниці	Показує рівень матеріальної забезпеченості системи
Благоустрій	Кількість модернізованих світлоточок	одиниці	Відображає реальний обсяг модернізації
Соціальні послуги	Кількість отримувачів послуг	осіб	Показує соціальний результат проєкту
Місцевий бізнес	Кількість створених або підтриманих робочих місць	одиниці	Відображає вплив на місцеву економіку
Управління	Кількість оприлюднених звітів	одиниці на рік	Показує прозорість і підзвітність партнерства
Благоустрій	Кількість модернізованих світлоточок	одиниці	Відображає реальний обсяг модернізації
Соціальні послуги	Кількість отримувачів послуг	осіб	Показує соціальний результат проєкту
Місцевий бізнес	Кількість створених або підтриманих робочих місць	одиниці	Відображає вплив на місцеву економіку
Управління	Кількість оприлюднених звітів	одиниці на рік	Показує прозорість і підзвітність партнерства

*Джерело: сформовано на основі [7].

Сьомою рекомендацією є створення на офіційному сайті громади окремого розділу «Інвестиції та партнерство». У ньому мають бути розміщені

стратегія громади, перелік потенційних ППП-проектів, інвестиційні паспорти, інформація про комунальні об'єкти, умови співпраці, контакти відповідальної особи, оголошення про консультації, звіти про реалізацію проектів. Офіційний сайт Рожнівської сільської ради вже є важливим джерелом публічної інформації [41], однак його можна використати активніше саме як платформу залучення партнерів. Такий крок не потребує значних фінансових витрат, але підвищує відкритість громади.

Восьмою рекомендацією є регулярне проведення консультацій із місцевим бізнесом і громадськістю. ППП не може бути ефективним, якщо громада готує проєкт без розуміння інтересів потенційних партнерів і без пояснення населенню очікуваних результатів. Консультації дають можливість виявити, які сфери цікаві підприємцям, які ризики вони бачать, які умови співпраці є прийнятними, які соціальні побоювання має населення. Особливо важливо проводити такі консультації у сферах відходів, благоустрою, тарифних послуг, рекреації та соціальної підтримки.

Дев'ятою рекомендацією є поєднання ППП із Цілями сталого розвитку в кожному проєкті. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» визначає ЦСР як орієнтири для програмних документів і політики розвитку [27]. Для Рожнівської громади це означає, що кожен партнерський проєкт повинен мати чіткий зв'язок із конкретними цілями. Енергоефективність - ЦСР 7 і ЦСР 13. Відходи - ЦСР 11 і ЦСР 12. Соціальні послуги - ЦСР 3 і ЦСР 10. Місцевий бізнес - ЦСР 8. Міжнародне партнерство - ЦСР 17. Така прив'язка дозволяє не лише краще обґрунтувати проєкт, а й підвищити його шанси на грантову підтримку.

Десятою рекомендацією є щорічна підготовка короткого звіту про партнерство і сталий розвиток громади. Такий звіт може містити інформацію про реалізовані проєкти, витрати, залучені ресурси, досягнуті індикатори, проблеми, плани на наступний рік. Він не повинен бути великим формальним документом, але має бути зрозумілим для мешканців і корисним для потенційних партнерів. Звітність підвищує довіру, дає змогу порівнювати

результати в динаміці і показує, що партнерство є не разовою ініціативою, а частиною управлінської системи.

Практичну дорожню карту розвитку ППП у Рожнівській громаді подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Практична дорожня карта розвитку ППП у Рожнівській громаді

Етап	Зміст дії	Очікуваний результат	Орієнтовний пріоритет
1	Створення робочої групи з ППП і сталого розвитку	Формування відповідальної команди	Високий
2	Інвентаризація комунального майна та послуг	Визначення потенційних об'єктів ППП	Високий
3	Підготовка 3 пілотних паспортів проєктів	Перехід від ідей до конкретних пропозицій	Високий
4	Проведення консультацій із бізнесом і громадськістю	Виявлення інтересів, ризиків і соціальних очікувань	Високий
5	Пошук грантового та змішаного фінансування	Зменшення навантаження на місцевий бюджет	Середній
6	Запуск пілотного проєкту у сфері ТПВ або енергоефективності	Отримання першого практичного досвіду ППП	Високий
7	Моніторинг і публічний звіт	Підвищення довіри та якості управління	Високий
8	Масштабування успішної моделі	Поширення партнерства на інші сфери	Середній

*Джерело: сформовано на основі [7].

Найбільш доцільним першим пілотним напрямом для Рожнівської громади є система поводження з твердими побутовими відходами. Цей напрям уже має управлінську базу, підтверджену рішенням виконавчого комітету про норми надання послуг [52]. Він є зрозумілим для населення, має екологічний ефект і може бути реалізований поетапно. На першому етапі можна забезпечити регулярність вивезення, на другому - покращити контейнерну інфраструктуру, на третьому - запровадити роздільний збір, на четвертому - залучити переробників або партнерів із сусідніх громад. Такий проєкт може стати практичним прикладом зв'язку ППП із ЦСР 11 і ЦСР 12.

Матрицю ризиків потенційних PPP-проектів у Рожнівській громаді наведено у Додатку Е.

Систему індикаторів оцінки результативності публічно-приватного партнерства у Рожнівській громаді подано у Додатку Ж.

Дорожню карту впровадження публічно-приватного партнерства у Рожнівській громаді наведено у Додатку З.

Другим пілотним напрямом може бути енергоефективність однієї або кількох комунальних будівель. Для цього необхідно обрати об'єкт із високими витратами на енергоносії, провести енергоаудит, визначити перелік заходів, підготувати фінансову модель і залучити партнера. Перевага такого проекту полягає в тому, що його ефект можна виміряти кількісно. Якщо проект покаже економію, громада зможе використати цей досвід для інших будівель. Такий підхід дозволяє уникнути надмірного ризику, оскільки початковий проект може бути невеликим за масштабом.

Третім напрямом є вуличне освітлення. Модернізація освітлення може одночасно впливати на енергоефективність, безпеку, благоустрій і комфорт мешканців. У межах партнерської моделі приватний партнер може здійснити заміну світильників на LED, встановити системи керування, забезпечити технічне обслуговування, а громада може здійснювати оплату за досягнутий результат або через змішану модель. Такий проект має зрозумілий результат для населення, оскільки мешканці безпосередньо бачать покращення освітлення.

Четвертим напрямом є соціальні послуги для ветеранів, людей старшого віку та вразливих груп. У цій сфері PPP може мати не стільки інфраструктурний, скільки сервісний характер. Громада може укласти партнерські договори з приватними або громадськими надавачами послуг, забезпечувати співфінансування, координувати потреби, контролювати якість. В умовах воєнного часу цей напрям є особливо важливим, оскільки соціальне навантаження на громади зростає. Результативність таких проектів має

вимірюватися не лише кількістю витрачених коштів, а й реальною доступністю допомоги для людей.

П'ятим напрямом є рекреаційна та туристична інфраструктура. Рожнів має історико-культурні особливості, а офіційний сайт громади зазначає, що перша згадка про Рожнів датується 1408 роком [45]. Такі особливості можуть бути використані для формування локальної ідентичності, туристичних маршрутів, громадських просторів, культурних подій, підтримки малого бізнесу. Партнерство з підприємцями у цій сфері може створювати не лише економічний, а й соціокультурний ефект. Однак такі проєкти повинні бути обережно збалансовані з екологічними вимогами й інтересами мешканців.

Загалом результативність ППП у Рожнівській громаді залежатиме від здатності поєднати правову коректність, фінансову реалістичність, прозорість, участь громади та орієнтацію на ЦСР. Найбільшим ризиком є формальний підхід, коли партнерство декларується, але не має підготовленого об'єкта, фінансової моделі та системи контролю. Найбільш продуктивною є поступова модель, у якій громада починає з невеликих, але вимірюваних проєктів, накопичує досвід, підвищує довіру населення і поступово переходить до складніших партнерських форматів.

Отже, перспективи розвитку ППП у Рожнівській територіальній громаді є реальними, але потребують послідовної організаційної роботи. Громада має стратегічну рамку до 2030 року, офіційні документи, потребу в модернізації інфраструктури, актуальні екологічні й соціальні виклики, міжнародне партнерство та потенційні сфери для співпраці з бізнесом. Найбільш перспективними напрямами є поводження з твердими побутовими відходами, енергоефективність комунальних будівель, модернізація освітлення, соціальні послуги, благоустрій і рекреаційна інфраструктура. За умови підготовки паспортів проєктів, прозорого вибору партнерів, залучення грантів і регулярного моніторингу ППП може стати для Рожнівської громади не формальною правовою конструкцією, а практичним інструментом реалізації Цілей сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що публічно-приватне партнерство є важливим механізмом реалізації політики сталого розвитку на місцевому рівні, оскільки дає змогу поєднувати публічний інтерес громади з ресурсами, технологіями та управлінським досвідом приватного сектору. На відміну від звичайних закупівель, оренди або благодійної допомоги, ППП має ознаки довгостроковості, інвестиційної участі приватного партнера, розподілу ризиків і спрямованості на суспільно значущий результат. Саме ці характеристики роблять його актуальним для територіальних громад, які мають обмежені бюджетні можливості, але потребують модернізації інфраструктури та підвищення якості послуг.

Розкриття сутності Цілей сталого розвитку показало, що вони виступають не лише міжнародною декларативною рамкою, а практичним орієнтиром для державної, регіональної та місцевої політики. Для Рожнівської громади найбільш значущими є цілі, пов'язані з якісною освітою, чистою водою, доступною енергією, гідною працею, сталим розвитком громад, відповідальним споживанням і партнерством заради сталого розвитку. Їх реалізація потребує конкретних проєктів, вимірюваних показників і залучення різних учасників, зокрема бізнесу, громадськості та міжнародних партнерів.

Аналіз нормативно-правових засад засвідчив, що в Україні сформовано правову базу для розвитку ППП. Вона охоплює спеціальне законодавство про публічно-приватне партнерство, місцеве самоврядування, концесію, бюджетні відносини, управління відходами, енергоефективність, благоустрій та доступ до публічної інформації. Водночас ефективність ППП залежить не лише від наявності законодавства, а й від організаційної спроможності громади готувати проєкти, оцінювати ризики, проводити прозорий відбір партнерів і контролювати виконання договорів.

Дослідження Рожнівської територіальної громади показало, що вона має стратегічні, природні, людські та інституційні передумови для розвитку ППП.

Громада має сільський тип, складається з чотирьох населених пунктів, має затверджену стратегію розвитку до 2030 року, офіційні документи, бюджетні рішення, міжнародне партнерство з Польщею та актуальні напрями розвитку, пов'язані з інфраструктурою, енергоефективністю, благоустроєм і підтримкою місцевого бізнесу.

Оцінка сучасного стану взаємодії органів місцевого самоврядування з приватним сектором засвідчила, що в громаді вже існують окремі форми співпраці, зокрема через закупівлі, організацію послуг, благоустрій, поводження з твердими побутовими відходами, соціальні програми та міжнародну співпрацю. Разом із тим відкриті джерела не дають підстав стверджувати про наявність сформованої системи повноцінних ППП-проектів. Громада перебуває радше на етапі формування передумов для партнерства.

У роботі визначено, що основними проблемами розвитку ППП у Рожнівській громаді є обмеженість фінансових ресурсів, недостатня проектна спроможність, брак інвестиційних паспортів, невідповідність потенційних об'єктів, невеликий масштаб місцевого ринку, воєнні ризики та потреба в посиленні комунікації з населенням. Найперспективнішими напрямками ППП є поводження з твердими побутовими відходами, енергоефективність комунальних будівель, модернізація вуличного освітлення, благоустрій, соціальні послуги, рекреаційна інфраструктура та цифровізація.

Запропоновані рекомендації передбачають створення робочої групи з ППП і сталого розвитку, інвентаризацію комунального майна, підготовку пілотних паспортів проектів, запровадження системи індикаторів результативності, залучення грантів, розвиток міжмуніципальної співпраці, створення на сайті громади розділу «Інвестиції та партнерство» та регулярне звітування про результати. Реалізація цих заходів дозволить Рожнівській громаді перейти від окремих форм співпраці з бізнесом до системного використання ППП як інструменту досягнення Цілей сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 28.04.2026).
2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17> (дата звернення: 28.04.2026).
3. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15> (дата звернення: 28.04.2026).
4. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення: 28.04.2026).
5. Земельний кодекс України : Кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2768-14> (дата звернення: 28.04.2026).
6. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 28.04.2026).
7. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20> (дата звернення: 28.04.2026).
8. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 28.04.2026).

9. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18> (дата звернення: 28.04.2026).

10. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-19> (дата звернення: 28.04.2026).

11. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> (дата звернення: 28.04.2026).

12. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20> (дата звернення: 28.04.2026).

13. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19> (дата звернення: 28.04.2026).

14. Про оренду державного та комунального майна : Закон України від 03.10.2019 № 157-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-20> (дата звернення: 28.04.2026).

15. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17> (дата звернення: 28.04.2026).

16. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2657-12> (дата звернення: 28.04.2026).

17. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1160-15> (дата звернення: 28.04.2026).

18. Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2320-20> (дата звернення: 28.04.2026).

19. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1264-12> (дата звернення: 28.04.2026).

20. Про оцінку впливу на довкілля : Закон України від 23.05.2017 № 2059-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2059-19> (дата звернення: 28.04.2026).

21. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2354-19> (дата звернення: 28.04.2026).

22. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1818-20> (дата звернення: 28.04.2026).

23. Про енергетичну ефективність будівель : Закон України від 22.06.2017 № 2118-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2118-19> (дата звернення: 28.04.2026).

24. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3038-17> (дата звернення: 28.04.2026).

25. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20.02.2003 № 555-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/555-15> (дата звернення: 28.04.2026).

26. Про благоустрій населених пунктів : Закон України від 06.09.2005 № 2807-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2807-15> (дата звернення: 28.04.2026).

27. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 // База даних «Законодавство

України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/722/2019> (дата звернення: 28.04.2026).

28. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 28.04.2026).

29. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-%D0%BF> (дата звернення: 28.04.2026).

30. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 28.04.2026).

31. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства : постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 № 384 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/384-2011-%D0%BF> (дата звернення: 28.04.2026).

32. Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними : постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.2011 № 232 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/232-2011-%D0%BF> (дата звернення: 28.04.2026).

33. Стан здійснення публічно-приватного партнерства в Україні // Міністерство економіки України : офіційний вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&lang=uk-ua&title=stanzdiisnenniadppvukraini> (дата звернення: 28.04.2026).

34. Сутність, ознаки та переваги механізму державно-приватного партнерства // Міністерство економіки України : офіційний вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=196d3373-eb07-4834-a61e-b3608f28eb22&lang=uk-UA&title=SutnistDerzhavnoprivatnogoPartnerstva> (дата звернення: 28.04.2026).

35. Нормативно-правова база у сфері державно-приватного партнерства // Міністерство економіки України : офіційний вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=1dea6858-d3ce-4b5e-8b19-71866909721d&lang=uk-UA&title=NormativnopravovaBaz> (дата звернення: 28.04.2026).

36. Публічно-приватне партнерство: Верховна Рада вдосконалила механізм залучення приватних інвестицій для відбудови України // Міністерство економіки України : офіційний вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/news/detail/0f8683a2-e7d3-46cb-a9ba-78be782b0e7d?lang=uk-ua&title=publichnoprivatnepartnerstvo-verkhovnaradavdoskonilamekhanizmmzaluchenniaprivatnikhinvestitsiidliavidbudoviukraini> (дата звернення: 28.04.2026).

37. Публічно-приватне партнерство // Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства : офіційний вебсайт. URL: <https://pppagency.gov.ua/> (дата звернення: 28.04.2026).

38. Обговорення вдосконалення законодавства про ППП відповідно до Цілей сталого розвитку // Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства : офіційний вебсайт. URL: <https://pppagency.gov.ua/the-discussion-on-the-alignment-of-ppp-legislation-with-the-sustainable-development-goals/> (дата звернення: 28.04.2026).

39. Рожнівська громада: Івано-Франківська область // Децентралізація : офіційний портал. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/4015> (дата звернення: 28.04.2026).

40. Рожнівська громада // Gromada.info. URL: <https://gromada.info/gromada/rozhnivska/> (дата звернення: 28.04.2026).

41. Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 28.04.2026).
42. Паспорт громади // Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/pasport-09-50-36-09-06-2021/> (дата звернення: 28.04.2026).
43. Картка громади // Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/structure/> (дата звернення: 28.04.2026).
44. Стратегія громади // Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/strategiya-gromadi-14-42-37-17-02-2022/> (дата звернення: 28.04.2026).
45. Історико-культурні особливості Рожнівської громади // Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/istorikokulturni-osoblivosti-rozhnivskoi-otg-1531919876/> (дата звернення: 28.04.2026).
46. Контакти громади // Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/feedback/> (дата звернення: 28.04.2026).
47. Перелік послуг // Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/perelik-poslug-15-25-32-21-10-2024/> (дата звернення: 28.04.2026).
48. Про бюджет Рожнівської сільської територіальної громади на 2025 рік : рішення Рожнівської сільської ради від 23.12.2024 № 15-31/2024 // Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/docs/1934910/> (дата звернення: 28.04.2026).
49. Про внесення змін до бюджету Рожнівської сільської територіальної громади на 2025 рік : рішення Рожнівської сільської ради від 25.03.2025 № 1-33/2025 // Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/docs/1972513/> (дата звернення: 28.04.2026).
50. Про внесення змін до бюджету Рожнівської сільської територіальної громади на 2025 рік : рішення Рожнівської сільської ради від

21.10.2025 № 1-36/2025 // Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/docs/2168868/> (дата звернення: 28.04.2026).

51. Про внесення змін до бюджету Рожнівської сільської територіальної громади на 2025 рік : рішення Рожнівської сільської ради від 27.11.2025 № 6-37/2025 // Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/docs/2197731/> (дата звернення: 28.04.2026).

52. Про затвердження норм надання послуг з вивезення твердих побутових відходів для фізичних і юридичних осіб : рішення виконавчого комітету Рожнівської сільської ради від 11.11.2025 № 112 // Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/docs/2174360/> (дата звернення: 28.04.2026).

53. Програма благоустрою населених пунктів Рожнівської сільської ради на 2026-2029 роки : рішення Рожнівської сільської ради від 18.12.2025 № 6-38/2025 // Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/docs/2236630/> (дата звернення: 28.04.2026).

54. Офіційні документи Рожнівської сільської ради // Рожнівська сільська рада : офіційний вебсайт. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/docs/> (дата звернення: 28.04.2026).

55. Рожнівська сільська рада. Публічні закупівлі замовника // Zakupivli.pro. URL: <https://zakupivli.pro/gov/company/04354389> (дата звернення: 28.04.2026).

56. Рожнівська сільська рада. Відомості про юридичну особу // YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/04354389/ (дата звернення: 28.04.2026).

57. Open Budget. Державний вебпортал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 28.04.2026).

58. Prozorro. Публічні закупівлі України. URL: <https://prozorro.gov.ua/> (дата звернення: 28.04.2026).

59. Єдиний вебпортал використання публічних коштів. URL: <https://spending.gov.ua/> (дата звернення: 28.04.2026).

60. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, A/RES/70/1 // United Nations Digital Library. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/1654217> (дата звернення: 28.04.2026).

61. Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships // OECD Legal Instruments. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0392> (дата звернення: 28.04.2026).

62. Public-Private Partnerships Reference Guide. Version 3.0 // World Bank PPP Resource Center. URL: <https://ppp.worldbank.org/library/ppp-reference-guide-3-0-full-version> (дата звернення: 28.04.2026).

63. Public-Private Partnerships: Reference Guide. Version 3 // World Bank Open Knowledge Repository. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/e64a94b9-b0cb-51a3-b8dd-36bd7944284f> (дата звернення: 28.04.2026).

64. Public-Private Partnerships for the Sustainable Development Goals // United Nations Economic Commission for Europe. URL: <https://unece.org/ppp> (дата звернення: 28.04.2026).

65. People-first Public-Private Partnerships Evaluation Methodology for the Sustainable Development Goals // United Nations Economic Commission for Europe. URL: <https://unece.org/eci/documents/2022/05/working-documents/people-first-public-private-partnerships-evaluation> (дата звернення: 28.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Адміністративно-демографічна характеристика Рожнівської територіальної громади

Показник	Значення	Аналітичне значення для теми дослідження
Тип громади	Сільська територіальна громада	Визначає потребу в локальних і фінансово реалістичних ППП-проектах, орієнтованих на базові послуги.
Адміністративний центр	село Рожнів	Концентрує управлінські функції та частину соціальної інфраструктури громади.
Район та область	Косівський район, Івано-Франківська область	Громада функціонує в умовах Карпатського регіону з природним і рекреаційним потенціалом.
Площа громади	105,9 км ²	Просторова розосередженість зумовлює потребу у плануванні послуг для всіх населених пунктів.
Загальна чисельність населення	11994 особи	Масштаб населення визначає попит на комунальні, соціальні та адміністративні послуги.
Кількість населених пунктів	4	Потребує міжпоселенського підходу до інфраструктурних і сервісних проектів.
Населені пункти	Рожнів, Кобаки, Рибне, Хімчин	ППП має враховувати інтереси не лише адміністративного центру, а всієї території громади.
Міжнародне партнерство	Польща, Янкув-Перший	Може бути використане для обміну досвідом, грантових заявок і підготовки спільних проектів.

Сформовано на основі джерел 39, 43.

Таблиця А.2

Розподіл населення Рожнівської громади за населеними пунктами

Населений пункт	Кількість населення, осіб	Частка у загальній чисельності, %	Управлінське значення
Рожнів	5563	46,4	Адміністративний центр і найбільший населений пункт громади.
Хімчин	3245	27,1	Другий за чисельністю населений пункт, потребує повноцінного охоплення послугами.
Кобаки	2734	22,8	Важливий населений пункт для планування міжпоселенської інфраструктури.
Рибне	1219	10,2	Найменший населений пункт, для якого особливо важлива доступність базових послуг.

Сформовано на основі джерела 43.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Відповідність потенційних ППП-проектів Рожнівської громади Цілям сталого розвитку

Напрямок ППП	Потенційний проект	Пов'язані ЦСР	Очікуваний результат
Енергоефективність	Модернізація опалення, утеплення будівель, LED-освітлення	ЦСР 7, ЦСР 11, ЦСР 13	Зменшення бюджетних витрат на енергоносії та підвищення комфорту в комунальних закладах.
Поводження з відходами	Система збору, вивезення і сортування ТПВ	ЦСР 11, ЦСР 12	Регулярна послуга, зменшення стихійного сміття, покращення санітарного стану.
Благоустрій	Облаштування громадських просторів, зупинок, місць відпочинку	ЦСР 11	Підвищення якості середовища і безпеки мешканців.
Соціальні послуги	Партнерство з надавачами реабілітаційних, психологічних і доглядових послуг	ЦСР 3, ЦСР 10	Покращення доступності допомоги для ветеранів, людей старшого віку та вразливих груп.
Місцева економіка	Ярмаркові простори, рекреаційні локації, підтримка локальних виробників	ЦСР 8	Створення умов для підприємництва, зайнятості та локального економічного розвитку.
Міжнародна співпраця	Проекти з польським партнером Янкув-Перший	ЦСР 17	Обмін досвідом, грантові можливості, підготовка спільних ініціатив.

Сформовано на основі джерел 27, 39, 44.

Додаток В

Таблиця В.1

SWOT-аналіз передумов розвитку ППП у Рожнівській територіальній громаді

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Наявність стратегії розвитку до 2030 року	Обмежена фінансова база громади	Залучення грантів і приватних ресурсів	Воєнні та макроекономічні ризики
Офіційний сайт і відкритість документів	Відсутність сформованого переліку ППП-проектів	Міжнародне партнерство з Польщею	Низька інвестиційна привабливість малих проектів
Природно-рекреаційний потенціал громади	Недостатня проектна спроможність	Розвиток енергоефективності та відходів	Недовіра населення до участі бізнесу в комунальних послугах
Актуальність екологічних і соціальних напрямів	Брак технічних паспортів потенційних об'єктів	Міжмуніципальна співпраця	Зростання вартості матеріалів і робіт

Сформовано на основі джерел 39, 44.

Додаток Г

Таблиця Г.1

PEST-аналіз середовища розвитку ППП у Рожнівській громаді

Фактор	Зміст фактора	Вплив на розвиток ППП
Політико-правовий	Наявність законодавства про ППП, місцеве самоврядування, управління відходами, енергоефективність	Створює правову основу для підготовки партнерських проєктів.
Економічний	Обмеженість місцевого бюджету, потреба у залученні інвестицій і грантів	Підсилює потребу в змішаних фінансових моделях.
Соціальний	Потреба у якісних послугах, підтримці ветеранів, людей старшого віку, дітей	Вимагає соціальної спрямованості ППП-проєктів.
Технологічний	Необхідність енергоефективних, цифрових і сервісних рішень	Відкриває можливості для залучення приватного досвіду й технологій.
Екологічний	Питання ТПВ, благоустрою, охорони водних і природних ресурсів	Формує попит на екологічно орієнтовані партнерські проєкти.

Сформовано на основі джерел 7, 18, 22, 27.

Додаток Д

Таблиця Д.1

Паспорт потенційного ППП-проекту «Чиста громада: система поводження з ТПВ»

Елемент паспорта	Зміст
Проблема	Потреба у регулярному, якісному та екологічно безпечному збиранні і вивезенні твердих побутових відходів.
Мета	Створення сталої системи поводження з ТПВ у всіх населених пунктах громади.
Публічний партнер	Рожнівська сільська рада або її виконавчий орган.
Потенційний приватний партнер	Суб'єкт господарювання, який має досвід збирання, перевезення або сортування відходів.
Основні дії	Закупівля або встановлення контейнерів, маршрутизація, укладання договорів, інформаційна кампанія, контроль якості.
Очікувані результати	Охоплення послугою домогосподарств, зменшення стихійного сміття, покращення санітарного стану території.
Індикатори	Частка охоплення послугою, кількість контейнерів, регулярність вивезення, кількість скарг.
Пов'язані ЦСР	ЦСР 11, ЦСР 12.

Сформовано на основі джерел 18, 52.

Таблиця Д.2

Паспорт потенційного ППП-проекту «Енергоефективна комунальна будівля»

Елемент паспорта	Зміст
Проблема	Високі витрати на енергоносії та потреба у модернізації комунальних будівель.
Мета	Зменшення енергоспоживання, бюджетних витрат і підвищення комфорту в закладах громади.
Публічний партнер	Рожнівська сільська рада або балансоутримувач комунального об'єкта.
Потенційний приватний партнер	Енергосервісна компанія або інвестор у сфері енергоефективності.
Основні дії	Енергоаудит, утеплення, модернізація опалення, LED-освітлення, автоматизація обліку.
Очікувані результати	Скорочення витрат на енергоносії, підвищення якості умов у будівлях, зменшення екологічного навантаження.
Індикатори	Економія енергії, економія коштів, кількість модернізованих об'єктів, строк окупності.
Пов'язані ЦСР	ЦСР 7, ЦСР 11, ЦСР 13.

Сформовано на основі джерел 22, 23, 44.

Додаток Е

Таблиця Е.1

Матриця ризиків потенційних PPP-проектів у Рожнівській громаді

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Спосіб управління
Недостатній інтерес бізнесу	Середня	Проект може не отримати приватного партнера	Попередні консультації з бізнесом і підготовка реалістичної фінансової моделі.
Нестача вихідних технічних даних	Висока	Неможливість якісно оцінити вартість і ризики	Проведення інвентаризації, аудитів і підготовка паспортів об'єктів.
Недовіра населення	Середня	Соціальний спротив або низька платіжна дисципліна	Громадські обговорення, публічна комунікація, пояснення тарифів і результатів.
Зростання вартості робіт	Середня	Подорожчання проекту або зміна фінансової моделі	Резервування коштів, індексація, поетапне впровадження.
Невиконання договору партнером	Низька або середня	Погіршення якості послуги	Чіткі умови договору, штрафні санкції, моніторинг показників.
Бюджетні обмеження	Висока	Неможливість співфінансування	Поєднання бюджету, грантів, приватних коштів і міжмуніципальної співпраці.

Сформовано на основі джерел 7, 32.

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Система індикаторів оцінки результативності ППП у Рожнівській громаді

Сфера	Індикатор	Одиниця виміру	Значення для оцінки
Енергоефективність	Скорочення споживання енергії	% або кВт·год	Показує фактичний технічний і фінансовий ефект проекту.
Енергоефективність	Економія бюджетних коштів	грн на рік	Демонструє вплив на місцевий бюджет.
Відходи	Охоплення населення послугою	% домогосподарств	Показує доступність послуги для мешканців.
Відходи	Регулярність вивезення	кількість рейсів або графік	Відображає якість організації послуги.
Благоустрій	Кількість модернізованих світлоточок	одиниці	Демонструє обсяг оновлення освітлення.
Соціальні послуги	Кількість отримувачів послуг	осіб	Показує соціальний ефект для населення.
Місцева економіка	Кількість створених або підтриманих робочих місць	одиниці	Відображає внесок ППП у зайнятість.
Прозорість	Кількість оприлюднених звітів	одиниці на рік	Показує рівень підзвітності громади.

Сформовано на основі джерел 7, 27.

Додаток 3

Таблиця 3.1

Дорожня карта впровадження ППП у Рожнівській громаді

Період	Основні дії	Очікуваний результат
1-2 місяць	Створення робочої групи, вибір сфери, збір вихідних даних	Підготовлено організаційну основу для проєкту.
3-4 місяць	Технічний аудит об'єкта або послуги, консультації з потенційними партнерами	Визначено реалістичну модель проєкту.
5-6 місяць	Підготовка паспорта проєкту, фінансової моделі та оцінки ризиків	Сформовано пакет проєктних матеріалів.
7-8 місяць	Громадські консультації, уточнення умов, пошук джерел співфінансування	Підвищено соціальну прийнятність проєкту.
9-10 місяць	Оголошення і проведення відбору партнера	Обрано приватного партнера.
11-12 місяць	Укладення договору, запуск пілотного етапу, початковий моніторинг	Проєкт перейшов до практичної реалізації.

Сформовано на основі джерел 7, 32.