

Юлія Богданівна МАЛИНОВСЬКА

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>

e-mail: yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua

Олексій Віталійович ДИМАШОК

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5660-8166>

e-mail: Oleksii.V.Dymashok@lpnu.ua

Андрій Романович ХАВИЧ

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7204-6397>

e-mail: Andrii.R.Khavych@lpnu.ua

Віктор Павлович БІЛОНІЖКА

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1259-4551>

e-mail: Viktor.P.Bilonizhka@lpnu.ua

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ В УМОВАХ ЗМІН

У статті розглянуто завдання вдосконалення управління державно-приватним партнерством (ДПП) в умовах, що постійно змінюються. В епоху, позначену економічними коливаннями, політичними змінами, технологічним прогресом і суспільними вимогами, ДПП повинні демонструвати адаптивність, гнучкість і перспективний підхід. Ключові висновки підкреслюють першочергову важливість адаптивності, прозорості та залучення зацікавлених сторін у навігації в мінливих ландшафтах. Гнучкі структури контрактів, чіткий розподіл ризиків і практики управління ризиками стають важливими інструментами для подолання складнощів, спричинених змінами.

Ключові слова: адаптивне лідерство державно-приватне партнерство, ДПП, проактивний підхід, стратегія

ВСТУП

У динамічному світі, де зміни є постійною нормою, управління державно-приватним партнерством (ДПП) набуває особливого значення [1; 2]. ДПП є ефективним інструментом співпраці між державними органами і приватним сектором, спрямованим на досягнення спільних цілей та стимулювання економічного росту. Вдосконалення управління ДПП в умовах, що змінюються, має важливе значення для їх успіху та стійкості. У динамічному середовищі, де економічні, політичні, технологічні та соціальні зміни є звичним явищем, декілька стратегій можуть підвищити ефективність ДПП.

Гнучкі структури контрактів, які дають змогу переглядати та вирішувати суперечки, регулярні процеси моніторингу та оцінювання для відстеження виконання проєкту, а також чіткий розподіл ризиків між державним і приватним секторами є критично важливими елементами [3; 4]. Прозорість, підзвітність і залучення зацікавлених сторін створюють довіру та забезпечують відповідність інтересам спільноти.

Довгострокове планування, адаптивне лідерство та інтеграція технологій можуть допомогти ДПП краще передбачати зміни та керувати ними. Фінансова стабільність із диверсифікованими джерелами фінансування та планами на випадок непередбачених обставин має вирішальне значення для подолання економічних зривів. Нарешті розвиток потенціалу для партнерів і підтримуюча законодавча та нормативна база є ключовими для подолання складнощів мінливих умов управління ДПП.

Проте сучасні виклики, такі як глобальні кризи, зміни в технологіях, кліматичні зміни та геополітичні

події, ставлять під сумнів традиційні підходи до управління ДПП. Щоб забезпечити сталий розвиток і позитивний вплив на суспільство, потрібні нові стратегії та підходи до цієї форми партнерства.

МЕТА статті – надати рекомендації та стратегії для покращення управління ДПП у контексті мінливих умов. Дослідження має на меті поінформувати про виклики та складнощі, з якими стикаються ДПП, коли мають справу з економічними коливаннями, змінами в політичному керівництві, технологічними досягненнями та мінливими суспільними вимогами. Ця стаття має на меті запропонувати комплексний набір стратегій і рекомендацій для підвищення ефективності та сталості ДПП в умовах цих змін. Вона підкреслює важливість гнучкості, прозорості, залучення зацікавлених сторін, довгострокового планування, адаптивного лідерства, інтеграції технологій та інших ключових факторів для успішного управління ДПП у динамічному середовищі.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В ході дослідження застосовано різні методи дослідження: огляд літератури для встановлення теоретичної основи, тематичні дослідження для якісного розуміння практичних проблем і рішень, та аналіз державної політики, партнерських контрактів і пов'язаних документів задля розуміння, як вони стосуються адаптивності та гнучкості у відповідь на зміни умов.

РЕЗУЛЬТАТИ

ДПП є стратегічним механізмом співпраці між державними установами та приватним сектором, спрямованим на досягнення спільних цілей та розв'язання

соціально-економічних завдань. Сучасний світ, який характеризується нестабільністю та непередбачуваністю, накладає особливі вимоги до управління таким партнерством. Зміни в економіці, технологіях, політиці та суспільстві вимагають адаптації та удосконалення стратегій управління ДПП.

Ці партнерства характеризуються співпрацею, спільними ресурсами та зосередженістю на застосуванні сильних сторін обох секторів для досягнення позитивних результатів. Завдяки об'єднанню експертних знань, ресурсів і можливостей державного та приватного секторів ДПП може стати суттєвою у наданні державних послуг, інфраструктурних проєктах та інших ініціативах, які приносять користь суспільству загалом. Цей підхід дає змогу урядам залучати ефективність, інновації та інвестиції приватного сектора, а підприємства можуть сприяти суспільному добробуту та економічному зростанню завдяки цій співпраці. Успіх ДПП часто залежить від ефективного управління, чітких ролей і обов'язків, прозорих угод і відданості досягненню спільних цілей.

Основна ідея полягає в тому, щоб застосовувати ефективність і досвід приватного сектору, зберігаючи водночас відповідальність державного сектору за сус-

пільний добробут. ДПП може бути потужним інструментом для вирішення складних проблем і сприяння сталому розвитку в таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, інфраструктура та збереження навколишнього середовища тощо.

ДПП стикається з різними проблемами, які можуть відрізнитися залежно від конкретного проєкту, сектору та місцевих умов, проте виділимо та оцінимо основні ризики сьогодення ДПП (табл. 1).

Для подолання цих викликів ДПП повинні включити адаптивність і планування на випадок непередбачених ситуацій у свої стратегії управління проєктами. Регулярне оновлення оцінювання ризиків і гнучкі структури контрактів також є ключовими для ефективного управління умовами, що змінюються. Крім того, міцна комунікація та співпраця між державними та приватними партнерами є важливими для подолання цих викликів і забезпечення довгострокового успіху проєктів ДПП.

Для пом'якшення та управління ризиками, пов'язаними з ДПП у мінливих умовах, дуже важливо застосовувати стратегічний та комплексний підхід до управління ризиками. Запропонуємо стратегії вирівнювання цих ризиків (табл. 2).

Таблиця 1 – Виклики ДПП в умовах змін (систематизовано авторами за даними [1; 2; 5; 6])

Виклик	Проявлення	Вірогідність	Вплив
Економічна невизначеність	економічні коливання, спади чи фінансові кризи можуть вплинути на життєздатність проєктів ДПП. Партнери з приватного сектору можуть стати більш неохочими до ризику, а фінансування може стати дефіцитнішим під час економічного спаду.	Висока	Високий
Політична нестабільність	зміни в урядовому керівництві або політична нестабільність можуть призвести до змін у політиці, пріоритетах і нормах, впливаючи на стабільність і безперервність проєктів ДПП	Висока	Високий
Зміна нормативних актів	зміни в законах і нормативних актах можуть вплинути на умови договорів ДПП, що потенційно може призвести до суперечок або перегляду.	Середня	Середній
Технологічний прогрес	швидкий технологічний прогрес може призвести до того, що інфраструктура або послуги проєкту стануть застарілими. ДПП повинні адаптуватися та інвестувати в технології, щоб залишатися актуальними.	Високий	Низький
Зміни навколишнього середовища та клімату	проблеми з навколишнім середовищем і зміна клімату можуть вимагати коригування дизайну інфраструктури, експлуатації та обслуговування, щоб відповідати стандартам сталого розвитку, що розвиваються.	Середній	Середній
Громадське сприйняття та опір змінам	опір громадськості змінам у державних послугах, особливо в чутливих сферах, таких як охорона здоров'я та освіта, може перешкоджати прийняттю ДПП.	Висока	Високий
Переукладення контракту та суперечки	зміна умов може вимагати перегляду контракту. Суперечки можуть виникнути, якщо сторони не погоджуються щодо обсягу необхідних змін або їх фінансових наслідків.	Висока	Високий
Проблеми фінансування	економічна невизначеність може вплинути на доступність і вартість фінансування. Проєкти ДПП можуть зіткнутися з труднощами у залученні коштів або більшою вартістю запозичень.	Висока	Високий
Довгострокове зобов'язання	підтримання зобов'язань як державних, так і приватних партнерів протягом тривалого терміну, особливо в нестабільних умовах, може бути складним завданням.	Висока	Середній
Ефективність і моніторинг	Адаптація показників продуктивності та механізмів моніторингу до мінливих обставин є важливою для забезпечення виконання проєктів.	Середня	Середній
Управління ризиками	виявлення та управління новими ризиками або ризиками, що розвиваються, які виникають через зміну умов, наприклад загрози кібербезпеці або збої в ланцюжках поставок.	Середня	Високий
Інтеграція технологій	Швидкі темпи технологічних змін можуть вимагати інтеграції нових технологій в існуючу інфраструктуру, що може бути складним і дорогим.	Середня	Середній
Управління даними та інформацією	Ефективний збір, керування й аналіз даних мають вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень у умовах, що швидко змінюються.	Низький	Середній

Таблиця 2 – Стратегії удосконалення управління ДПП в умовах змін (систематизовано авторами за даними [2; 4; 5; 6])

Назва	Кроки	Дії
Оцінювання та планування ризиків	Проведення комплексного оцінювання ризиків	визначати та оцінювати потенційні ризики, включаючи політичні, економічні, регуляторні та операційні ризики, на етапі планування ДПП
Гнучкий зміст контракту	Включення положення про гнучкість	додавання гнучкості у контрактах про ДПП, включивши положення, які дозволяють коригувати умови, що змінюються. Це може включати положення з перегляду, розподілу ризиків і модифікації контрольних показників ефективності.
Постійний моніторинг та оцінка	Запровадження надійного моніторингу	безперервний моніторинг ефективності проекту та показників ризику. Це дозволяє на ранній стадії виявити проблеми та мати можливість швидко вжити заходів для їх усунення.
Залучення зацікавлених сторін	Співпраця зі стейкхолдерами	активне залучення зацікавлених сторін, включаючи громадськість, до обговорення стратегій управління ризиками. Їхній внесок може запропонувати розуміння та створити підтримку для необхідних змін.
Адаптивне лідерство	Розвиток навичок адаптивного лідерства	лідери в управлінні ДПП повинні мати навички, щоб ефективно орієнтуватися в мінливих умовах. Вони повинні мати можливість приймати обґрунтовані рішення в невизначеному середовищі
Технологічна інтеграція	Технологія Embrace	включення передових технологій для аналізу даних, моніторингу в реальному часі та підтримки прийняття рішень. Це дає змогу команді проекту швидко реагувати на мінливі обставини.
Планування на випадок непередбачених ситуацій	Розроблення планів на випадок надзвичайних ситуацій	створення планів на випадок надзвичайних ситуацій, які окреслюють відповіді на різні сценарії ризику. У цих планах має бути детально описано дії, яких необхідно вжити у разі несподіваних змін.
Диверсифіковані джерела фінансування	Диверсифікація фінансування	зменшення залежності від одного джерела фінансування, досліджуючи різні варіанти фінансування. Це може включати державні та приватні джерела, а також альтернативні механізми фінансування, такі як зелені облігації або публічні пропозиції акцій.
Регулярні огляди ризиків	Періодичний аналіз ризиків	проведення регулярних аналізів ризиків, щоб переконатися, що ними управляють належно і що заходи з пом'якшення залишаються актуальними в умовах, що змінюються.
Розбудова потенціалу	Посилення досвіду	інвестування в розвиток потенціалу команд ДПП та відповідних зацікавлених сторін, щоб переконатися, що вони мають навички та знання для управління та адаптації до мінливих ризиків.
Правова та регуляторна адаптація	Моніторинг юридичних і регуляторних змін	відслідковування в курсі змін у законах і нормативних актах, які можуть вплинути на проект, і будьте готові адаптуватися за потреби.
Співпраця та вирішення спорів	Сприяння співпраці	сприяння відкритому спілкуванню та співпраці між державними та приватними партнерами для вирішення проблем і суперечок, які можуть виникнути через зміни умов.

Інтегруючи ці стратегії, ДПП можуть краще керувати та нівелювати ризики, пов'язані зі зміною умов, допомагаючи забезпечити успіх та стійкість проекту. Крім того, проактивний та адаптивний підхід до управління ризиками має важливе значення для навігації зі складнощами державно-приватного партнерства в динамічному середовищі.

Успішна міжнародна практика у контексті ДПП зазвичай передбачає ефективну співпрацю між державними установами та суб'єктами приватного сектору в транскордонному або глобальному середовищі. Можна виділити основні загальні тенденції:

1) *Технологічна інтеграція та інновації* :

Цифровізація та аналітика даних. Інтеграція цифрових технологій і аналітики даних змінюють спосіб управління проектами ДПП. Це включає застосування датчиків IoT, прийняття рішень на основі ШІ та блокчейн для підвищення прозорості та ефективності.

Розумна інфраструктура. Розвиток розумної інфраструктури, як-от інтелектуальні транспортні системи, енергетичні мережі та рішення в галузі охорони здоров'я, стає важливою тенденцією в рамках ДПП, зосереджуючись на стійкості та покращенні послуг.

Послуги електронного уряду. Надання послуг елект-

ронного уряду через ДПП зростає, надаючи громадянам онлайн-доступ до державних послуг, від електронної охорони здоров'я до електронної освіти.

2) *Екологічна стійкість і стійкість до клімату* :

Зелені та стійкі проекти. Зростає акцент на проєктах екологічної та сталої інфраструктури, з підвищеною увагою до відновлюваних джерел енергії, низьковуглецевого транспорту та екологічно відповідальних методів будівництва.

Адаптація до клімату. ДПП дедалі більше вирішують проблеми, пов'язані зі зміною клімату, включаючи стійкість до зміни клімату та заходи пом'якшення наслідків в інфраструктуру та надання послуг.

3) *Глобальне розширення ДПП* :

Міжнародна співпраця. Моделі та практики ДПП дедалі частіше перетинають кордони, завдяки міжнародній співпраці над великомасштабними інфраструктурними проєктами, обміну знаннями та поширенню передового досвіду в регіонах.

Ринки, що розвиваються. Країни з економікою, що розвивається, визнають потенціал ДПП і переживають сплеск активності ДПП, оскільки уряди прагнуть залучити досвід та інвестиції приватного сектору для усунення прогалин в інфраструктурі.

Ці тенденції відображають мінливий ландшафт ДПП, який обумовлений технологічним прогресом, екологічними імперативами та глобалізацією передового досвіду.

ВИСНОВКИ

Прозорість, підзвітність і залучення зацікавлених сторін визначені як фундаментальні основи для управління ДПП у мінливих умовах. Відкрита та чітка комунікація, а також активне залучення зацікавлених сторін, включаючи громадськість, є важливими для зміцнення довіри та підтримки проєктів ДПП за одночасного ефективного управління ризиками, пов'язаними зі зміною обставин. Крім того, дослідження підкреслює важливість адаптивного лідерства, інтеграції технологій, довгострокового планування та диверсифікованих джерел фінансування як ключових факторів, що підвищують стійкість та успіх проєктів ДПП у мінливих

умовах. Ці висновки забезпечують комплексну основу для покращення управління ДПП і забезпечення того, що ці партнерства залишаються адаптованими та ефективними перед лицем викликів, що постійно змінюються.

Подальші дослідження у сфері ДПП у мінливих умовах може бути зосереджено на таких напрямках: дослідження успіхів та невдач різних моделей ДПП у різних секторах, щоб визначити найкращі практики та спільні проблеми; дослідження, як нові технології, такі як блокчейн, штучний інтелект та Інтернет речей, впливають на управління та результати проєктів ДПП, зокрема у таких секторах, як транспорт, охорона здоров'я та інфраструктура; оцінка завершених проєктів ДПП для оцінювання довгострокової стійкості та впливу на суспільство, а також для визначення областей для вдосконалення майбутніх проєктів.

Список використаних джерел

1. Пирог О.В., Дорощкевич К.О., Томич М.І., Вороновська М.М. Механізми реалізації моделей державно-приватного партнерства в зовнішньоекономічній діяльності. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1273>
2. Дорощкевич К.О., Вороновська М.М., Івасюк В.В. Стратегія і тактика державно-приватного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності. *Фінансовий простір*. 2022. № 1 (45). С. 35–44.
3. Applied intelligent systems of support for public-private partnership in foreign economic activity / N. Shpak et al. *COLINS-2022: 6th International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems* (May 12–13, 2022, Gliwice, Poland). Gliwice, pp. 1499–1508.
4. Franzo S., Landoni P., Colombo G., Verganti R. The role of publicly funded collaborative projects in implementing open innovation. *Innovation*. 2022. URL: 10.1080/14479338.2022.2055040
5. Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability / I. Bashynska et al. *Sustainability*. 2023. Vol. 15.
6. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company / Y. Malynovska et al. *Energies*. 2022. Vol. 15(13).

References

1. Pyroh O.V., Doroshkevych K.O., Tomych M.I., Voronovska M.M. Mechanisms of implementation of public-private partnership models in foreign economic activity. *Efficient economy*. 2023. No. 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1273> (in Ukrainian).
2. Doroshkevych K.O., Voronovska M.M., Ivasiuk V.V. Strategy and tactics of public-private partnership in foreign economic activity. *Financial space*. 2022. No. 1 (45). P. 35–44. (in Ukrainian).
3. Applied intelligent systems of support for public-private partnership in foreign economic activity / N. Shpak et al. *COLINS-2022: 6th International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems* (May 12–13, 2022, Gliwice, Poland). Gliwice, pp. 1499–1508.
4. Franzo S., Landoni P., Colombo G., Verganti R. The role of publicly funded collaborative projects in implementing open innovation. *Innovation*. 2022. URL: 10.1080/14479338.2022.2055040
5. Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability / I. Bashynska et al. *Sustainability*. 2023. Vol. 15.
6. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company / Y. Malynovska et al. *Energies*. 2022. Vol. 15(13).

Yuliia MALYNOVSKA

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>

e-mail: yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua

Oleksii DYMASHOK

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5660-8166>

e-mail: Oleksii.V.Dymashok@lpnu.ua

Andrii KHAVYCH

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7204-6397>

e-mail: Andrii.R.Khavych@lpnu.ua

Viktor BILONIZHKA

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1259-4551>

e-mail: Viktor.P.Bilonizhka@lpnu.ua

IMPROVING THE MANAGEMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE CONDITIONS OF CHANGE

Introduction. This paper examines the important task of improving public-private partnership (PPP) management in a constantly changing environment. In an era marked by economic fluctuations, political changes, technological progress and societal demands, PPPs must demonstrate adaptability, flexibility and a forward-looking approach. Key findings highlight the critical importance of adaptability, transparency and stakeholder engagement in navigating changing landscapes. Flexible contract structures, clear risk allocation, and sound risk management practices are becoming important tools to overcome the complexities of change. The findings from this study offer a comprehensive framework for improving the governance of PPPs, ultimately contributing to the sustainability and effectiveness of these partnerships in the face of change.

The purpose of the paper is to explore the strategies and approaches to improve the management of PPPs in changing conditions.

Results. This research underscores the need for flexible contract design, continuous monitoring, and robust risk management strategies in response to changing circumstances. The trends reflect the changing landscape of public-private partnerships driven by technological advances, environmental imperatives and the globalization of best practices. The study highlights the significance of transparency, accountability, and stakeholder engagement as pillars of trust-building and risk mitigation. Furthermore, it emphasizes the value of adaptive leadership, technology integration, long-term planning, and diversified funding sources in ensuring the sustainability and effectiveness of PPP projects.

Conclusion. The conclusions drawn from this research offer a comprehensive framework for enhancing PPP management, ultimately contributing to the sustainability and effectiveness of these partnerships in the face of change. Further research is also proposed to explore specific areas of PPPs, such as the impact of emerging technologies and environmental considerations, to inform future practices and policies.

Keywords: adaptive leadership, public-private partnership, PPP, proactive approach, strategy