



Менеджмент

УДК 351.712:334.72:332.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19323003>

Концесія як спосіб управління інфраструктурними об'єктами державної та комунальної власності в контексті забезпечення розвитку територій

Чикало Інна Василівна

кандидат економічних наук, доцент

Західноукраїнський національний університет,
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна,

E-mail: i.chykalo@wunu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4824-8999>

Прийнято: 14.03.2026 | Опубліковано: 29.03.2026

Анотація: Стаття присвячена проблематиці управління інфраструктурними об'єктами державної та комунальної власності на засадах концесії в контексті забезпечення розвитку територій.

Мета та завдання. систематизація теоретико-прикладних засад управління інфраструктурними об'єктами державної і комунальної форм власності на засадах концесії та формування рекомендацій щодо перспектив її застосування.

Методи. В рамках дослідження використано інструментарій: монографічного методу (у ході трактування сутності поняття «концесія» та основних понять, що розкривають її зміст), аналізу (при аналізі практичних засад реалізації концесійних проектів), синтезу (при формуванні заходів для створення передумов активізації концесійної діяльності щодо інфраструктурних об'єктів державної та комунальної власності), графічні (для



наочного представлення отриманих результатів наукового пошуку, зокрема при наведенні базових дефініцій, що розкривають сутність концесії та при представленні впливу концесії на розвиток територій).

Результати. У статті досліджено механізми концесії як способу управління об'єктами державної та комунальної власності в умовах обмеженості бюджетних ресурсів. Визначено роль концесійних угод у залученні приватних інвестицій для модернізації інфраструктурних об'єктів. Особливу увагу приділено впливу концесії інфраструктурних проектів на забезпечення розвитку територій. Автором проаналізовано законодавче регулювання концесійної діяльності в Україні, виявлено ключові вигоди такої діяльності для всіх її учасників та проаналізовано діючу практику реалізації інфраструктурних концесійних проектів. Обґрунтовано перспективність використання концесії у процесі управління інфраструктурними об'єктами державної і комунальної власності та виокремлено заходи, які доцільно реалізувати для створення передумов активізації її використання.

Висновки. Концесія є одним із важливих механізмів модернізації інфраструктури, який широко застосовується в багатьох країнах світу, що дозволяє поєднати публічні інтереси держави з управлінським досвідом, фінансовими ресурсами та інноваційними рішеннями приватного сектору й у кінцевому результаті забезпечити поступальний розвиток території, на теренах якої реалізується концесійний проект.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, інвестиції, інфраструктура, інфраструктурний об'єкт, концесійний проект, концесійний договір, майно державної та комунальної власності, соціально-економічний розвиток територіальних громад, публічне управління.



Concession as a Tool for Managing Infrastructure Facilities of State and Municipal Ownership in the Context of Territorial Development

Chykalo Inna

West Ukrainian National University, Ternopil

E-mail: i.chykalo@wunu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4824-8999>

Abstract. The article is devoted to the issue of managing infrastructure facilities of state and municipal ownership on the basis of concession within the context of ensuring territorial development.

Purpose and objectives. The purpose of the study is to systematize the theoretical and applied foundations of managing infrastructure facilities of state and municipal ownership through concession mechanisms and to develop recommendations regarding the prospects for their further application.

Methods. The research employs a set of methodological tools, including the monographic method (used to interpret the essence of the concept of “concession” and related definitions that reveal its content), analysis (applied in examining the practical foundations of implementing concession projects), synthesis (used in the formulation of measures aimed at creating prerequisites for intensifying concession activities concerning infrastructure facilities of state and municipal ownership), and graphical methods (applied to visually present the results of the research, particularly in presenting the key definitions that reveal the essence of concession and in illustrating its impact on territorial development).

Results. The article investigates concession mechanisms as a means of managing state and municipal property under conditions of limited budgetary resources. The role of concession agreements in attracting private investment for the modernization of infrastructure facilities is identified. Particular attention is paid to



the impact of concession-based infrastructure projects on ensuring territorial development. The author analyzes the legislative regulation of concession activities in Ukraine, identifies the key benefits of such activities for all participants, and examines the current practice of implementing infrastructure concession projects. The prospects for the use of concessions in the management of infrastructure facilities of state and municipal ownership are substantiated, and a set of measures aimed at creating prerequisites for intensifying their application is proposed.

Conclusions. Concession is one of the important mechanisms for infrastructure modernization widely applied in many countries worldwide. It enables the combination of public interests of the state with managerial expertise, financial resources, and innovative solutions of the private sector, ultimately ensuring sustainable territorial development in the areas where concession projects are implemented.

Keywords: public-private partnership, investments, infrastructure, infrastructure facility, concession project, concession agreement, state and municipal property, socio-economic development of territorial communities, public management.

Постановка проблеми В умовах обмеженості та нестачі ресурсів на утримання інфраструктурних об'єктів, що перебувають у державній чи комунальній власності, перед державними інституціями та органами місцевого самоврядування, які здійснюють управління ними, постає потреба пошуку додаткових джерел фінансування та способів управління. Одним із таких способів управління, що набув широкого поширення у міжнародній практиці є концесія. Використання концесії дозволяє забезпечити ефективне функціонування інфраструктурних об'єктів та реалізацію інфраструктурних проектів. Концесія є одним із важливих механізмів покращення стану інфраструктури, та ефективною формою співпраці публічного та приватного секторів.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Певні аспекти щодо використання концесії розглядаються у наукових працях різних науковців. Так, вивчаючи концесію як одну із форм державно-приватного партнерства Зайцев Є. аналізує її як інструмент залучення приватних інвестицій для розвитку об'єктів інфраструктури та доводить у своїх працях, що концесія може сприяти вирішенню ряду важливих соціально-економічних завдань [1]. Дещо схожі наукові положення наводить С. Король, яка акцентує увагу на тому, що концесійні проекти є однією з найефективніших і найперспективніших форм публічно-приватного партнерства (ППП), що в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення можуть застосовуватись для модернізації національної економіки за рахунок залучення приватних інвесторів [2]. Уманців Г.В. вивчає концесію як інструмент залучення інвестицій [3]. При цьому окремими науковцями вивчається міжнародна практика концесії, наприклад Шулюком Б. С. досліджено, що у деяких країнах переважає така форма концесій, за якої право власності завжди зберігається за державою (Франція), в інших – право власності може переходити до приватного інвестора (США), а також існують змішані форми концесій, коли право власності належить приватному партнеру до завершення терміну реалізації проєкту [4]. Інструментарій державного регулювання концесії як елементу розвитку інфраструктури національної економіки висвітлено у працях Стройко Т., Буркун В. [5]. Турченко І.В. досліджує окремі проблеми сучасного правового регулювання концесійних відносин з [6]. Діхтієвський П.В. досліджуючи проблематику розвитку державно-приватного партнерства в умовах європейської інтеграції розмежовує поняття концесійних договорів та договорів, які не мають ознак концесії [7]. Особливості концесійних угод та їхню відмінність від контрактів досліджено Вашеvim О. Є. та Хижняком С. В. [8]. Чинники впливу на успішність концесійних проєктів вивчають Бондар Н. та Сукманюк В., виокремлюючи такі, як макроекономічна стабільність, ефективність інституційно-правового регулювання, особливості реалізації проєкту, доступність фінансування, рівень



менеджменту та ефективність розподілу ризиків [9]. Вплив цифровізації на забезпечення ефективності концесії як форми публічно-приватного партнерства розглядає Т. Чернецька [10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, попри певний науковий інтерес щодо окресленої проблематики, вивчення концесії як способу управління об'єктами державної та комунальної власності, в першу чергу інфраструктурними - не знайшло належного висвітлення у фаховій літературі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на вказане метою даної статті є систематизація теоретико-прикладних засад управління інфраструктурними об'єктами державної і комунальної форм власності на засадах концесії та формування рекомендацій щодо перспектив її застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження Поняття «концесія» визначено у ЗУ «Про концесію» як «форма здійснення публічно-приватного партнерства, що передбачає взяття та виконання концесіонером перед концесієдавцем обов'язку щодо фінансування (повного або часткового) робіт із створення та/або будівництва (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт, технічне переоснащення), та/або технічного обслуговування об'єкта концесії, з передачею концесіонеру як винагороди права на управління та/або експлуатацію об'єкта концесії та на надання суспільно значущих послуг, у порядку та на умовах, визначених концесійним договором, а також передбачає передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику» [11].

Сутність концесії розкривається крізь призму таких понять, як концесієдавець, концесійний договір, концесійний платіж, концесіонер, зміст яких наведено в табл.1.



Таблиця 1

Базові поняття, що розкривають сутність концесії

№ з/п	Поняття	Зміст поняття
1	концесієдавець	держава в особі Кабінету Міністрів України або органу виконавчої влади, уповноваженого ним на проведення концесійного конкурсу, укладення концесійного договору та виконання зобов'язань, що впливають з нього
2	концесійний договір	договір між концесіонером та концесієдавцем, що визначає порядок та умови реалізації проекту концесії та передбачає взяття та виконання концесіонером перед концесієдавцем обов'язку щодо фінансування (повного або часткового) робіт із створення та/або будівництва та/або технічного обслуговування об'єкта концесії, з передачею концесіонеру як винагороди права на управління та/або експлуатацію об'єкта концесії та на надання суспільно значущих послуг, та передбачає передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику у спосіб, за яким джерелом переважної частини доходів концесіонера є платежі від користувачів (споживачів)
3	концесійний платіж	періодичний платіж, який здійснює концесіонер відповідно до умов концесійного договору
4	концесіонер	юридична особа резидент України або держави - члена Європейського Союзу, створена учасником конкурентної процедури з відбору концесіонера, якого було визначено переможцем конкурсу, відповідно до вимог конкурсної документації та норм чинного законодавства, яка є стороною концесійного договору та спеціально створена виключно для реалізації концесійного проекту

Джерело: Наведено за [11].

Тобто, концесія передбачає надання уповноваженим органам державної влади або органом місцевого самоврядування права на створення чи будівництво та/або управління чи експлуатацію об'єктом концесії за умови взяття концесіонером на себе відповідних зобов'язань, майнової відповідальності та підприємницького ризику з метою задоволення суспільних потреб в рамках концесійного договору. Ці відносини відбуваються на платній та строковій основі. При цьому концесіонером можуть бути як вітчизняні, так і іноземні суб'єкти господарювання.

Терміни реалізації інфраструктурних проектів визначаються для кожного окремо та може становити від 5 до 50 років. Основними факторами впливу на тривалість договору концесії є:



- 1) час, необхідний концесіонеру для відшкодування вкладених інвестицій в об'єкт концесії та відповідно одержання прибутку;
- 2) сфера діяльності та специфіка концесійного проекту.

Зазначимо, що об'єктами концесії можуть виступати такі об'єкти державної та комунальної власності, як: об'єкти водопостачання та водовідведення, будівництво та експлуатація доріг, об'єкти сфери громадського харчування, послуги житлово-комунального господарства.

Концесія передбачає партнерство суб'єктів публічного та приватного секторів економіки. При цьому, публічні інституції зі свого боку надають право приватному бізнесу провадити діяльність щодо створення чи будівництва (нового, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення) та управління (в т.ч. користування, експлуатацію, технічне обслуговування) об'єктом концесії чи надання суспільно значущих послуг. Тоді як концесіонер несе всі операційні ризики, пов'язані з реалізацією проекту.

Важливо зазначити що від використання механізмів концесії вигоду можуть отримати як публічні інституції, приватні інвестори так і суспільство в цілому. Зокрема, публічні інституції в особі органів державної влади та органів місцевого самоврядування через концесію можуть залучити приватні інвестиції для реалізації інфраструктурних проектів, не збільшуючи при цьому навантаження на бюджет, що в умовах обмеженості ресурсів є вкрай важливим. За рахунок концесії з'являється можливість проводити модернізацію доріг, мостів, лікарень та інших об'єктів без прямих витрат. Приватні інвестори в рамках концесійних інфраструктурних проектів використовують нові технології, сучасні підходи до управління. Це у свою чергу підвищує якість функціонування інфраструктурних об'єктів і сприяє зростанню економічної активності території.

Зі свого боку, приватні інвестори мають змогу користуватися стратегічними державними об'єктами у довгостроковій перспективі, що дозволяє планувати інвестиції, отримати доступ до важливих секторів, таких як



транспорт, енергетика й комунальні послуги, що зазвичай недоступні для приватного інвестування. В рамках концесійних проектів приватний інвестор має автономію щодо реалізації проекту, може оптимізувати витрати, та отримувати стабільний фінансовий потік від користувачів (споживачів) за надані послуги. Концесія є вигідною в першу чергу для інвесторів, які хочуть отримати доступ до об'єктів державного та комунального майна, а реалізація таких проектів у цій сфері дозволяє завоювати та зміцнити репутацію інвестора (рис.1).



Рис.1. Вплив концесійних інфраструктурних проектів на забезпечення розвитку територій

Джерело: побудовано автором.



Загалом для територіальної громади або іншої адміністративно-територіальної одиниці, на теренах якої реалізуються концесійні проєкти можливим є підвищення рівня та якості життя населення через покращення послугу сфері транспорту, енергопостачання та водопостачання, а також через створення нових робочих місць, що стимулює місцеву економіку та підвищує зайнятість (див. рис.1).

Враховуючи зазначене, концесію можна розглядати одним із важливих механізмів покращення інфраструктури, який широко застосовується в багатьох країнах світу як ефективна форма державно-приватного партнерства. концесія є дієвим способом покращення інфраструктури, який дозволяє поєднати ресурси держави та приватного сектору, прискорити модернізацію об'єктів і підвищити якість послуг для населення. За умови належного регулювання та балансу інтересів вона може стати потужним інструментом довгострокового розвитку та економічного зростання.

В реаліях воєнного стану концесія є одним із ключових інструментів залучення приватних інвестицій у державну інфраструктуру, що дозволяє ефективно співпрацювати державі та бізнесу для розвитку інфраструктури в таких ключових секторах економіки, як енергетика (генерація та розподіл електроенергії, альтернативних джерел енергії, таких як сонячні та вітрові електростанції, а також теплопостачання), транспорт (порти та аеропорти, автомобільні та залізничні дороги, міський транспорт і метро), комунальні послуги (водопостачання та водовідведення, управління побутовими відходами, утримання об'єктів соціальної інфраструктури) тощо, забезпечуючи взаємну вигоду для всіх сторін.

У міжнародній практиці управління інфраструктурними об'єктами на засадах концесії є доволі поширеним. Наймасштабнішими з них є будівництво "Євротунелю", який з'єднує континентальну Європу з Великою Британією і має довжину 51 км, з яких 39 км – під дном моря під протокою Ла-Манш, яким управляє компанія Getlink, модернізація аеропортів в Індії, будівництво лікарні



в Туреччині, школи в Бразилії, налагодження переробки сміття в Палестині [12]. На міжнародному рівні концесійні проєкти в рамках державного-приватного партнерства підтримує Світовий банк через Міжнародну фінансову корпорацію IFC.

В Україні пріоритетним напрямом для уряду є і концесія доріг. У жовтні 2020 року потенційним інвесторам надано портфель з шести доріг загальною протяжністю понад 1 300 км: Харків-Дніпро-Запоріжжя, Бориспіль-Полтава, Херсон-Миколаїв, Київ-Житомир-Рівне, Ягодин-Ковель-Луцьк, Дніпро-Кривий Ріг-Миколаїв [13].

Міністерство інфраструктури також планувало передати в концесію сім залізничних вокзалів, у тому числі "Київ-пасажирський" та концесію аеропортів Львова, Запоріжжя, Херсона та Чернівців. Однак, війна внесла свої корективи щодо можливостей застосування інструментарію концесії щодо таких об'єктів.

Варто зазначити, що станом на 01.01.2026 на умовах публічно-приватного партнерства укладено 201 договір, з яких реалізуються 19 договорів (7 - концесійних договорів, 4 - договори про спільну діяльність, 8 - інші договори), 171 договір не реалізується (114 - не виконується, 57 - розірвані/закінчився термін дії), 11 договорів призупинено у зв'язку зі збройною агресією російської федерації [14].

Із цих семи договорів концесії наймасштабнішими є договори щодо концесії спеціалізованого морського порту «Ольвія», де концесіонером є компанія QTerminals (Катар), яка в рамках договору розрахованого на 35 років взяла зобов'язання інвестувати близько 17,3 млрд грн у розвиток терміналів та інфраструктури та концесійний договір щодо Херсонського морського торговельного порту, де концесіонером є ТОВ «Рисоіл-Херсон» [14]. З огляду на воєнний стан на початку 2026 року сторони першого концесійного договору обговорювали заходи поновлення активної фази концесії, другого - з огляду на



безпекову ситуацію не реалізується, проте юридично договір є в переліку тих, реалізація яких відбувається.

Інші 5 договорів концесії реалізуються на місцевому рівні щодо об'єктів комунального майна в межах програм модернізації критичної інфраструктури, а саме реконструкції та підвищення енергоефективності мереж тепло- та водопостачання та будівництва сортувальних ліній чи управління полігонами побутових відходів [14].

Незважаючи на те, що на даний час реалізуються лише 7 концесійних договорів, урядом сформовано Єдиний проєктний портфель публічних інвестицій на 2026 рік [15], в який включено підготовку нових концесійних конкурсів.

Враховуючи позитивний міжнародний досвід реалізації концесійних інфраструктурних договорів, вбачаємо перспективним використання концесії у процесі управління об'єктами державної і комунальної власності. При цьому доречно для активізації її використання як способу управління сформулювати такі передумови:

- по-перше, сформулювати пріоритетний перелік об'єктів для концесії, а саме на національному та регіональному рівнях затвердити переліки інфраструктурних об'єктів державної та комунальної форм власності, які економічно доцільно передавати в концесію. Такими об'єктами можуть бути морські порти та логістичні хаби, автомобільні дороги та мости, залізнична інфраструктура (окремі термінали), аеропорти регіонального значення в умовах повоєнного відновлення, теплопостачання та водоканали, медична та соціальна інфраструктура.

- по-друге, розробити типові концесійні договори із чітко визначеними та прописаними екологічними та соціальними КРІ для різних галузей та із врахуванням передбачених законодавством особливостей для укладання договорів концесії в різних сферах. Це дозволить скоротити час підготовки проєктів, зменшити юридичні ризики, підвищити довіру інвесторів,



забезпечити однаковий розподіл ризиків та конкретизувати результати проекту через визначення критеріїв якості послуг, екологічних стандартів та інвестиційних зобов'язань.

- по-третє, узгодити розподіл ризиків, а саме на час воєнного стану держава може взяти на себе політичні та регуляторні ризики, а приватний партнер - операційні ризики, тоді як воєнні ризики можна мінімізувати за рахунок міжнародного страхування або державних гарантій.

- по-четверте, активізація співпраці із міжнародними фінансовими інституціями (ЄБРР та Світовим банком) та реалізація спільних пілотних проектів для підвищення довіри інвесторів, зниження вартості фінансування та забезпечення контролю прозорості й міжнародного супроводу.

- по-п'яте, цифровізація конкурсних процедур, що передбачає відбір концесійних проектів виключно через відкриті електронні платформи, що дозволить мінімізувати корупційні ризики, забезпечити конкурентоспроможність та залучити міжнародних учасників.

У перспективі концесія може стати потужним механізмом для повоєнного відновлення різних інфраструктурних об'єктів державної та комунальної власності, а саме: відновлення мостів і доріг, модернізації ТЕЦ, будівництва логістичних центрів, реконструкції аеропортів. Це дозволить зменшити навантаження на держбюджет та пришвидшити темпи реалізації проектів на основі дотримання сучасних стандартів управління.

Висновки. Враховуючи зазначене, концесію можна розглядати одним із важливих механізмів покращення інфраструктури, який широко застосовується в багатьох країнах світу як ефективна форма державно-приватного партнерства. Її суть полягає в тому, що держава передає приватному інвестору право на будівництво, відновлення, модернізацію й управління об'єктами інфраструктури на визначений період часу, зберігаючи при цьому право власності на ці об'єкти. Такий підхід дозволяє поєднати публічні інтереси



держави з управлінським досвідом, фінансовими ресурсами та інноваційними рішеннями приватного сектору.

Список використаних джерел

1. Зайцев Є. Концесія як форма державно-приватного партнерства: історико-правовий генезис нормативно-правового регулювання. *Актуальні проблеми держави і права*. 2025. № 105. С. 79-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/apdp.v105.2025.9>
2. Король С. Цифрові технології в обліково-аналітичному забезпеченні концесійних проєктів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. Вип. 20. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-20-09-01/2025-20-09-01>
3. Уманців Г. Концесія у системі інструментарію активізації інвестиційної діяльності. *Економіка та суспільство*, 2025, (81). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-5>
4. Шулюк Б. С. Концесія як форма реалізації проєктів державно-приватного партнерства в Україні та світі. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-56-61>
5. Стройко, Т., Буркун, В. Державне регулювання концесії як елемент розвитку інфраструктури національної економіки. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-72>
6. Турченко І.В. Окремі проблеми сучасного правового регулювання концесійних відносин за чинним законодавством України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. Том 2 № 86. 2024. DOI: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/320356/310933>
7. Діхтієвський П.В. Державне-приватне партнерство в Україні: тенденції розвитку в умовах європейської інтеграції. *Юридичний науковий*



електронний журнал № 9/2025. С.126-130. DOI
<https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-9/26>

8. Вашеv О. Є., Хижняк С. В. Державно-приватне партнерство: концептуальні засади та особливості впровадження в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 68–82. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05>
9. Бондар Н., Сукманюк В. Детермінанти успішності інвестицій інфраструктурних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства в транспортній сфері. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 46. С. 24-31. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17158397>
10. Чернецька Т. Ключові засади реалізації державно-приватного партнерства в умовах посилення цифровізації та інноваційного розвитку. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 32. С. 90-98. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb3220243195584>.
11. Закон України «Про концесію» від 3 жовтня 2019 року № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>
12. MARKET UPDATE. Review of the European public-private partnership market in 2024. March 2025. European Investment Bank, 2025. P.20
13. Презентовано перші 6 ділянок доріг для реалізації потенційних пілотних проєктів ДПП. URL: <https://mtu.gov.ua/news/32322.html>
14. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>
15. Єдиний проєктний портфель публічних інвестицій на 2026 рік. URL: <https://mindev.gov.ua/news/pryiniato-iedynyi-proiektnyi-portfel-publichnykh-investytsii-na-2026-rik>