

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
ОПП «Публічне управління та адміністрування»

Допускається до захисту
Завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування та міжнародної економіки
назва кафедри
професор Сокольська Т.В.
підпис, вчене звання, прізвище, ініціали
« 25 » листопада 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ Й ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Виконав: Коломієць Олександр Анатолійович
прізвище, ім'я, по батькові

підпис

Керівник: доцент Панасюк Вікторія Іллівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

підпис

Рецензент: доцент Герасименко Ірина Олександрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

підпис

Я, Коломієць Олександр Анатолійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

РЕФЕРАТ

Коломієць Олександр Анатолійович: Формування механізму державно-приватного партнерства у секторі безпеки й оборони України

Досліджено особливості формування механізму державно-приватного партнерства у секторі безпеки й оборони України з урахуванням потреб в умовах воєнного стану.

Використано загальноновизнані наукові підходи та методи, сфокусовані на вивченні явищ та процесів управління у секторі безпеки й оборони України. Було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти дослідження.

Виявлено поняття та сутність державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України; виявлено напрями формування партнерських зв'язків у секторі безпеки й оборони України; з'ясовано особливості формування механізму державно-приватного партнерства у секторі безпеки й оборони України; виявлено практичні напрацювання формування складових механізмів державно-приватного партнерства в умовах воєнного стану; проведено аналіз результатів державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України; подано рекомендації щодо удосконалення складових механізму державно-приватного партнерства у секторі безпеки й оборони України.

Зроблено висновок про потребу удосконалення складових механізму ДПП на засадах сучасного розвитку, що дозволить Україні не просто модернізувати, а якісно змінити сектор безпеки і оборони України, перетворивши на більш технологічну, гнучку та адаптивну до сучасних загроз систему. Це вимагає стратегічного бачення, значних правових та інституційних змін, а також готовності до експериментів та ризиків.

Практична значущість результатів дослідження полягає у створенні практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування механізму державно-приватного партнерства та його використання у секторі безпеки й оборони України.

Кваліфікаційна робота магістра містить 72 сторінки, 5 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 56 найменувань.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, сектор безпеки і оборони, партнерські зв'язки, механізми.

ANNOTATION

Kolomiets Oleksandr Anatoliyovych: Formation of the mechanism of public-private partnership in the security and defense sector of Ukraine

It has been investigated of the formation of the mechanism of public-private partnership in the security and defense sector of Ukraine, taking into account the needs in martial law conditions.

It has been used the method of recognized scientific approaches and methods focused on the study of phenomena and management processes in the security and defense sector of Ukraine were used. A complex of general scientific and special methods was applied, covering both theoretical and practical aspects of the study.

It was revealed the concept and essence of public-private partnership in the security and defense sector of Ukraine were identified; directions for the formation of partnership relations in the security and defense sector of Ukraine were identified; the features of the formation of the mechanism of public-private partnership in the security and defense sector of Ukraine were clarified; practical developments in the formation of the constituent mechanisms of public-private partnership in martial law conditions were identified; the results of public-private partnership in the security and defense sector of Ukraine were analyzed; recommendations are made on improving the components of the public-private partnership mechanism in the security and defense sector of Ukraine.

It has been concluded that is made on the need to improve the components of the PPP mechanism on the basis of modern development, which will allow Ukraine not only to modernize, but also to qualitatively change the security and defense sector of Ukraine, turning it into a more technological, flexible and adaptive system to modern threats. This requires a strategic vision, significant legal and institutional changes, as well as readiness for experiments and risks.

The results can be used for the research results lies in creating practical recommendations for improving the process of forming the public-private partnership mechanism and its use in the security and defense sector of Ukraine.

The master's thesis contains 72 pages, 5 tables, 8 drawings, a list of used sources from 56 names.

Keywords: public-private partnership, security and defense sector, partnerships, mechanisms.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ Й ОБОРОНИ УКРАЇНИ	9
1.1. Поняття та сутність державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України	9
1.2. Формування партнерських зв'язків у секторі безпеки й оборони України	15
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИК ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ Й ОБОРОНИ УКРАЇНИ	25
2.1. Особливості формування механізму державно-приватного партнерства у секторі безпеки й оборони України	25
2.2. Практика формування складових механізмів державно-приватного партнерства в умовах воєнного стану	36
2.3. Аналіз результатів державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України	44
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ Й ОБОРОНИ УКРАЇНИ	53
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Національна економіка, яка зазнала суттєвих втрат унаслідок бойових дій, потребує переорієнтації стратегічних пріоритетів розвитку. Це вимагає інтеграції державно-приватного партнерства (ДПП) у загальну систему стратегічного управління економікою з метою досягнення стійкого відновлення, підвищення інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також створення сприятливих умов для активної участі бізнесу у процесах трансформації країни. Таким чином, розгляд механізмів ДПП передбачає глибоке осмислення його ролі в реалізації національних пріоритетів, оцінку ризиків та можливостей, що відкриваються внаслідок повоєнного реформатування економічного ландшафту. Отже, дослідження механізмів ДПП у повоєнному контексті є надзвичайно актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Воно дозволяє не лише розробити концептуальну модель взаємодії ключових суб'єктів процесу відновлення, але й сформулювати пропозиції щодо вдосконалення державної політики в сфері партнерства, орієнтованої на досягнення соціального ефекту, інфраструктурного оновлення та економічної стабільності в довгостроковій перспективі.

Вивчені наукові праці висвітлюють ряд питань щодо механізмів, ризиків та переваг ДПП у сфері оборони та безпеки, а також розглядають міжнародний досвід співпраці держави та приватного сектору в цій галузі. Так, основні положення про ДПП у сфері національної безпеки України розглянуті в працях О. Дідича, Г. Дзяної, О. Маркєєвої, Б. Розвадовського, В. Паливоди, О. Резнікової, Д. Узбека, Ю. Семенюка, Н. Ничкало та інших.

Метою магістерської роботи є дослідження особливостей формування механізму державно-приватного партнерства у секторі безпеки й оборони України з урахуванням потреб в умовах воєнного стану.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**: розкрити поняття та сутність державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України; виявити напрями формування партнерських зв'язків у секторі безпеки й оборони України; з'ясувати особливості формування механізму державно-приватного партнерства у секторі безпеки й оборони

України; виявити практичні напрацювання формування складових механізмів державно-приватного партнерства в умовах воєнного стану; провести аналіз результатів державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України; подати рекомендації щодо удосконалення складових механізму державно-приватного партнерства у секторі безпеки й оборони України.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму державно-приватного партнерства у секторі безпеки й оборони України.

Предметом дослідження є теоретичні основи формування механізму державно-приватного партнерства та практичні напрацювання у секторі безпеки й оборони України.

Методами дослідження є: загальновизнані наукові підходи та методи, сфокусовані на вивченні явищ та процесів управління у секторі безпеки й оборони України. Було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти дослідження.

Узагальнення теоретичних аспектів ДПП як цілісної системи елементів, їхніх взаємозв'язків та функціонування в контексті національної безпеки здійснювалося за допомогою системного підходу. Діалектичний та історичний методи дозволили розглянути еволюцію теоретичних поглядів на ДПП у у секторі безпеки й оборони України. Метод аналізу та синтезу, статистичний метод дозволили вивчити організаційно-правове забезпечення та визначити тенденції розвитку ДПП у досліджуваній сфері.

Практична значущість результатів дослідження полягає у створенні практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування механізму державно-приватного партнерства та його використання у секторі безпеки й оборони України.

Апробація. Апробація результатів наукового дослідження здійснювалася у рамках участі в роботі Міжнародної науково-практичної конференції магістрантів «Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту», БНАУ, 29 жовтня 2025 року, м. Б. Церква. Результати досліджень опубліковані у збірнику матеріалів конференції.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі

вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 72 сторінки. Список використаних джерел налічує 56 найменувань. Робота ілюстрована 8 рисунками, містить 5 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ Й ОБОРОНИ УКРАЇНИ

1.1. Поняття та сутність державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України

У контексті масштабних руйнувань інфраструктури, трансформації соціально-економічного простору та зростання потреб у мобілізації ресурсів для повоєнного відновлення, питання ефективного використання державно-приватного партнерства (ДПП) набуває особливої актуальності. З урахуванням викликів, спричинених повномасштабною війною, Україна стикається з необхідністю переосмислення підходів до залучення приватного сектора у сферу реалізації національних і регіональних проєктів відновлення, що потребує формування нових моделей управління, орієнтованих на інноваційність, гнучкість та стійкість [1].

Слід враховувати, що післявоєнний період характеризується високим рівнем невизначеності, обмеженістю бюджетних ресурсів та посиленням соціальних очікувань щодо швидких результатів відновлення. У таких умовах ключовим завданням стратегічного управління ДПП стає визначення ефективного механізму взаємодії між державою та бізнесом, який дозволяє балансувати інтереси сторін, забезпечувати прозорість процесів, а також гарантувати досягнення довгострокових соціально-економічних результатів. Особливої уваги потребує питання розвитку ДПП, що передбачає прогнозування сценаріїв розвитку, оцінювання інституційних ризиків, формування механізмів контролю та зворотного зв'язку.

Наукова розробка проблематики розвитку державно-приватного партнерства в умовах повоєнної трансформації економіки має спиратися на міждисциплінарний підхід, що поєднує теоретичні засади публічного управління, стратегічного менеджменту, інноваційної економіки та правового регулювання. Досвід зарубіжних країн, які проходили через етапи повоєнного

відновлення, зокрема Німеччини, Японії, Південної Кореї, дає підстави вважати, що саме налагоджена система партнерства між державою і приватним сектором здатна виступити двигуном структурної модернізації економіки та формування стійких моделей розвитку.

Згідно Закону України «Про державно-приватне партнерство» «державно-приватне партнерство – співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом» [2].

Закон встановлює чіткі рамки для реалізації ДПП в Україні – визначає умови, процедури, сферу дії. Однак для повноцінного запуску механізму необхідні додаткові законодавчі ініціативи (наприклад, законопроект № 5090, в якому підкреслюється потреба у механізмах державних гарантій), інституційні зміни та оперативні процедури. Особливо важливим є підвищення ефективності та прозорості через аналіз результатів та відповідну правову підтримку.

У сучасних умовах глобалізації та розвитку інформаційних технологій забезпечення національної безпеки є пріоритетним завданням для кожної країни. Однією з інноваційних стратегій досягнення цієї мети є впровадження державно-приватного партнерства (ДПП).

Розуміння поняття державно-приватного партнерства (ДПП) у контексті національної безпеки стає важливим аспектом стратегії державного управління та ефективного застосування ресурсів. ДПП у сфері національної безпеки ґрунтується на партнерських відносинах, враховуючи комплементарність ресурсів та експертизи обох секторів. Це взаємодія, спрямована на ефективне використання інновацій та технологій для запобігання та вирішення загроз

національній безпеці. Державно-приватне партнерство в нашій країні явище не нове, в різні часи нашої незалежності активно застосовується у багатьох сферах [3].

Слід зазначити, що визначення поняття державно-приватного партнерства, яке міститься в Законі України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI зі змінами та доповненнями [2]. Було неодноразово доповнено. Зокрема, В. Варнавський, А. Клименко та В. Корольов у широкому розумінні під цим поняттям розуміють «систему відносин держави та бізнесу, яка широко використовується як інструмент національного, міжнародного, регіонального, міського, муніципального, економічного і соціального розвитку» [4]. Міжнародна фінансова корпорація державноприватне партнерство трактує як «відносини, за допомогою яких приватний сектор забезпечує суспільство інфраструктурними активами та інфраструктурними послугами, що традиційно надаються державою» [5].

Курбанов С. та Хамуратов М. державно-приватне партнерство трактують як «сукупність відносин публічного та приватного характеру, що виникають між державою і приватним бізнесом чи приватним сектором на середньостроковій та довгостроковій основі з реалізації конкретних проектів шляхом залучення приватних інвестицій, які реалізуються на основі розподілу повноважень, ризиків і відповідальності публічного та приватного партнера, що здійснюється шляхом укладення та виконання угоди про державно-приватне партнерство і прямих договорів, для розв'язання суспільно значущих завдань на взаємовигідних умовах» [6]. В.В. Круглов вважає, що державно-приватне партнерство – це комплексний механізм інституційно визначених взаємовигідних організаційноправових і економічних відносин суб'єктів державного управління з господарськими суб'єктами приватної форми власності, які здійснюються в різних сферах соціально-економічної діяльності у вигляді делегування державою приватному партнеру окремих функцій, та мають обумовлені характеристики (довгостроковість, поєднання фінансових та управлінських ресурсів, розподіл повноважень, ризиків, витрат, відповідальності) з метою отримання синергічного ефекту в реалізації

суспільних та державних інтересів (сталий розвиток суспільства, ефективний розвиток економіки, зростання якості життя населення, створення суспільних благ тощо) шляхом створення й експлуатації інфраструктурних об'єктів і надання суспільних послуг [7].

Аналізуючи вище викладене, можна зробити висновок, що єдине в чому вчені та науковці однакові, це в тому, що державно-приватне партнерство – це відносини між державою та іншими суб'єктами господарювання різних форм власності. Також, немає однієї думки, щодо сфер застосування державно-приватного партнерства. Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI зі змінами та доповненнями [2], державно-приватне партнерство застосовується в таких сферах: виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу; будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури; машинобудування; збір, очищення та розподілення води; охорона здоров'я; туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт; забезпечення функціонування зрошувальних і осушувальних систем; управління відходами, крім збирання та перевезення; виробництво, розподілення та постачання електричної енергії; надання соціальних послуг, управління соціальною установою, закладом; виробництво та впровадження енергозберігаючих технологій, будівництво та капітальний ремонт житлових будинків, повністю чи частково зруйнованих внаслідок бойових дій на території проведення антитерористичної операції; встановлення модульних будинків та будівництво тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб; надання освітніх послуг та послуг у сфері охорони здоров'я; управління пам'ятками архітектури та культурної спадщини; донорство крові та/або компонентів крові, заготівля, переробка, тестування, зберігання, розподіл і реалізація донорської крові та/або компонентів крові; електронні комунікації.

Разом з тим, законодавцем визначено, що «за рішенням державного партнера державно-приватне партнерство може застосовуватися в інших сферах діяльності, які передбачають надання суспільно значущих послуг, крім видів

господарської діяльності, які відповідно до закону дозволяється здійснювати виключно державним підприємствам, установам та організаціям. Державно-приватне партнерство застосовується з урахуванням особливостей правового режиму щодо окремих об'єктів та окремих видів діяльності, встановлених законом» [2].

Таким чином, законодавець дає можливість застосовувати державно-приватне партнерство і в інших сферах діяльності. Враховуючи, що в Указі Президента України № 56/2022 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки» [8], одним із напрямків державної політики у сфері забезпечення державної безпеки є розвиток державно-приватного партнерства з урахуванням пріоритетності інтересів держави в системі забезпечення державної безпеки, що дає можливість застосовувати державно-приватне партнерство у надзвичайно важливих сферах діяльності, особливо у такий тяжкий для нашої держави час, як відбиття збройного вторгнення російської федерації, це у сфері оборони та сфері національної безпеки.

Перш ніж перейти до розгляду питання сутності державно-приватного партнерства у секторі безпеки й оборони України, слід розглянути сутність національної безпеки. Так, ось поняття та розуміння національної безпеки у такому вигляді, яке воно є на теперішній час, було не завжди. З моменту здобуття незалежності Україною, термін «Національна безпека України» не був чітко сформульований та був відсутній у засадничих державотворчих документах – Декларації про державний суверенітет України від 16.07.1990 р. [9] та Акті проголошення незалежності України від 24.08.1991 р. [10]. У Декларації йшлося про «українську націю», «національну державу», «національну державність», «усі національності», «національно-культурний розвиток», «національно-культурне відродження», «національно-етнографічні особливості», «національнокультурні потреби», «національні цінності», проте не згадувалося про національну безпеку.

На думку В. Смолянюк, давався взнаки негативний радянський спадок: у срер в його партійно-ідеологічній, законодавчій, державно-управлінській,

воєнно-політичній, науково-освітній та інших важливих сферах термін «національна безпека» (як і «радянська нація») не вживався [11]. Замінниками залежно від конкретної суспільно-політичної ситуації виступали «державна безпека», «міжнародна безпека», «воєнна (оборонна) безпека», «екологічна безпека». Як наслідок, рання державотворча риторика України, що стосувалася національної безпеки, на зламі 1990–1991 рр. не містила визначень, не апробованих у попередній державі [11].

Використання західної суспільно-політичної термінології з метою позначення масштабних суспільно-політичних змін на пострадянському просторі на той момент було незначним, що додатково звужувало змістовний простір базових державотворчих документів. Відтак імплементація словосполучення «національна безпека» в українські державотворчі реалії відбувалася з певною інерцією. Я. Дашкевич свого часу взагалі пропонував відмовитися від цього терміна, оскільки, на його погляд, англійському прикметнику «national» більше відповідав український аналог «державний» [12]. В перше термін «Національна безпека України» було вжито у Постанові Верховної Ради України «Про Основні напрями зовнішньої політики України» [13], та давало можливість застосування у державотворчому процесі. У документі в контексті визначення національних інтересів України у сфері міжнародних відносин йшлося про «стратегічні та геополітичні інтереси, пов'язані з забезпеченням національної безпеки України та захистом її політичної незалежності» [13].

Державна політика у сферах національної безпеки і оборони спрямовується на забезпечення воєнної, зовнішньополітичної, державної, економічної, інформаційної, екологічної безпеки, безпеки критичної інфраструктури, кібербезпеки України та на інші її напрями [14].

Аналізуючи період незалежності України, розуміння та усвідомлення важливості питання національної безпеки у державі не було і до 24 лютого 2022 року попри те, що російська збройна агресія проти України, а саме, пряме й опосередковане застосування збройної сили проти суверенітету і територіальної цілісності України розпочалась у 2014 році.

У законі України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року визначено, що національні інтереси України – це життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян [14]. Також, цим законом передбачено відпрацювання основного документу довгострокового планування, яким визначаються основні напрями державної політики у сфері національної безпеки – це стратегія національної безпеки України. Цей документ визначає [14]:

1) пріоритети національних інтересів України та забезпечення національної безпеки, цілі, основні напрями державної політики у сфері національної безпеки;

2) поточні та прогнозовані загрози національній безпеці та національним інтересам України з урахуванням зовнішньополітичних та внутрішніх умов;

3) основні напрями зовнішньополітичної діяльності держави для забезпечення її національних інтересів і безпеки;

4) напрями та завдання реформування й розвитку сектору безпеки і оборони;

5) ресурси, необхідні для її реалізації. Стратегія національної безпеки України розробляється за дорученням Президента України протягом шести місяців після його вступу на пост та схвалюється рішенням Ради національної безпеки і оборони України і затверджується указом Президента України [14].

1.2. Формування партнерських зв'язків у секторі безпеки й оборони України

Вивчення даних свідчить про обмежену ефективність впровадження механізмів ДПП у сучасних умовах, попри нагальну потребу в залученні приватного капіталу для модернізації інфраструктури та підвищення якості надання публічних послуг. Водночас, упродовж останніх двох років не було зафіксовано жодних системних або стратегічних зусиль держави, спрямованих

на активізацію партнерської взаємодії між публічним та приватним секторами в межах інструментарію державно-приватного партнерства.

Також важливим є те, що повоєнне відновлення характеризується низкою специфічних умов, які суттєво впливають на функціонування ДПП, зокрема:

– політична нестабільність, макроекономічні дисбаланси, недосконалість правового регулювання, високі страхові ризики створюють додаткові виклики для приватних інвесторів;

– необхідність швидкого відновлення критично важливої інфраструктури може конфліктувати з традиційними процедурами ДПП, що потребує розробки прискорених механізмів;

– дефіцит державних фінансів і кредитних ресурсів вимагає максимально ефективного використання коштів та інноваційних фінансових інструментів;

– пріоритетними напрямками стають відновлення соціальної інфраструктури та забезпечення базових потреб населення [1].

Тому постає питання які ж саме форми ДПП необхідно розвивати та за якими пріоритетними напрямками розвитку. Одним із найперспективніших напрямів у повоєнний період є розвиток інноваційно-орієнтованих структур, які здатні забезпечити синергетичний ефект поєднання державних стратегічних пріоритетів та приватних ініціатив.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про високу ефективність моделей ДПП у створенні інноваційних техноструктур. Зокрема, досвід Південної Кореї демонструє успішність державно-приватного партнерства у розвитку технополісів Тедок та Пангьо, які стали драйверами технологічного прориву країни у сферах інформаційних технологій та біотехнологій.

Сінгапурський технопарк є прикладом ефективного поєднання державного планування та приватної ініціативи, що забезпечило перетворення країни на провідний інноваційний хаб Азійсько-Тихоокеанського регіону. Фінський досвід розвитку техноструктур у Гельсінкі та Оулу демонструє можливості успішної диверсифікації економіки через створення інноваційних екосистем на основі ДПП.

Особливо цінним є досвід Ізраїлю у створенні військово-промислових техноструктур, які забезпечили не лише оборонні потреби країни, але й стали основою для розвитку високотехнологічного сектору економіки. Модель «Unit 8200» демонструє можливості трансформації військових технологій у комерційні інновації через механізми ДПП.

Отже, інноваційна модель стратегічного управління ДПП передбачає розвиток партнерських відносин у різних організаційних формах, що відповідають специфічним потребам повоєнного відновлення (табл. 1.1) [1].

Таблиця 1.1

Організаційні форми державно-приватного партнерства

Форма	Мета створення	Вигоди
Інноваційні кластери	Створення територіальних кластерів на базі ДПП для концентрації інноваційних підприємств, наукових установ та освітніх закладів.	– спільне використання інфраструктури та ресурсів; – трансфер технологій та знань; – формування інноваційних екосистем; – залучення міжнародних інвестицій та партнерів.
Технопарки та бізнес-інкубатори	Розвиток технопарків як форми ДПП для підтримки стартапів та малих інноваційних підприємств	– надання офісних приміщень та спеціалізованого обладнання; – консультативна підтримка та менторинг; – доступ до венчурного фінансування; – інтеграція з освітніми та науковими установами.
Індустріальні парки	Створення сучасних індустріальних парків для розміщення виробничих потужностей.	– готова інфраструктура для швидкого запуску виробництва; – логістичні центри та транспортні вузли; – спільні сервісні центри; – екологічно безпечне виробництво.
Агропромислові кластери	Розвиток сільськогосподарських кластерів для модернізації АПК.	– переробні підприємства повного циклу; – сучасні логістичні мережі; – центри сертифікації та стандартизації; – експортно-орієнтовані комплекси.
Енергетичні кластери	Формування енергетичних кластерів для забезпечення енергетичної безпеки.	– відновлювані джерела енергії; – розумні енергетичні мережі (Smart Grid); – енергоефективні технології; – системи накопичення енергії.
Медичні кластери	Створення медичних кластерів для відновлення системи охорони здоров'я.	– медичні центри та лікарні; – фармацевтичні виробництва; – центри медичних досліджень; – реабілітаційні комплекси.
Освітні хаби	Розвиток освітніх хабів для підготовки кваліфікованих кадрів.	– сучасні освітні заклади; – центри професійного навчання; – дослідницькі лабораторії; – міжнародні програми академічної мобільності.
Рекреаційно-туристичні кластери	Відновлення та розвиток туристичної галузі через створення туристичних кластерів.	– готельно-ресторанні комплекси; – культурно-історичні центри; – спортивно-оздоровчі об'єкти; – транспортна та туристична інфраструктура.

З огляду на те, що партнерство є фундаментальною складовою форм організації економічної взаємодії між державними та приватними установами,

особливої актуальності набуває необхідність чіткого визначення його змістовної сутності.

Партнерство трактується як форма співпраці між суб'єктами господарювання, яка зазвичай не має безпосереднього відображення в установчих документах сторін, проте базується на фактичних взаємозв'язках. Формальним підтвердженням таких відносин, як правило, слугує договір (або протокол) про корпоративне партнерство.

Партнерські зв'язки розглядаються як специфічний вид договірних взаємин, що встановлюються між партнерами з метою забезпечення взаємної вигоди. Основним механізмом досягнення цієї вигоди є обмін результатами господарської діяльності, який реалізується в товарній або грошовій формі (через постачання продукції, купівлю-продаж тощо). Такий підхід дозволяє кожній зі сторін досягти бажаного рівня прибутковості завдяки ефективному використанню наявних ресурсів та налагодженню стабільних комунікацій у межах партнерських домовленостей.

Різноманіття форм партнерських зв'язків у підприємницькому середовищі доцільно систематизувати відповідно до чотирьох ключових напрямів взаємодії, а саме:

- співпраця у сфері виробничої діяльності;
- взаємодія в межах товарообмінних операцій;
- співробітництво у сфері фінансових відносин;
- можливість розподілу ризиків [1].

Наукова література містить широкий спектр теоретичних підходів до обґрунтування доцільності кооперації на основі інтеграції економічних агентів. Згідно з положеннями інституціональної економіки, потреба в інтеграції підприємств та організацій зумовлена прагненням мінімізувати управлінські витрати, що виникають у процесі координації їхньої діяльності. Серед аргументів, які підтверджують доцільність такої інтеграції, виділяють: підвищення транзакційних витрат за умов наявності специфічних активів, зростання невизначеності зовнішнього середовища, збільшення частоти взаємодій між контрагентами, а також складнощі, пов'язані з оцінюванням

результативності діяльності суб'єктів, які не мають безпосередньої зацікавленості в розподілі ринкових ризиків.

Водночас, відповідно до положень теорії агентських відносин, економічна доцільність партнерства передбачає укладення багатоманітних форм контрактів (зокрема, формальних і неформальних, відкритих і неявних, цільових та предметних). Основна мета цього підходу полягає в зниженні агентських витрат, що виникають у процесі делегування повноважень, контролю, а також забезпечення інтересів принципала в умовах інформаційної асиметрії.

Усі форми обміну та взаємодії між партнерами безпосередньо впливають на формування ієрархії ролей і позицій учасників. Це зумовлює необхідність узгодження інтересів усіх сторін у межах таких інтеграційних процесів, що є критично важливим для досягнення синергійного ефекту та стабільності взаємодії. Проте в українському економічному середовищі залишається актуальною проблема низької схильності приватних підприємств до об'єднання у інтеграційні структури, що значною мірою зумовлено дефіцитом довіри між потенційними контрагентами.

У дослідженні К. Мурмана та ін. довіра трактується як «...готовність покластися на партнера по обміну, якому довіряють» [15]. Це визначення передбачає, що суб'єкти партнерських відносин повинні мати впевненість у надійності один одного, яка ґрунтується на попередньому досвіді, репутації або передбачуваності поведінки партнера. Автор також підкреслює, що довіра виступає у формі поведінкової установки або наміру, що передбачає певну міру вразливості та невизначеності з боку того суб'єкта, який делегує повноваження або зобов'язання іншому. У разі відсутності цих чинників, довіра як така стає зайвою, оскільки замість неї спрацьовують механізми прямого контролю.

Таким чином, довіра в партнерських відносинах є ключовим елементом, який забезпечує готовність до проактивних дій, орієнтованих на довгострокову співпрацю. Вона сприяє зміцненню командного духу, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в організаціях і розвитку ефективного лідерства в умовах взаємної відповідальності та стратегічної взаємозалежності учасників [16].

Процес формування партнерських структур ґрунтується на організації взаємодії між їхніми суб'єктами, представниками державних установ і бізнес-середовища, у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Основою такої взаємодії виступає об'єднання ресурсного потенціалу учасників, зокрема матеріальних, управлінських і інформаційних активів, з метою досягнення спільно визначених цілей. У контексті державно-приватного партнерства ключовим інтегруючим фактором є спільна зацікавленість держави та бізнесу у вирішенні комплексу актуальних проблем – економічних, соціальних, екологічних, інноваційних тощо, – які становлять обопільний інтерес для всіх сторін партнерства [17].

Реалізація коротко- та середньострокових завдань у межах партнерських взаємин сприяє формуванню розуміння стратегічної доцільності кооперації, особливо в умовах високої конкуренції та динамічного ринкового середовища. Водночас ефективність функціонування таких структур безпосередньо залежить від рівня узгодженості інтересів їхніх учасників, що вимагає розробки чітких механізмів їх ідентифікації, оцінювання та гармонізації [18].

З метою забезпечення системного підходу до аналізу та оцінювання узгодженості інтересів суб'єктів партнерських структур доцільним є використання такого алгоритму:

1. Етап ідентифікації учасників партнерської структури – включає визначення суб'єктів, залучених до взаємодії, а також їх правового статусу, ресурсного потенціалу та ролі в загальній архітектурі партнерства.

2. Етап виявлення взаємовигідних цілей співпраці – спрямований на формування переліку цілей, реалізація яких є доцільною для кожного учасника і створює додану вартість у межах партнерської взаємодії.

3. Етап оцінювання ступеня узгодженості цілей – передбачає аналіз відповідності інтересів учасників, визначення потенційних конфліктів або зон взаємного посилення, а також формування рекомендацій щодо досягнення стратегічного балансу в системі пріоритетів [19].

Такий підхід дозволяє сформулювати обґрунтовану модель партнерської взаємодії, у якій досягається не лише ефективний розподіл ресурсів, а й стійкість

до зовнішніх викликів завдяки спільності цілей та високому рівню взаємної довіри між суб'єктами структури.

У дослідженні пропонується більш детально зупинитись на другому етапі. Виникнення та формалізація реальних цілей партнерських структур у межах державноприватного партнерства є логічним наслідком їх еволюційного розвитку, що тісно пов'язаний із процесом усвідомлення та формування потреб усіх залучених учасників. Саме наявність таких потреб виступає рушієм цілепокладання, оскільки задоволення конкретних інтересів державного або приватного сектору вимагає визначення чітких, раціонально сформульованих цілей. Зважаючи на те, що функціональні властивості об'єктів не можуть існувати незалежно від самих об'єктів, потреби учасників ДПП задовольняються через ідентифікацію та реалізацію відповідних вигід – тобто таких характеристик чи результатів, які мають цінність для сторін.

Для того щоб забезпечити ефективне управління партнерською взаємодією, виникає необхідність у кількісному вимірюванні цілей. Це, у свою чергу, потребує їх конкретизації та структуризації. Найбільш поширеним інструментом для цього є побудова дерева цілей – ієрархічної моделі, яка дозволяє здійснити перехід від абстрактних або якісних формулювань до конкретизованих, вимірюваних параметрів [20].

Дерево цілей логічно поєднує основну мету з її підцілями, встановлюючи між ними чіткі причинно-наслідкові зв'язки. Така модель дозволяє побачити взаємозалежність цілей різного рівня, сформувати послідовність реалізації стратегічних та оперативних завдань, а також визначити найефективніші шляхи досягнення бажаного результату. З методологічної точки зору, дерево цілей є багаторівневою структурною системою, в якій загальне поняття поступово декомпозиується на більш вузькі та конкретні, аж до елементарних, неструктурованих складових, що не підлягають подальшому розкладанню [15].

З методологічної точки зору, дерево цілей являє собою структуровану ієрархічну модель, яка формалізується у вигляді зв'язаного графа без циклів. У такій моделі вершини графа інтерпретуються як окремі цілі, тоді як ребра (гілки) відображають логічні або причинно-наслідкові зв'язки між ними. При цьому

структура дерева не передбачає однакову кількість гілок, що виходять із кожної вершини: розгалуження можуть мати різну щільність залежно від складності декомпозиції конкретної цілі. Так само допускається варіативність довжин ланцюгів, які з'єднують головну ціль (ціль вищого порядку або нульового рівня) з підцілями нижчих рівнів – від базових операційних завдань до елементарних дій.

Оптимальною вважається така структура дерева цілей, яка найбільш повно відповідає логіці формування ієрархії об'єктів управління в конкретній партнерській системі. У цьому контексті важливо забезпечити не лише вертикальну узгодженість цілей на різних рівнях (від стратегічного до тактичного), а й горизонтальну – тобто синхронізацію цілей між різними учасниками партнерства [15].

Завершальний етап аналізу та вимірювання узгодженості інтересів учасників у межах партнерських структур передбачає оцінювання ступеня узгодженості економічних інтересів між сторонами. Цей етап є критично важливим для подальшої стабільності взаємодії, формування довгострокової стратегічної довіри, а також для виявлення потенційних зон конфліктів або неузгодженостей, які можуть негативно вплинути на ефективність функціонування партнерства в межах державно-приватного партнерства (ДПП).

Ступінь узгодженості інтересів доцільно оцінювати за допомогою сучасних методів диференціальної та комплексної оцінки, які широко застосовуються в аналізі стану складних соціально-економічних об'єктів. Залежно від рівня деталізації цілей, складності об'єкта управління та кількості взаємопов'язаних сторін, для кількісної оцінки можуть використовуватись методи:

– математичного моделювання; – системного аналізу; – багатокритеріальної оптимізації; – теорії ігор; – теорії прийняття управлінських рішень; – теорії управління конфліктами інтересів.

Висновки до розділу 1

Таким чином, дослідження теоретичних засад управління розвитком державно-приватного партнерства в умовах повоєнної трансформації економіки України дозволило сформулювати низку положень та висновків:

1. Державно-приватне партнерство в умовах повоєнного відновлення набуває ключового значення як інструмент залучення інвестицій, мобілізації ресурсів та ефективного управління суспільно важливими проектами. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та зростаючого попиту на публічні послуги ДПП стає каталізатором структурних змін у системі публічного управління та економічної модернізації.

2. Виявлено, що стратегічне управління ДПП потребує оновлення підходів до планування, координації та контролю спільної діяльності державних та приватних партнерів. Особливої актуальності набуває інтеграція інструментів стратегічного аналізу, оцінювання узгодженості інтересів та використання цифрових платформ для прозорості та моніторингу реалізації проектів.

3. На основі аналізу чинного законодавства встановлено наявність суттєвих інституційних обмежень у сфері впровадження ДПП. Незважаючи на наявність нормативної бази, практична реалізація механізмів партнерства стикається з такими проблемами, як низький рівень проектного супроводу, відсутність стандартів оцінки ефективності, дефіцит довіри між сторонами.

4. Запропоновано використовувати ієрархічну модель "дерева цілей" для формалізації вигід та пріоритетів учасників партнерських структур. Такий підхід дозволяє структурувати очікування сторін, сприяти прозорому формулюванню стратегічних орієнтирів, а також забезпечити адаптивність управління до змін у зовнішньому середовищі.

5. З урахуванням умов повоєнного відновлення визначено, що ефективність ДПП залежить від ступеня узгодженості економічних інтересів між партнерами. Для цього доцільно використовувати методи математичного моделювання, багатокритеріальної оптимізації, елементи теорії ігор та системного аналізу. Водночас, підкреслюється важливість довіри, як соціального капіталу, що формує сталу основу для довгострокової співпраці.

6. Наголошено на необхідності інституціонального оновлення державної політики у сфері ДПП. До пріоритетних завдань належать розробка стратегій післявоєнного відновлення на основі партнерських механізмів, формування прозорої системи оцінки ефективності проектів, посилення експертно-аналітичної підтримки та створення сприятливого інвестиційного клімату.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИК ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ Й ОБОРОНИ УКРАЇНИ

2.1. Особливості формування механізму державно-приватного партнерства у секторі безпеки й оборони України

Останніми роками спостерігається посилення проблематики ДПП у сфері безпеки й оборони України. Проведено аналіз особливостей залучення приватного сектору до забезпечення стратегічних інтересів держави, зокрема в практиці України та ряду зарубіжних країн.

Одним із таких напрямків розвитку ДПП є залучення приватних компаній до виробництва критично важливих компонентів та систем озброєння, створення спільних підприємств для виробництва високотехнологічної оборонної продукції. Раніше приватні військові компанії (ПВК) сприймалися як незалежні організації, що надають послуги професійної охорони. Їхня діяльність обмежувалася переважно захистом важливих об'єктів, супроводом цінностей або охороною високопоставлених осіб. Однак, протягом останніх десятиліть, сфера діяльності приватних військових компаній значно розширилася. Вони продемонстрували здатність виконувати не лише охоронні функції, а й складні військові операції. Зацікавленість у ПВК зростає у зв'язку з необхідністю використання ефективного інструменту для проведення спеціальних операцій, що відповідає концепції війн четвертого покоління [21].

Сучасні війни стають все більш складними та гібридними, що потребує нових підходів до забезпечення національної безпеки. Теорія та практика війн четвертого покоління (4GW) стали ключовими для розуміння сучасних конфліктів, де основна мета - прямий вплив на противника, спрямований на його деморалізацію. Суть стратегії 4GW полягає у тому, щоб приховано вплинути на противника, підірвавши його емоційну стійкість, поширивши атмосферу хаосу, страху та невизначеності, і відвернувши його увагу. В основі цієї військової

стратегії лежать такі принципи: асиметричність, маневреність, взаємодія, «війна без правил», хаос, спецпідготовка, прихованість. Як стверджує Семенюк Ю.В., останні події на міжнародній арені свідчать про те, що стратегії країн-агресорів перестали опиратися на воєнну силу, а її бойовий потенціал не впливає на досягнення стратегічних цілей. На арену міждержавних протиборств виходить новий вид війни, в якому відсутнє поняття фронту та тилу. Афганістан, Ірак, Іран, Єгипет, Україна, Сирія – жоден конфлікт не проходить без участі ПВК. ПВК стали нині вагомим і ефективним інструментом впливу на міжнародні відносини [22].

За даними досліджень вчених та журналістів зі Сполучених Штатів Америки та країн Західної Європи, нині у світі налічується понад 1,5 млн співробітників ПВК, у 50 країнах світу працює кілька сотень ПВК різного профілю (компанії військових послуг, консалтингові компанії, логістичні компанії) [23, с. 96], багато з них входять до складу великих світових корпорацій. Після «холодної війни» західні країни почали скорочення своїх збройних сил, що сприяло зростанню популярності ПВК. Щоб компенсувати зменшення чисельності армій, почали наймати приватні компанії для виконання військових завдань, використовуючи модель «військового аутсорсингу». З початком 1990-х рр. ПВК стає респектабельним та дуже привабливим бізнесом. Досить активно ПВК починають працювати в Африці. 90 приватних фірм «забезпечують безпеку», 80 з яких вирішують завдання в Анголі, де охороняють західні нафтові та видобувні фірми. Війни в Афганістані та Іраку сприяли зростанню кількості компаній, які отримували контракти безпосередньо від міністерств та відомств США та Великобританії (Department of State, U.S. Agency for International Development, Department of Defence), підрозділів ООН (UNICEF, UNHCR, UNDP), Всесвітньої організації охорони здоров'я (World Health Organization) [8]. Правові засади діяльності ПВК створені національним законодавством незначної кількості країн [24, с. 124], зокрема США, Іраку, ПАР. У США на рівні міністерства оборони цієї країни прийнято порядок взаємодії військово-службовців армії США та співробітників приватних військових компаній у зоні бойових дій [22].

У наш час попит на «військові» послуги ПВК зростає серед держав, міжнародних та неурядових організацій, гуманітарних агентств, агентств з підтримки та приватних осіб. Приватні військові компанії перетворилися на ефективний інструмент для проведення закордонних військових операцій. Вони часто займаються підготовкою місцевих сил безпеки в країнах, охоплених конфліктами. Головна причина, чому держави використовують ПВК, полягає в тому, що це дозволяє їм обходити обмеження, встановлені існуючими механізмами контролю. Через відсутність законодавчого регулювання, ПВК в багатьох країнах не звітують про свою діяльність, чи про фінансові прибутки, а їх працівники, здебільшого оформлені як консультанти. Сьогодні ПВК надають широкий спектр послуг, включаючи пошук військових фахівців, збройну охорону, супровід транспортних колон, захист гуманітарних місій, участь у миротворчих операціях, обслуговування бойової техніки, евакуацію, логістичну підтримку, аналітичні послуги тощо та є найбільш адаптованими до гібридного середовища війн четвертого покоління [21].

Отже, для захисту національних інтересів та безпеки України, створення підконтрольних приватних військових компаній є необхідним. Одним з можливих шляхів реалізації цього завдання є використання механізмів державно-приватного партнерства, що дозволяє залучити приватний сектор до виконання державних функцій, зокрема в сфері безпеки та оборони. Приватні розвідувальні компанії (ПРК) виступають як новаторська тенденція у розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки, що відображає еволюцію розвідувальної діяльності в умовах глобалізації та технологічного прогресу. ПРК сприяють диверсифікації розвідувальних можливостей держави, надаючи доступ до спеціалізованих знань, технологій та мереж, що можуть доповнювати традиційні державні розвідувальні структури. До недавнього часу ведення розвідувальної діяльності було виключно державною справою. Але зростання загроз і викликів змусило держави шукати нові форми співпраці і державно-приватне партнерство стало одним з таких інструментів, що дозволяє залучити приватний сектор до розвідувальної діяльності [21].

З початку 1990-х років на ринку виникають численні приватні структури, які почали надавати інформаційно-аналітичні послуги, що виходили за межі конкурентної чи т. зв. бізнес-розвідки. Такі структури в експертних колах отримали назву «приватні розвідувальні компанії» (ПРК). Особливого розмаху індустрія ПРК набула внаслідок зміни підходів американського уряду до боротьби з тероризмом. За даними видання «The New York Times», у 2013 р. для «підрядників» було виділено майже 56 млрд дол., що становило 70 % від національного розвідувального бюджету США [23].

Функції, які раніше виконували Центральне розвідувальне управління, Агентство національної безпеки та інші спецслужби, почали передавати ПРК [25]. Діяльність приватних розвідувальних компаній є вагомим чинником сучасного безпекового середовища на глобальному рівні. Їхня роль у зборі, аналізі та поширенні інформації має значний вплив на прийняття рішень як урядами, так і приватними організаціями. ПРК можуть швидко реагувати на зміни в безпековому середовищі та надавати оперативну інформацію та спеціалізовані послуги, такі як кіберрозвідка, аналіз відкритих джерел та розвідка на місцях у небезпечних регіонах. Конкуренція між ПРК стимулює інновації в галузі розвідки, що призводить до розробки нових методів та технологій, які згодом можуть бути використані державними розвідслужбами. Використання аутсорсингу у сфері національної безпеки, зокрема через передачу функцій спеціальних служб приватним виконавцям, дозволяє оптимізувати державні витрати, одночасно забезпечуючи можливість виконання конфіденційних завдань із мінімізацією прямої державної причетності [25].

Цей механізм сприяє не лише економії бюджетних коштів, але й забезпечує гнучкість у реагуванні на складні та делікатні виклики, зберігаючи при цьому рівень секретності та уникаючи публічного розголосу. Для посилення розвідувального потенціалу України доцільно вивчити та адаптувати позитивний досвід діяльності приватних розвідувальних компаній, що може бути реалізовано шляхом внесення відповідних змін до Закону України «Про державно-приватне партнерство», що дозволить легалізувати та регулювати діяльність таких структур в інтересах національної безпеки. В теперішній час

військові інноваційні технології стають ключовою тенденцією розвитку ДПП у сфері національної безпеки. Це відображає зростаючу потребу в швидкому та ефективному впровадженні передових технологій для забезпечення обороноздатності країни. На думку науковців [26], сьогодні потрібно сформувати потужний оборонний потенціал країни відповідно до новітніх військових трендів. Активні глобальні процеси інноватизації та цифровізації відбуваються під впливом Четвертої промислової революції, яка характеризується «стиранням» меж між біологічним, фізичним та цифровим простором, трансформуючи при цьому концепцію ведення війни [26]. Аналітичне дослідження, проведене в рамках Startus Insights Discovery Platform, наводить відсоткову вагу впливу топ-10 військових інноваційних технологій та трендів на економічну та безпекову складову розвитку країн в 2022 році (табл.1) [27].

Цей аналіз показує, як технологічний прогрес змінює характер війни та вимагає від військових адаптації до нових реалій. Щоб підвищити свою ефективність та боєздатність, військова сфера швидко адаптується до нових технологій. ШІ, робототехніка та кібербезпека є ключовими напрямками розвитку. Разом з тим, цифровізація та автоматизація відіграють все більшу роль у сучасних військових операціях. Четверта промислова революція, каталізувала гонку озброєнь, де домінують військові інноваційні технології.

Сучасна концепція ведення війни базується на перспективному баченні реалізації національних інтересів через формування диверсифікованих роботизованих бойових платформ. Ці платформи, здатні до автономних або напіваавтономних операцій, спрямовані на мінімізацію присутності людського фактору на полі бою, що відображає тенденцію до технологічно-орієнтованих військових стратегій [21].

Таким чином, у контексті повномасштабної російської агресії та ескалації геополітичної напруженості, Україні необхідно стратегічно інтегрувати новітні військові технології з метою зміцнення національної обороноздатності.

Вплив військових інноваційних технологій на безпекову складову розвитку країн

Топ-10 військових інноваційних технологій та трендів в 2022 році	Зміст технології у військовій сфері	Відсоткова вага впливу
Штучний інтелект	Проривна технологія, що може застосовуватися у напрямках: підтримки прийняття рішень для командувачів на полі бою; отримання відповідної семантичної інформації для підтримки військової розвідки; автоматизації та оптимізації логістичних систем; підтримки медичної діагностики та лікування; скорочення кількості військових у небезпечних середовищах та місцях; автономної експлуатації безпілотних машин.	20%
Сучасне оборонне обладнання	Дозволяє збільшити оборонні можливості країни на тлі військової загрози	17%
Робототехніка та автономні системи	Безпілотні системні технології, справжній потенціал яких охоплює всі середовища бою – землю, море, повітря та космос. Здатні організувати виконання навіть складних завдань автономно, зменшуючи навантаження на людину, але виключаючи критично важливі рішення.	14%
Військовий інтернет-речей	Військова розвідка та системи управління використовують безліч датчиків, що дозволяє військовим отримати повну ситуаційну обізнаність та контроль над різними зонами конфліктів або територіями боїв.	10%
Кіберзахист	Потенціал штучного інтелекту відкриває нові шляхи зміцнення безпеки комунікаційних та інформаційних систем шляхом забезпечення стійкості мережі, попередження та захисту від кібер-загрози	10%
Імерсивні технології	Це технології візуального, аудіального та частково тактильного занурення індивіда у створений 3D-світ. Використовують для створення синтетичних навчальних середовищ. Несучі гарнітури доповненої реальності надають солдатам інформацію про карти, маркери руху та інші дані, що покращує прийняття ситуаційних рішень у режимі реального часу для наземних сил.	9%
3D-виробництво (адитивне ви-во) у сфері оборони	Це шлях до посилення оборонних можливостей країни. Йдеться про логістичну підтримку розгорнутих сил у віддалених або ворожих середовищах.	6%
Аналіз великих масивів даних у сфері оборони (комерційні додатки Big Data)	Додатки Big Data можуть бути застосовані в секторі безпеки та оборони у напрямках: розробки нових концепцій ведення війни; операційного аналізу для прийняття рішень в обороні; віртуальній бойовій підготовці; в плановій діяльності	6%
5 G	Забезпечує гіперконвергентне підключення та безпечні мережі передачі даних, що дозволяє: створювати нові командно-контрольні програми та оптимізувати логістику, полегшити передачу величезних обсягів даних до віддалених датчиків і зброї в щільні, стійкі бойові мережі.	5%
Технологія «блокчейн» у сфері оборони	Блокчейн – це, по суті, організація та зберігання інформації відповідно до заздалегідь визначеної логіки. В результаті блокчейнові мережі не тільки зменшують ймовірність загрози з боку атаки противника, але суттєво збільшують витрати супротивника на її створення.	3%

Розробка та імплементація інноваційної військової доктрини, що базується на передових технологічних рішеннях, забезпечить асиметричні переваги у військовому протистоянні, сприяючи ефективному стримуванню агресора та гарантуючи національну безпеку. Робота громадських, благодійних організацій,

а також волонтерських та гуманітарних ініціатив після повномасштабного вторгнення ворога в Україну, що стали ключовими акторами у наданні гуманітарної допомоги, підтримці Збройних Сил України та забезпеченні життєдіяльності населення, є яскравим прикладом тенденції розвитку державно-приватного партнерства в умовах кризових ситуацій. Дослідження в межах проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства» [28], що було проведене у грудні 2022 р. та січні 2023 р., відображає важливі тенденції розвитку громадянського суспільства в Україні, зокрема його активізацію, адаптивність та зростання ролі благодійних організацій (Рис 2.1.) [28].



Рис. 2.1 Динаміка кількості реєстрацій нових громадських та благодійних організацій в 2014-2022 роках

Діаграма підтверджує активізацію громадянського суспільства в Україні, особливо після 2014 року. Різка зміна динаміки реєстрацій у 2022 році свідчить про високу адаптивність та гнучкість громадянського суспільства, його здатність швидко реагувати на кризові ситуації. 2022 рік показав значне зростання ролі благодійних організацій у забезпеченні гуманітарної допомоги та підтримці населення. Зменшення реєстрацій громадських організацій в 2022 році, можливо, пов'язане з тим, що багато активістів переключилися на волонтерську діяльність або вступили до лав Збройних Сил України. Різке зростання реєстрацій

благодійних організацій є прямим наслідком повномасштабного російського вторгнення, яке викликало величезну потребу в гуманітарній допомозі. Загалом, громадянське суспільство України довело свою спроможність до самоорганізації в умовах кризи. Зміни в пріоритетах діяльності громадських та благодійних організацій до та після повномасштабного вторгнення рф представлені на рис. 2.2 [21; 28].

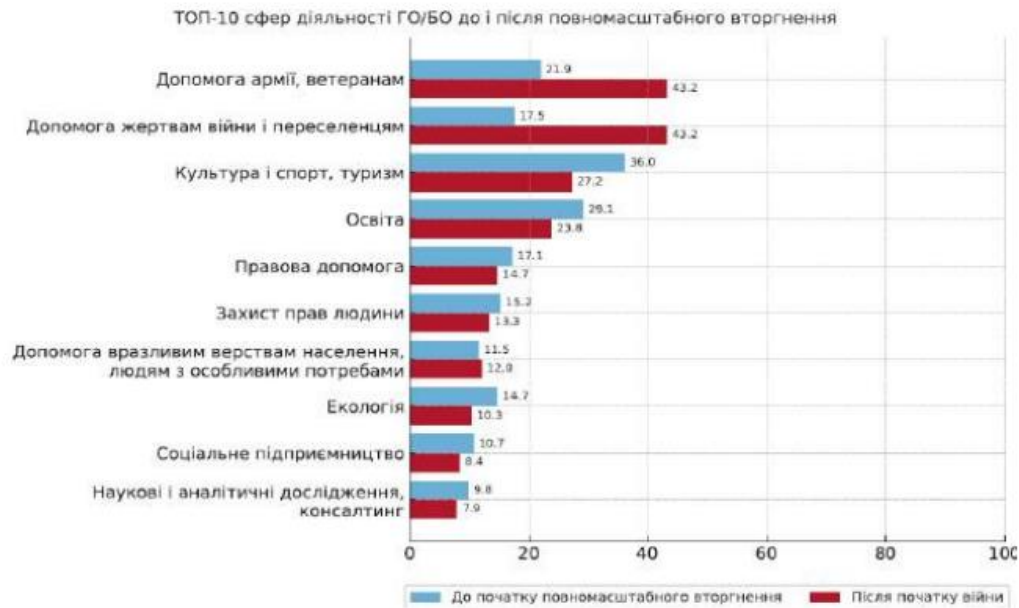


Рис. 2.2 Топ-10 сфер діяльності громадських та благодійних організацій до і після повномасштабного вторгнення

Аналіз цих даних дозволяє виявити кілька важливих тенденцій. Різке зростання активності в сферах «Допомога армії, ветеранам» та «Допомога жертвам війни і переселенцям» є прямим наслідком війни. Це свідчить про швидку адаптацію громадянського суспільства до нових умов та його готовність до мобілізації ресурсів для підтримки армії та цивільного населення. А здатність громадських та благодійних організацій швидко змінювати фокус своєї діяльності свідчить про їхню високу адаптивність та гнучкість. Громадським і благодійним організаціям вдалося залучити і адмініструвати значні ресурси, що дозволило посилити українську армію, згуртувати суспільство і дещо пом'якшити ситуацію населення, яке потерпає від війни [21].

Таким чином, війна трансформувала роль громадських та благо дійних організацій, перетворивши їх на ключових акторів у забезпеченні гуманітарної допомоги та підтримки обороноздатності країни. Зростання наукового інтересу до військової сфери також можна розглядати як тенденцію розвитку ДПП у сфері національної безпеки. Сучасні військові технології вимагають значних інвестицій у наукові дослідження та розробки. ДПП дозволяє об'єднати ресурси та експертизу державного і приватного секторів для прискорення інноваційного циклу. Зростання кількості наукових публікацій свідчить про активізацію наукових досліджень у військовій сфері, що сприяє розвитку ДПП. У монографії [29] автори зазначають, що система Web of Science за період 2016-2020 рр. визначила 8004 публікації у сфері озброєння та військової техніки. Публікаційна активність протягом 2016-2019 рр. зростала, але невисокими темпами, у 2020 р. кількість публікацій зменшилась порівняно із попереднім роком (Рис. 2.3) [29].

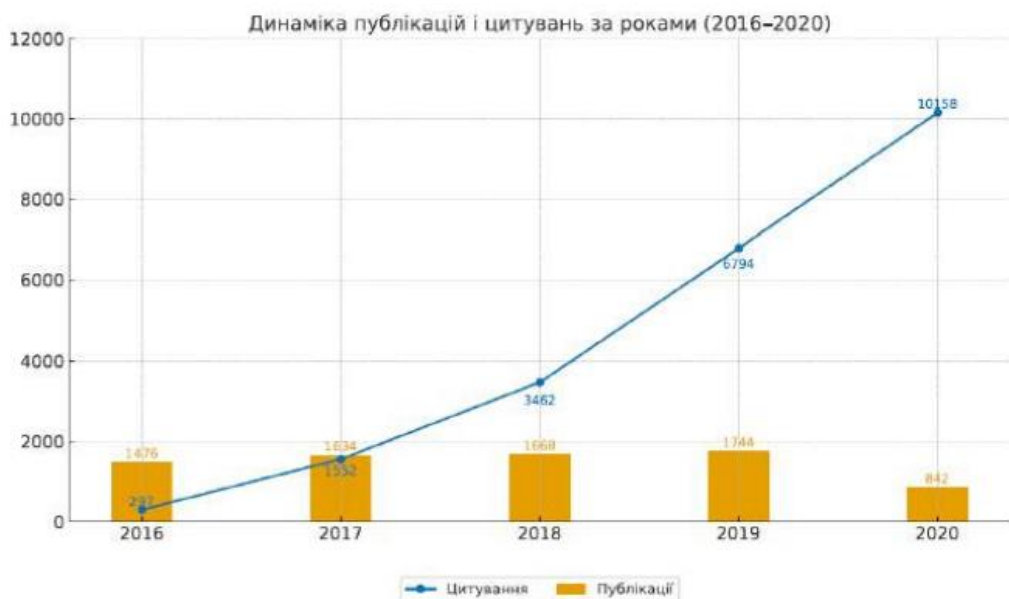


Рис. 2.3 Динаміка публікаційної активності та цитованості публікацій у сфері озброєння та військової техніки у світі у 2016-2020 рр., од. [29]

Разом з тим, цитування цих публікацій зростало значними темпами протягом всього аналізованого періоду, що свідчить про актуальність даної тематики у сучасному світі. Автори [29] акцентують увагу на тому, що найбільш активними є науковці Китаю, США, Російської Федерації, Німеччини та Індії. Цей перелік майже повторює перелік країн із найвищими військовими витратами

у світі, тільки Німеччина із 7-им місцем за обсягами військових витрат посідає 4-те місце за кількістю публікацій, а Велика Британія – 5-те та 6-те місця відповідно. Україна у цьому рейтингу за публікаціями займає 28 місце із 52 [29].

Відмітимо, що зростання наукового інтересу до військової сфери є важливим фактором розвитку ДПП у сфері національної безпеки. Це сприяє прискоренню інноваційного циклу, трансферу технологій, залученню приватної експертизи та підвищенню конкурентоспроможності країни. З огляду на процеси трансформації сфери національної безпеки, варто згадати про роль інвестицій у фундаментальні та прикладні наукові дослідження, які є джерелом новітніх оборонних технологій та тих, яких потребує виробнича сфера економіки. Наприклад, у Німеччині приватні інвестиції у сферу наукових досліджень та розробок складають понад 50 млрд євро, завдяки чому німецька економіка є стійкою до впливу кризових явищ [30].

Війна РФ проти України спричинила значні зрушення у світовій економіці. Що стосується України, то національна економіка вже зазнала і зазнає значних втрат у результаті війни. За оцінками Київської школи економіки на початок 2025 року, прямі збитки української економіки від війни склали близько 88 млрд доларів. Це сума без урахування втрати житла, доступу до освітніх, медичних та інших соціальних послуг, а загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до 170 млрд доларів [31]. Можна сподіватися, що частково ці втрати буде компенсовано за рахунок міжнародної допомоги та репарацій, отриманих від РФ за відповідними рішеннями Міжнародного суду ООН. Проте процес відновлення економічного і людського розвитку України буде вочевидь складним і тривалим, що підтверджується світовим історичним досвідом [32].

ДПП може стати ефективним інструментом для забезпечення економічної стійкості держави в умовах війни та післявоєнний період, що є ще одним напрямом розвитку ДПП у сфері національної безпеки.

Досвід війни з Росією підтверджує, що приватні підприємства готові інвестувати у розробку та виробництво зброї для української армії. Вони самостійно визначають потреби військових, ризикують власними коштами,

створюючи нові зразки озброєння, і розраховують на державне замовлення. Щоб стимулювати таку співпрацю, необхідно забезпечити приватний сектор доступом до інформації про державне оборонне замовлення [33].

Отже, наслідки війни РФ проти України створюють нові виклики для національної безпеки, що стимулює розвиток ДПП. Це дозволяє державі залучити приватний сектор для забезпечення економічної стійкості, диверсифікації ланцюгів постачання, забезпечення продовольчої безпеки та залучення міжнародної допомоги. Як стверджує Ничкало Н.Г., пріоритетні потреби сьогодення, спрямовані на надолуження втраченого, відбудову та відновлення, інноваційне випереджальне економічне зростання, загальну конкурентоспроможність держави та національних суб'єктів господарювання у світі – актуалізують значення реалізації соціально-економічних проєктів ДПП. Йдеться, насамперед, про інвестиції в розвиток людського та інтелектуального капіталу, розробку та впровадження нових технологій, інфраструктуру. Важливою передумовою розвитку такого партнерства є усвідомленням того, що «освіта, професійна кваліфікація, розвинені таланти, здоров'я, що розуміються як поняття людського капіталу, мають конкретну економічну вартість [34].

З огляду на зазначене, можна сказати, що освітня складова є ще одним напрямком розвитку ДПП у сфері національної безпеки. Це включає підготовку кадрів для сектору безпеки, фахівців з кібербезпеки, аналізу розвідданих, протидії тероризму та інших критично важливих напрямків. ДПП також забезпечує можливість постійного підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців, що працюють у даній сфері. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в безпековому середовищі та освоювати нові методи роботи, навчання та обмінюватися досвідом. ДПП сприяє реалізації освітніх програм для населення з питань національної безпеки, що передбачає навчання правилам поведінки в умовах надзвичайних ситуацій, кібергігієни та інформаційної безпеки.

2.2. Практика формування складових механізмів державно-приватного партнерства в умовах воєнного стану

Механізми публічного управління слід впроваджувати шляхом застосування сукупності засобів, заходів, стимулів та інструментів для досягнення визначених цілей і розглядати як інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, що утворюють функціональну цілісність, де злагоджена взаємодія компонентів забезпечує досягнення стратегічних цілей та тактичних завдань у різноманітних сферах суспільного розвитку.

Організаційні механізми, як ключовий елемент системи управління, забезпечують інтеграцію складних взаємозв'язків та специфічних інтеракцій між суб'єктами та об'єктами управління, що дозволяє гармонізувати національні інтереси з індивідуальними потребами громадян та досягти багатоаспектних цілей, визначених системою управління.

Правові механізми публічного управління, будучи інструментами, що ґрунтуються на законодавчо закріплених нормах, відіграють ключову роль у формалізації та регулюванні взаємодії між органами публічної влади та бізнесом, забезпечуючи правову визначеність та передбачуваність у процесах управління.

Спільність завдань та функцій, на реалізацію яких спрямовані організаційні та правові механізми в контексті взаємодії органів публічної влади та бізнесу, а також у цілому специфіка вказаного процесу, визначальні фактори його ефективності, структура взаємовідносин, у якій публічна влада виступає суб'єктом управління, а бізнес та інститути громадянського суспільства – об'єктами управління, дозволяють застосовувати вказані механізми в теорії публічного управління як організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу [35].

Механізми державно-приватного партнерства (ДПП) включають договірну основу, розподіл ризиків, спільне фінансування та управління майном, а також інші форми співпраці, які ґрунтуються на узгодженні інтересів держави та приватних партнерів. До основних механізмів належать концесійні договори,

договори про спільну діяльність та договори управління майном, що дозволяють об'єднувати ресурси для реалізації спільних проєктів.

Структуру комплексного механізму можна представити у вигляді такої моделі, яка показує, що ефективна взаємодія між державою, бізнесом та громадянським суспільством вимагає комплексного підходу, який поєднує всі складові. (рис. 2.4) [35].



Рис. 2.4. Механізми державно-приватного партнерства у взаємодії органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства [36]

Серед організаційних механізмів варто виділити державно-приватне партнерство, що відображає важливість співпраці між державою та приватним сектором для досягнення спільних цілей у різних сферах діяльності.

У першому розділі роботи ми розглядали важливість застосування ДПП у сфері національної безпеки, а також організаційні засади національної безпеки України, що включають в себе комплекс заходів та структур, спрямованих на захист національних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз.

З огляду на зазначене, важливо розглянути організаційний механізм забезпечення національної безпеки України, що є складною системою органів державної влади, військових формувань, правоохоронних органів та інших структур, які взаємодіють для захисту національних інтересів. Ключовими елементами даного механізму є керівні органи та сектор безпеки і оборони.

На рис. 2.5 представлена організаційна структура сектору безпеки і оборони України [36].

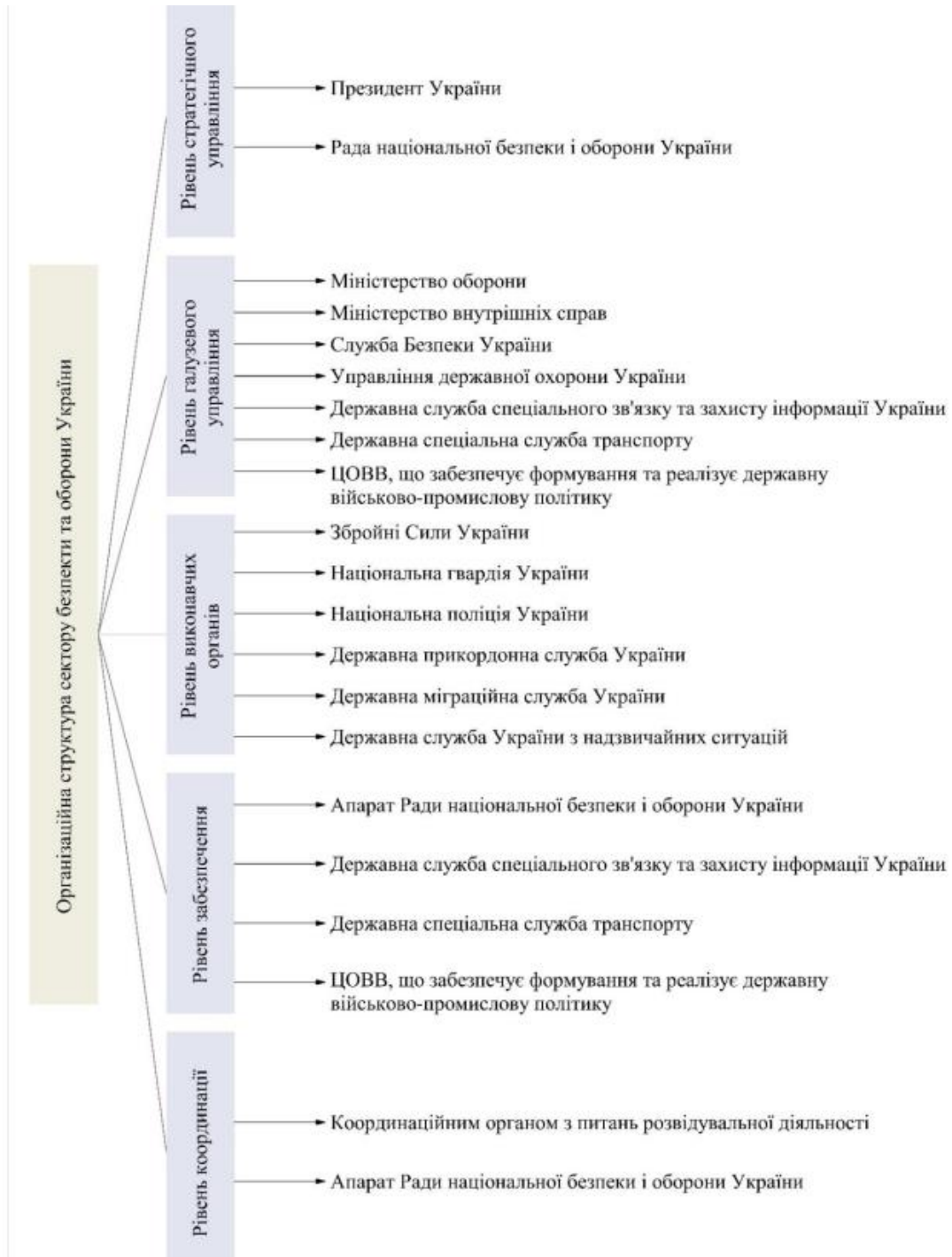


Рис. 2.5. Організаційна структура сектору безпеки і оборони України

Організаційну структуру сектору безпеки і оборони України можна описати як багаторівневу ієрархічну систему на основі розподілу повноважень між різними органами державної влади, де кожен рівень виконує певні функції та підпорядковується вищому керівництву. Функції управління здійснюють Президент України та Рада національної безпеки і оборони України, як координаційний орган при Президентові України з питань національної безпеки і оборони.

Як бачимо, організаційна структура сектору безпеки і оборони України є відображенням розподілу повноважень, функцій та завдань, що покладені на різні органи державної влади для забезпечення національної безпеки та відображає складність і різноманітність завдань, які виконує сектор безпеки і оборони України. Деякі структури відносяться до двох різних рівнів через складність та багатогранність їх функцій у системі національної безпеки. Їх діяльність не обмежується лише виконанням прямих завдань, але й включає в себе забезпечення та координацію.

У Міністерстві оборони України, як і в інших органах сектору безпеки і оборони, питання ДПП у сфері національної безпеки є комплексними і можуть охоплювати різні аспекти і до цього процесу можуть бути залучатися різні структури МОУ.

Наказом Міністерства оборони України від 20 грудня 2023 року N 760 «Про затвердження Змін до додатків 1 - 5 до наказу Міністерства оборони України від 03.11.2023 N 663» затверджена Структура апарату Міністерства оборони України [37]. Аналізуючи дану структуру, можна визначити кілька структурних підрозділів, що здатні потенційно займатися ДПП у сфері забезпечення національної безпеки.

1. Департамент військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки може співпрацювати з приватними компаніями у сфері розробки, виробництва і модернізації озброєння та військової техніки, залучати приватний сектор до виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Департамент політики закупівель, що відповідає за організацію та проведення державних закупівель для потреб Збройних Сил України, також

може залучати приватні компанії до постачання товарів, виконання робіт та надання послуг для потреб оборони. Департамент планування тилового забезпечення окрім організації матеріально-технічного забезпечення ЗСУ, може залучати приватні компанії до логістики, харчування, будівництва та інших послуг для армії. Залученням приватних інвестицій у розвиток військової інфраструктури може координувати Департамент ресурсного забезпечення. Департамент економічного аналізу і планування може залучатися до розробки та аналізу економічної доцільності проектів ДПП у сфері оборони. Ці підрозділи можуть займатися ДПП як на стратегічному рівні (розробка політики, планування), так і на оперативному рівні (реалізація конкретних проєктів).

Залежно від конкретного напрямку ДПП, до співпраці можуть залучатися й інші структурні підрозділи Міністерства оборони України. У даному контексті варто згадати про Державне підприємство «Агенція оборонних закупівель» [38], що було створене у 2022 році і перебуває у підпорядкуванні Міністерства оборони України.

2. Державне підприємство «Агенція оборонних закупівель» відіграє важливу роль у системі оборонних закупівель, і хоча його основна функція полягає у забезпеченні прозорих та ефективних закупівель для потреб Збройних Сил України, воно також може бути залучене до реалізації проєктів ДПП у сфері національної безпеки. Зокрема, Агенція може використовувати механізми ДПП для залучення приватних компаній до постачання необхідних товарів та послуг для потреб оборони, що може включати закупівлю озброєння, військової техніки, матеріально-технічного забезпечення, а також послуг з ремонту та обслуговування. Також можлива співпраця з приватними компаніями у сфері розробки та впровадження інноваційних технологій для потреб оборони, розробки новітніх зразків озброєння, систем зв'язку, кібербезпеки та інших технологій. Окрім того, Агенція може сприяти створенню спільних підприємств та залученню приватних інвестицій у розвиток оборонно-промислового комплексу.

3. Державний оператор тилу (ДОТ) [39] - це державна агенція, створена для забезпечення тилових потреб Збройних сил України і її основна мета - ефективно

та прозоре постачання харчів, речового майна та паливно-мастильних матеріалів для військових.

Діяльність ДОТ має потенціал для реалізації механізмів ДПП, зокрема, через закупівлю товарів, організацію логістичних послуг, впровадження інноваційних технологій, необхідних для забезпечення ЗСУ. Загалом, ДОТ може використовувати різні форми ДПП для підвищення ефективності тилового забезпечення ЗСУ, залучаючи ресурси та досвід приватного сектору.

Структура керівництва Збройними Силами України деталізує процеси спрямування та координації діяльності Державної спеціальної служби транспорту, органів військового управління, військових частин, вищих військових навчальних закладів та установ, що безпосередньо підпорядковані Міністерству оборони України [37]. І хоча конкретного органу, який безпосередньо відповідає за ДПП, у цій структурі немає, однак, виходячи з функцій та повноважень різних структурних підрозділів, можна припустити, що залучення ДПП може стосуватися таких органів.

Центральне управління розвитку та супроводження матеріального забезпечення ЗСУ, що безпосередньо займається плануванням та організацією матеріально-технічного забезпечення ЗСУ, може залучати приватні компанії до логістики, харчування, будівництва та інших послуг для армії. Управління забезпечення розвитку озброєння та військової техніки також може залучати приватні компанії до їх розробки, виробництва та модернізації. Діяльність Управління інформаційних технологій може бути спрямована на залучення приватних ІТ-компаній до розробки програмного забезпечення, систем зв'язку та кіберзахисту. Залучення приватних компаній до виконання державних оборонних замовлень може бути пріоритетом діяльності Управління справами МОУ.

Структура Генерального штабу Збройних Сил, організована за Ієструктурою, (стандартизована структура НАТО) [40].

Відповідно до цієї структури, залученням ДПП потенційно можуть займатися:

- Головне управління оборонного планування (J-5), що відповідає за стратегічне планування розвитку Збройних Сил, включаючи залучення інвестицій та ресурсів. Тут можуть розроблятися концепції та стратегії щодо використання ДПП для реалізації оборонних проєктів;

- Головне управління логістики (J-4), що відповідає за матеріальнотехнічне забезпечення Збройних Сил. Тут можуть розглядатися проєкти ДПП, пов'язані з будівництвом та експлуатацією інфраструктури, постачанням обладнання та послуг;

- Управління цивільно-військового співробітництва (J-9), що має пряме відношення до впровадження та реалізації ДПП;

- Фінансове управління, що відповідає за фінансування та контроль за використанням коштів, може брати участь у розробці фінансових моделей та оцінці економічної ефективності проєктів ДПП;

- Управління правового забезпечення відповідає за юридичний супровід проєктів ДПП, включаючи розробку та аналіз договорів.

Важливо зазначити, що для кожного конкретного проєкту ДПП можуть створюватися спеціальні робочі групи або комісії, до складу яких можуть входити представники різних структурних підрозділів Генерального штабу.

Наразі в Україні функції регулювання партнерської взаємодії між державою та приватним сектором розподілені між різними міністерствами, які мають власні регіональні підрозділи в складі місцевих органів виконавчої влади. Зокрема, цими питаннями опікуються Кабінет Міністрів України, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України, а також інші профільні міністерства та відомства (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Структура органів державної влади, які беруть участь у регулюванні сфери розвитку ДПП[36]

Зважаючи на відсутність єдиного державного органу, який би представляв державу в усіх проєктах ДПП в Україні, згідно з частиною 1 статті 1 Закону України «Про державно-приватне партнерство», державними партнерами можуть виступати: Україна як держава; Автономна Республіка Крим; територіальні громади в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування. Таким чином, договори ДПП укладаються приватними партнерами з різними суб'єктами, які можуть бути державними партнерами відповідно до законодавства. Конкретний державний партнер залежить від того, до сфери управління якого органу належить об'єкт ДПП.

2.3. Аналіз результатів державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України

Важливим при аналізі сучасних підходів до практичного впровадження державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України в умовах війни є розгляд оборонного бюджету та видатків на національну безпеку й оборону, що визначають обсяг державних коштів, доступних для реалізації проєктів ДПП. Аналіз цих показників дозволяє оцінити фінансову спроможність держави залучати приватний сектор до співпраці, а розуміння структури видатків допомагає визначити пріоритетні напрями для ДПП, де державні ресурси можуть бути найбільш ефективно доповнені приватними інвестиціями. Прослідкуємо зміну цих показників за останні 4 роки.

Повномасштабна війна, розпочата росією у 2022 році, змусила Україну суттєво переглянути свій оборонний бюджет. Видатки на національну безпеку й оборону, що були заплановані на 2022 рік у розмірі 323 мільярдів гривень, або 6% ВВП, вважалися рекордними. Однак, вони виявилися недостатніми для ведення війни такого масштабу та інтенсивності. Як наслідок, за 2022 рік ці витрати зросли до 1 трильйона 536,6 мільярда гривень, що склало 32,5% ВВП [41].

У 2023 році на національну безпеку та оборону в державному бюджеті було закладено 1 трильйон 141 мільярд гривень, що становило 18,2% ВВП. Зокрема, фінансове забезпечення сил оборони склало 13,85% ВВП. При цьому, оборонні видатки становили 43,4% від усіх видатків державного бюджету. За прогнозами, дефіцит бюджету мав перевищити 20% ВВП [42].

У Державному бюджеті України на 2024 рік на національну безпеку та оборону було виділено майже половину всіх видатків - 1 трильйон 692 мільярди гривень, що становить 21,6% ВВП. Ця сума перевищила минулорічні витрати майже на пів трильйона гривень. Зокрема, на фінансування виробництва зброї та боєприпасів передбачено 51 мільярд гривень, що в 4,2 рази більше, ніж у 2023 році [41].

У державному бюджеті на 2025 рік видатки на оборону заплановано на рівні 2,223 трильйона гривень (що становить 26,3% прогнозного ВВП і 56,4% усіх видатків), перевищивши показник 2024 року на понад пів трильйона гривень. При цьому прогнозований дефіцит бюджету становитиме 1,6 трильйона гривень, або 19,4% ВВП. У рамках цих видатків передбачено збільшення на 730,8 мільйона гривень на розвиток, закупівлю, модернізацію та ремонт озброєння та військової техніки, додаткові 289,5 мільйона гривень на розвідувальну діяльність у сфері оборони та 500 мільйонів гривень на державну фінансову підтримку підприємств оборонно-промислового комплексу [41].

Інформація про видатки на нацбезпеку та оборону України у порівнянні за роками наведені в табл. 2.2 [41].

Таблиця 2.2

Видатки на національну безпеку та оборону

2023	2024	2025 (прогноз)
1,14 трлн гривень (18,2% ВВП)	1,69 трлн гривень (21,6% ВВП)	2,22 трлн гривень (26,3% ВВП)

У 2023 році Міністерство оборони України отримало 857,9 мільярда гривень. З цієї суми 494,1 мільярда гривень було спрямовано на забезпечення Збройних Сил України, що включало підготовку військ, медичне забезпечення та соціальні виплати ветеранам. Оборонні закупівлі склали близько 265 мільярдів гривень, а на житло для військових передбачили 100,7 мільйона гривень [41].

У 2025 році фінансування Міністерства оборони України зросте до 1 трильйона 530 мільярдів гривень, що на 366 мільярдів гривень більше, ніж у 2024 році (табл. 2.3) [41].

Таблиця 2.3

Видатки на Міністерство оборони

2023	2024	2025 (прогноз)
857,9 млрд грн	1, 16 трлн грн	1,53 трлн грн

З цієї суми понад 1 трильйон гривень заплановано на Збройні Сили України. На закупівлю та модернізацію озброєння і техніки передбачено 455,8 мільярда гривень. Також 54,5 мільярда гривень буде спрямовано на розвиток оборонної промисловості, що на 3,5 мільярда гривень більше, ніж у 2024 році. Крім того, держава виділить 500 мільйонів гривень на підтримку програми доступних кредитів для оборонних підприємств [43].

На Головне управління розвідки Міністерства оборони у 2025 р. мають перерахувати 24,9 млрд, що на 6,8 млрд грн більше за бюджет 2024 р. (18,1 млрд) і на 13,4 млрд грн за бюджет 2023 р. (11,5 млрд) [41].

Отже, ключовим пріоритетом Державного бюджету на 2025 рік є безпека і оборона. Оборонні видатки у 2025 році включатимуть грошове, речове та продовольче забезпечення військових, придбання озброєння, військової техніки та підтримку оборонно-промислового комплексу. Фінансування зосередять саме на оборонно-промисловому комплексі, зокрема на виготовленні боєприпасів, ракетного озброєння, протиракетної оборони, авіаційної та бронетанкової техніки. Зокрема, уряд виділить 54,6 мільярда гривень на Мінстратегпром, та 46,9 мільярда гривень - на закупівлю БПЛА.

Дані Міністерства фінансів щодо структури видатків Державного бюджету України за найбільш вагомими показниками (рис. 2.7) підтверджують тенденцію збільшення видатків держбюджету України на оборону, що складає 475191,5 млн.грн. (62 %) станом на 1.03.2025 р. [44].

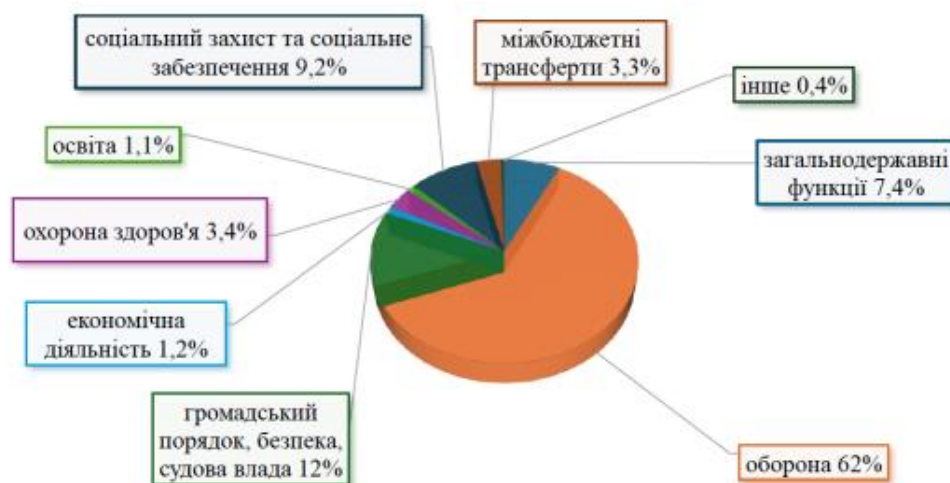


Рис. 2.7. Структура видатків Державного бюджету України за найбільш вагомими показниками

Загалом, оборонний потенціал держави має спиратися на оборонно-промисловий комплекс та військово-технічне співробітництво, про що свідчить багаторічний зарубіжний досвід.

З огляду на зазначене, в умовах воєнного стану, коли Україна активно шукає шляхи зміцнення національної безпеки, державно-приватне партнерство стає надзвичайно важливим інструментом, що дозволяє об'єднати зусилля держави та приватного сектору для досягнення спільних цілей.

Державно-приватне партнерство, інтегроване в державну політику національної безпеки, спрямоване на взаємодопомогу та спільну мотивацію держави й приватного сектору у протидії загрозам, забезпеченні стабільності та розвитку країни [45].

На думку Круглова В.В., у нинішніх реаліях Україна не може самостійно впоратися з непередбачуваними викликами, тому моделі співпраці між державою та приватним сектором у боротьбі з сучасними загрозами безпеці набувають дедалі більшого значення. Ця співпраця може бути реалізована у формі ДПП, кількість яких зростає. Для розробки ефективних інструментів протидії сучасним загрозам безпеці потрібна участь і спільні дії всіх ключових гравців: уряду, приватного сектору та громадян. При цьому, державний і приватний сектори вже спільно працюють над підготовкою оцінки ризиків, що є важливим кроком до формування комплексного та дієвого механізму безпеки [46].

Як зазначено в аналогічному підході Сороки О., повномасштабне вторгнення РФ на територію України в лютому 2022 року стало серйозним викликом для вітчизняного оборонно-промислового комплексу (ОПК), що призвело до значного зростання попиту на його продукцію та послуги. Ця ситуація дала поштовх до утворення нових приватних підприємств, які не тільки задовольняють базові потреби сектору, а й створюють інноваційну високоточну продукцію. Одночасно активно почали розвиватися стартапи в цій галузі, які умовно можна поділити на дві групи [47]:

– хардверні (hardware) - до першої групи стартапів можна віднести ті, що зосереджені на апаратному забезпеченні. Це, наприклад, дрони, антидронові рушниці, тактичні навушники, системи зв'язку тощо;

– софтверні (software) - друга група стартапів зосереджується на програмному забезпеченні, до якого належать системи управління полем бою, ПЗ для артилеристів, тренувальні модулі, системи кібербезпеки та інше.

Завдяки підтримці за програмами ДПП, такі стартапи здатні певною мірою задовольняти нішеві потреби ринку. У майбутньому вони претендують на перехід до серійного виробництва [48].

В даному контексті згадаємо Defence-tech, що відіграє ключову роль у модернізації збройних сил та підвищенні обороноздатності держави. Це сектор технологій, що спрямований на розробку та впровадження інноваційних рішень у військовій та оборонній сферах. Він охоплює широкий спектр технологій, включаючи: безпілотні системи, системи зв'язку та кібербезпеку, штучний інтелект, нові матеріали та виробничі технології, системи спостереження та розвідки, програмне забезпечення.

Стартапи є важливим джерелом інновацій у сфері Defence-tech, і їхня співпраця з великими компаніями та державою має великий потенціал для модернізації збройних сил. Стартапи в оборонній сфері, також відомі як Militarytech стартапи, відіграють все більш важливу роль у розвитку сучасних військових технологій. Вони характеризуються швидким темпом інновацій, гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до мінливих потреб оборонної промисловості.

Інновації у військових технологіях - пріоритет, який сьогодні диктує війна. В Україні від 2022 року активно почали розвиватися стартапи, що наближають нашу перемогу, серед яких Himera, Zvook, Falcons, Drone Space, Frontline та багато інших.

У квітні 2023 р. відбувся запуск Defence-tech кластеру Brave1, що є платформою для співпраці компаній, держави і військових. Команда та профільні експерти кластеру надають розробникам фінансову, інформаційну та організаційну підтримку. Це робиться задля досягнення технологічної переваги

над ворогом. За менш ніж рік роботи Defense-tech кластер Brave1, згуртував понад 800 проєктів, що розробляють системи ураження, БПЛА та боєприпаси до них, а також рішення для розмінування, кібербезпеки, розвідки тощо. Еспертизу та оцінювання стартапів проводять Міноборони та Генштаб, і кілька проєктів отримали держзамовлення та були допущені до використання ЗСУ. За майже два роки на фінансування подалися понад 250 стартапів. З 84 поданих Defense-tech проєктів профінансували 27 найбільш перспективних на суму понад 35 млн грн. [49].

В Україні є інституції, що надають гранти на розробки, пов'язані з військовими технологіями та кібербезпекою. До прикладу, це Український фонд стартапів, що запустив спеціальну програму, спрямовану на фінансування проєктів у галузі Military-tech. Вона передбачає п'ять напрямів: оборона, відновлення інфраструктури, кібербезпека, освіта та медицина.

В умовах активних бойових дій та унікальної можливості випробування розробок безпосередньо на фронті, спостерігається значне зростання кількості військово-технічних стартапів в Україні. Важливим фактором є також посилення підтримки з боку держави та приватного сектору. Регулярні хакатони, присвячені оборонним інноваціям, сприяють активній взаємодії між урядом, бізнесом та розробниками.

Попри потенційні ризики, Defence-tech ринок демонструє значний потенціал зростання, привертаючи увагу інвесторів, які готові переглянути свої стратегії та вкладати кошти в цей сектор за сприятливих умов.

В Україні поступово з'являються компактні приватні підприємства, які поєднують оборонні інвестиції з іншими бізнес-напрямами, хоча лише деякі з них використовують інтелектуальну власність як основний капітал. Розвиток приватних структур та їх участь у державному оборонному замовленні сприяли прогресу України у створенні систем протидії високоточній зброї, радіолокації, тренажерних систем та іншої продукції військового та подвійного призначення. Незважаючи на те, що більшість українського оборонно-промислового комплексу (ОПК) залишалася у формі негнучких державних структур, приватні

підприємства активно розвивалися, конкуруючи з державними та стимулюючи їх до пошуку нових можливостей для розвитку.

Війна рф з 2014 року стала потужним викликом ОПК України і спричинила вибухове зростання кількості оборонних розробок та й самих оборонних виробництв. У лютому 2020 року Президент України видав указ №59/20, який передбачав реформування системи управління ОПК та створення системи розвитку технологій – через Агентство оборонних технологій [50].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році кардинально змінило підхід до розвитку оборонно-промислового комплексу України. Військові потреби зросли в рази, тому до виробництва озброєння та військової техніки (ОВТ) долучилися не лише профільні підприємства, але й інші відомства. Україна активізувала виробництво власного ОВТ, зокрема артилерійських систем, безпілотників, протитанкових засобів та іншого. Відбулося зростання виробництва боєприпасів різних типів. Приватні компанії активно долучилися до виробництва ОВТ, заповнюючи критичні потреби армії [51].

Необхідність ефективно протистояти російській агресії спричинила стрімкий розвиток оборонних технологій, що призвело до появи великої кількості нових стартапів у цій галузі, переважно на початкових етапах розвитку. Зважаючи на зростання кількості молодих стартапів в Україні, стає все більш важливою роль акселераторів, як державних (наприклад, Brave1), так і приватних (наприклад, Defence Builder) (табл. 2.4) [52].

Таблиця 2.4

Структура українського Defence-tech ринку

Категорія	Відсоток від загальної кількості проектів
БПЛА	19%
ШІ	13%
Робототехніка	13%
Радіоелектронні засоби	6%
Інше	63%
Загальна кількість проектів	1600
Оціночна вартість ринку	~400 млн \$

Активізація інвестицій у перспективні військові та оборонні технології спостерігається завдяки появі нових венчурних фондів, таких як Double Tap Investments, Resist UA, Nezlamni та Kóryos. Водночас, державний акселератор Brave1, що є найбільшим в Україні, підтримує понад 2000 проєктів, що свідчить про значний інтерес до цієї галузі. Приватний сектор особливо активно розвивається у сфері виробництва безпілотників в Україні. З 2022 року кількість компаній, що уклали контракти з державою, зросла у 12 разів, досягнувши 87 виробників. Загалом, ринок оборонних технологій у 2023 році оцінювався в \$0,4 мільярда, а в майбутньому прогнозується його зростання до \$0,8 мільярда [53].

Найбільш перспективними напрямками є виробництво безпілотників, на які припадає 60% вартості ринку і 19% усіх проєктів, робототехніка - 13% проєктів та радіоелектронна боротьба (РЕБ) - 6% усіх проєктів. Завдяки державним інвестиціям у розмірі 1,5 млрд грн для стартапів та активній участі приватного капіталу, інновації в оборонній галузі отримують потужну підтримку. Активізація діяльності акселераторів, таких як Brave1 та Defence Builder, створює привабливе середовище для залучення міжнародних інвестицій. Це робить український ринок Military-tech все більш привабливим, особливо в таких ключових сферах, як безпілотні технології, радіоелектронна боротьба, робототехніка, штучний інтелект та кібербезпека. Попри законодавчі нововведення, спрямовані на бронювання спеціалістів, залучених до критично важливих оборонних проєктів, доступ до цієї процедури залишається обмеженим і складним. Особливо це стосується стартапів, яким важко довести свою стратегічну цінність для оборони держави.

Крім того, 19% команд вказують на дефіцит кадрів як на серйозну ринкову проблему. Розробка чітких та єдиних механізмів бронювання могла б сприяти збереженню команд, які є основою для створення провідних технологій.

Ще однією проблемою, що стримує розвиток Military-tech, є відсутність чіткого правового поля. Брак стандартів і процедур ускладнює процес впровадження нових технологій, затягує сертифікацію продуктів і відлякує

інвесторів. Це створює правовий вакуум, в якому стартапи змушені працювати без належної державної підтримки.

Висновки до розділу 2

Аналіз сучасного стану організаційно-правового забезпечення ДПП у досліджуваній сфері показав, що механізм забезпечення сектору безпеки і оборони України є складною системою органів державної влади, військових формувань, правоохоронних органів та інших структур, які взаємодіють для захисту національних інтересів. Ключовими елементами даного механізму є керівні органи та сектор безпеки і оборони. Організаційна структура сектору безпеки і оборони України є багаторівневою ієрархічною системою з відображенням розподілу повноважень, функцій та завдань, що покладені на різні органи державної влади для забезпечення національної безпеки та відображає складність і різноманітність завдань, які виконує сектор безпеки і оборони України.

Аналіз підходів до практичного впровадження ДПП у сфері національної безпеки України в умовах війни показав, що Україна рухається шляхом інтенсивного розвитку оборонного сектору, де приватні компанії відіграють все помітнішу роль. Незважаючи на традиційне домінування держави, саме приватний капітал забезпечують інноваційний імпульс у розробці критичних оборонних технологій. Каталізатором цього процесу стало повномасштабне вторгнення РФ, яке не лише прискорило, а й розширило участь приватного сектору у виконанні оборонного замовлення. У зв'язку зі збільшенням фінансування оборонних потреб, прогнозується стійке зростання інвестицій у Military-tech з боку як держави, так і приватного бізнесу, що підтверджує значний потенціал зростання ринку.

Встановлено, що для подальшого прогресу українського ринку Military-tech необхідні фундаментальні зміни в законодавчій та економічній сферах. Це дозволить забезпечити стабільну підтримку інновацій, захист кваліфікованих кадрів та створення сприятливих умов для залучення інвестицій. Значний внесок у розвиток стартапів зробив інноваційний кластер Brave1, який став платформою для проведення багатьох важливих подій, включаючи місцеві зустрічі та

масштабні міжнародні заходи. Ця платформа підтримує українських розробників у створенні інноваційних рішень для оборонної галузі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ Й ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Організаційно-правове забезпечення ДПП у секторі безпеки і оборони України є критично важливою передумовою для ефективного залучення приватного сектору та громадянського суспільства до зміцнення обороноздатності та стійкості держави, особливо в умовах сучасних викликів. Відмітимо, що попри існуючу законодавчу базу ДПП в Україні, вона не повною мірою адаптована до специфіки та чутливості сфери національної безпеки. Ефективне впровадження ДПП у цій стратегічній галузі вимагає комплексного підходу, що включає не лише внесення змін до чинного законодавства, а й суттєве підвищення інституційної спроможності держави. Це означає необхідність розробки спеціалізованого закону, який чітко визначить механізми розподілу ризиків, умови довгострокових контрактів, процедури доступу до державного оборонного замовлення та забезпечить належний рівень конфіденційності та контролю. Одночасно, створення спеціалізованого агентства, яке матиме необхідні повноваження, є ключовим для координації, методологічної підтримки та моніторингу таких проєктів.

Зміна підходу до ДПП секторі безпеки і оборони України з акцентом на інноваціях є критично важливою для України, особливо в контексті поточної безпекової ситуації та потреби в швидкому технологічному розвитку.

Удосконалення механізмів ДПП на засадах інноваційного розвитку передбачає не просто співпрацю держави, бізнесу та громадянського суспільства, а спільне створення та впровадження інноваційних технологій та управлінських рішень.

У даному контексті спостерігається тенденція до формування тристоронніх партнерських відносин, використання яких забезпечує підвищення

ефективності управління через синергетичний ефект. Це по суті є індикатором становлення якісно нової парадигми національної безпеки - взаємодія між громадянським суспільством, державою та приватним бізнесом. Високий рівень функціональної ефективності такої системи закладає фундамент для становлення зрілого, відповідального громадянського суспільства в Україні, спроможного гарантувати прийнятний рівень національної безпеки [54].

Розвиток тристороннього партнерства (демократична держава – розвинутий приватний бізнес – сформоване громадянське суспільство) у сфері національної безпеки не є спонтанним процесом. Він вимагає систематичного формування ефективних механізмів для узгодження інтересів усіх залучених сторін, а також розробки функціональних інструментів їхньої взаємодії та розподілу відповідальності. Крім того, критично важливим є вибір раціональних форм і методів співпраці

На жаль, на сьогоднішній день в Україні такий механізм не сформований ані організаційно, ані функціонально у контексті ДПП у сфері національної безпеки. Як наслідок, система тристороннього партнерства значно відстає від нагальних потреб суспільства у проведенні невідкладних та ефективних реформ, що є надважливим для посилення обороноздатності та стійкості держави.

Як зазначає Слюсаренко В.Є. [55], особливо слід підкреслити необхідність розвитку тристороннього партнерства та вирішення проблем на регіональному рівні господарювання. Це пов'язано з тим, що регіональні моделі взаємодії та взаємної відповідальності суб'єктів тристороннього партнерства – держави, бізнесу та громадянського суспільства – мають важливе значення не лише з наукової, але й з практичної точки зору. У контексті ДПП у сфері національної безпеки, саме на регіональному рівні створюються унікальні можливості для ефективної імплементації проєктів, врахування місцевих потреб та ресурсів, що безпосередньо впливає на загальний рівень безпеки та стійкості держави.

Формування системи тристороннього партнерства на регіональному рівні вимагає глибокого розуміння всіх передумов та чинників такої співпраці.

З огляду на це, В. М. Геєць слушно зауважує, що ефективність тристороннього партнерства можлива лише за наявності розвинених інститутів

самоорганізації суспільства на мікросоціальному рівні та дієвих громадських інституцій на загальносуспільному рівнях. Ці структури мають бути здатними захистити індивідуальні інтереси від проявів вузького корпоративізму та бюрократизму, які, на жаль, особливо поширилися в умовах перехідного періоду [56].

Але, тристороннє партнерство виходить за рамки виключно соціального виміру, охоплюючи широкий спектр економічних та інституціональних проблем у різних сферах функціонування суспільства. Воно проявляється на всіх ієрархічних рівнях господарювання: від окремих суб'єктів і місцевого самоврядування до районного, обласного та загальнонаціонального рівнів.

Таке широке охоплення дозволяє розглядати тристороннє партнерство як самоорганізований інститут, який одночасно врегульований на законодавчому рівні та традиційними (звичаєвими) нормами, що сформувалися історично. Його головне призначення полягає у вирішенні ключових проблем життєдіяльності громадян та гармонізації інтересів суспільства, держави і бізнесу. Таке розуміння соціально-економічної природи тристороннього партнерства свідчить про багатогранність цього феномену. Воно вказує на множинність і складність проблем, які вимагають досягнення консенсусу для їхнього ефективного вирішення.

У контексті ДПП у секторі безпеки і оборони України, це означає, що ефективна взаємодія цих трьох складових є фундаментальною для забезпечення комплексної безпеки. Вона дозволяє не лише мобілізувати ресурси, але й синхронізувати зусилля для протидії сучасним загрозам, враховуючи специфіку та потреби кожного рівня управління.

Аналіз практик становлення міжсекторної взаємодії на різних ієрархічних рівнях розвитку українського суспільства дозволяє окреслити узагальнений механізм розвитку партнерських відносин на засадах синергії та правонаступництва. Узагальнений механізмів ДПП у секторі безпеки і оборони України представлений на рис. 3.1 [36].

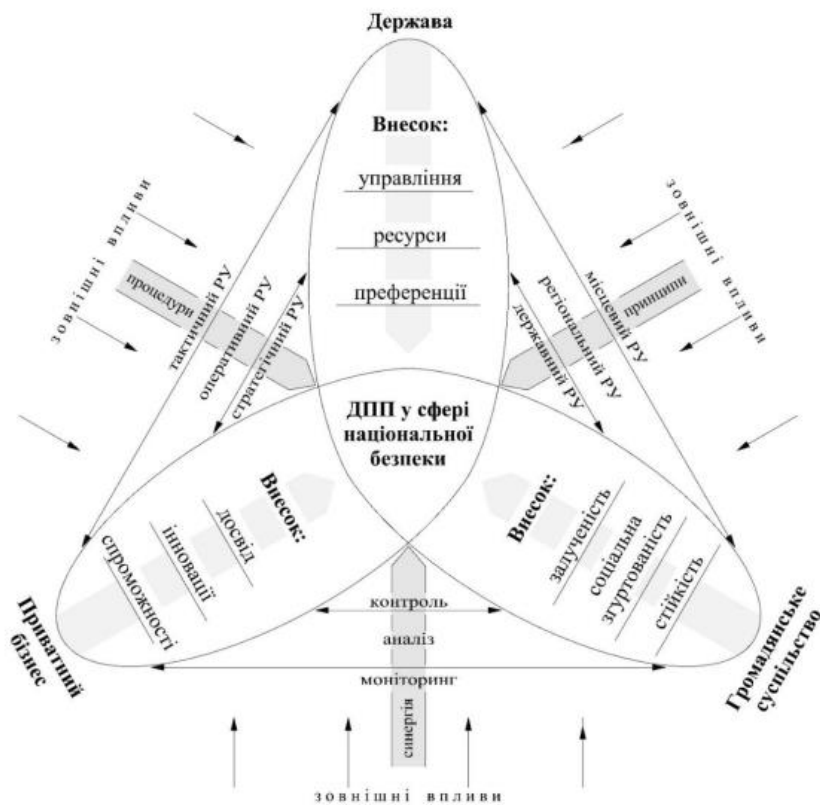


Рис. 3.1. Узагальнений механізмів ДПП у секторі безпеки і оборони України

Механізм, адаптована до контексту ДПП у сфері національної безпеки, включає складові, які працюють на різних рівнях управління. На початковому етапі відбувається формування концептуальних засад, принципів та умов взаємодії партнерів. Ключовими завданнями є гармонізація інтересів залучених сторін та чітке окреслення кола проблем, що підлягають спільному вирішенню. Це передбачає глибокий аналіз потреб у сфері національної безпеки, де може бути застосоване ДПП, та узгодження стратегічних цілей між державою, бізнесом та, залученим громадянським суспільством.

Наступним є здійснення імплементації (виконання) проєкту ДПП. Він охоплює всі оперативні дії, спрямовані на втілення розроблених планів у життя. Це включає мобілізацію ресурсів, виконання робіт, оперативне управління, моніторинг прогресу та вирішення поточних питань, що виникають під час реалізації ініціатив у сфері національної безпеки.

Остання стадія - завершальний етап передбачає узагальнення досвіду та впровадження успішних практик, отриманих в ході реалізації проєктів ДПП. Проводиться комплексна оцінка ефективності досягнутих результатів. Це дозволяє вдосконалювати подальшу співпрацю, поширювати ефективні механізми взаємодії у секторі безпеки і оборони України та використовувати набутий досвід для формування нових, більш досконалих проєктів.

В умовах повномасштабної війни, коли національна безпека є пріоритетною сферою, а ресурси держави обмежені, Україна потребує впровадження нових, гнучких та інноваційних моделей ДПП. Ці моделі мають бути адаптовані до викликів воєнного часу, що характеризуються високими ризиками, швидкою зміною потреб та необхідністю негайних результатів [54].

Запропоновані механізми ДПП у секторі безпеки і оборони України та тривимірна модель залученості ключових суб'єктів, дають можливість говорити про удосконалення механізму ДПП у секторі безпеки і оборони України на засадах інноваційного розвитку, що є важливим для зміцнення обороноздатності та стійкості інфраструктури в сучасних умовах України.

Мова йде про розробку адаптивних та гібридних моделей ДПП. Такі моделі можуть комбінувати елементи різних моделей ДПП (наприклад, концесія, операційні угоди, спільні підприємства) для створення гнучких структур, що найкраще відповідають специфічним потребам проєктів національної безпеки, особливо в умовах війни. Це включає вивчення механізмів розподілу ризиків, відповідальності та прибутку в складних, багатокомпонентних проєктах. Такі моделі ДПП здатні швидко адаптуватися до змін у загрозовому середовищі, технологічному прогресі та геополітичній ситуації. Це може включати механізми перегляду умов контракту, гнучкі графіки фінансування та інтеграцію нових технологій.

Що стосується інноваційних підходів до фінансування та управління ризиками можна запропонувати використання фондів венчурного капіталу з державним співфінансуванням, «зелені» облігації для проєктів з подвійним призначенням (безпека та екологія), краудфандинг для менших, але критично важливих ініціатив. Потребують уваги також механізми розподілу ризиків між

державою та приватним партнером, що враховують специфіку національної безпеки та стимулюють інновації, а не стримують їх. Розподіл ризиків відбувається таким чином, що держава розділяє фінансовий ризик з приватними інвесторами, але отримує доступ до інноваційних розробок. Успішні стартапи можуть бути потім інтегровані в ланцюжки постачання оборонного комплексу. Це дозволяє фінансувати високоризикові, але потенційно дуже прибуткові та важливі для безпеки проекти, які зазвичай не приваблюють традиційні інвестиції.

Необхідним є також удосконалення законодавства у сфері ДПП для стимулювання інновацій. Це включає дослідження можливостей спрощення процедур, створення умов для інноваційних проектів та надання податкових пільг для компаній, що інвестують у безпекові технології.

Розвиток технологічного та інноваційного потенціалу включає розробку механізмів стимулювання науково-дослідних робіт у приватному секторі, спрямованих на створення інноваційних продуктів та рішень для національної безпеки в рамках ДПП (розробка нового озброєння, систем кібербезпеки, розвідувальних технологій, безпілотних систем, передових матеріалів). Це можуть бути спільні грантові програми, створення інноваційних кластерів та технопарків, створення державних або державно-приватних венчурних фондів, що інвестуватимуть у стартапи та інноваційні компанії, які розробляють рішення для національної безпеки, а також зменшення кількості дозвільних документів та узгоджень для реалізації інноваційних ДПП-проектів у сфері національної безпеки.

Підсумовуючи вище викладене, можна запропонувати наступні підходи до покращення державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України, які необхідно впроваджувати в Україні на сучасному етапі.

1. Швидкий старт ДПП для критичних оборонних інновацій. Суть підходу полягає в максимальному спрощенні та прискоренні процедури ДПП для проектів, що мають прямий вплив на обороноздатність та потребують негайного впровадження (наприклад, виробництво дронів, боєприпасів, засобів РЕБ). Держава створює спеціальний військовий інноваційний фонд або програму з

чіткими критеріями, спрощеними тендерними процедурами, прямими контрактами з виробниками, що довели свою спроможність, надає значні аванси для запуску виробництва та гарантує премії за дострокове виконання або перевиконання планів. Приватний сектор здійснює швидке розгортання виробничих потужностей, адаптацію цивільних технологій до військових потреб. Науковий сектор залучається на етапі експертизи та тестування, пропонує швидкі модифікації та оптимізації.

2. Інноваційні ваучери/гранти ДПП для стартапів у сфері безпеки. Суть підходу полягає в тому, що держава пропонує невеликі, але численні гранти або ваучери для стартапів та малих інноваційних компаній, що пропонують ідеї та прототипи, які можуть бути корисними для національної безпеки. Держава запускає відкриті конкурси ідей (хакатони, акселератори), створює платформу для подачі та оцінки пропозицій. Забезпечує доступ до експертів для тестування прототипів. Фінансування відбувається за рахунок державних грантів, можливо з частковим співфінансуванням від приватних інвесторів або венчурних фондів, що спеціалізуються на оборонних технологіях. Приватний сектор подає інноваційні ідеї, розробляє прототипи, шукає шляхи швидкої комерціалізації. Науковий сектор виступає менторами, експертами, долучається до оцінки наукової обґрунтованості ідей.

3. Виробнича мережа ДПП для децентралізованого виробництва. Суть підходу полягає в тому, що замість концентрації виробництва на одному великому підприємстві, держава стимулює створення географічно розподіленої мережі дрібних та середніх виробників (часто з використанням 3D-друку, швидкого прототипування), які можуть виготовляти окремі компоненти або невеликі партії готової продукції. Це підвищує стійкість виробництва в умовах війни. Держава створює єдиний інформаційний простір для замовлень та розподілу компонентів, забезпечує контроль якості, надає ліцензії та дозволи. Може надавати доступ до державних виробничих потужностей для спільного використання, надає пільгові кредити для забезпечення оборотного капіталу в умовах нестабільності. Приватний сектор включає багато малих та середніх підприємств, що спеціалізуються на певних видах виробництва, обмінюються

технологіями та досвідом. Науковий сектор досліджує та впроваджує нові виробничі технології (адитивні технології, цифрові двійники), оптимізує ланцюжки постачання.

4. Цифровий щит ДПП для кібербезпеки та кіберзахисту. Суть підходу полягає у створенні інтегрованої національної системи кібербезпеки, що об'єднує державні органи (Кіберполіція, СБУ, Держспецзв'язку), приватні компанії (провідні гравці ринку кібербезпеки, телекомунікаційні оператори) та наукові установи (університети, дослідницькі центри). Держава виступає як координатор, формує політику, надає інформацію про загрози, створює законодавчу базу для обміну даними (з дотриманням конфіденційності). Приватний сектор розробляє та впроваджує технології кіберзахисту, проводить моніторинг, надає послуги реагування на інциденти, забезпечує захист власної критичної інфраструктури. Науковий сектор проводить дослідження нових вразливостей, розробляє методи протидії, готує фахівців. Фінансування прив'язане до досягнення конкретних показників кіберстійкості та зниження кількості успішних кібератак. Передбачене спільне фінансування розробок нових кібертехнологій.

5. Інфраструктурна стійкість ДПП для відновлення та захисту критичної інфраструктури. Суть підходу полягає у спільному відновленні та модернізації зруйнованої або пошкодженої критичної інфраструктури (енергетика, логістика, телекомунікації), з впровадженням інноваційних, більш стійких до атак рішень. Держава визначає пріоритети відновлення, надає земельні ділянки, спрощує дозвільні процедури, може виступати гарантом. Приватний сектор залучає інвестиції, використовує новітні будівельні технології, впроваджує інноваційні рішення для підвищення стійкості (наприклад, децентралізовані енергетичні мережі, системи укриття для об'єктів). Науковий сектор надає експертизу щодо нових матеріалів, технологій будівництва, моделювання стійкості. Тут актуальним може бути поєднання міжнародних донорських коштів, державних гарантій, приватних інвестицій та механізмів страхування воєнних ризиків [36].

Впровадження таких інноваційних підходів вимагатиме суттєвих змін у законодавстві, підвищення інституціональної спроможності державних органів,

формування культури довіри та прозорості, а також активної роботи з міжнародними партнерами для залучення фінансування та технологій. В умовах війни, це не просто бажані, а критично необхідні кроки для забезпечення національної безпеки та майбутнього України.

Таким чином, удосконалення складових механізму ДПП на засадах сучасного розвитку дозволить Україні не просто модернізувати, а якісно змінити сектор безпеки і оборони України, перетворивши на більш технологічну, гнучку та адаптивну до сучасних загроз систему. Це вимагає стратегічного бачення, значних правових та інституційних змін, а також готовності до експериментів та ризиків.

Висновки до розділу 3

Таким чином, узагальнений механізмів ДПП у секторі безпеки і оборони України пояснює, що і як повинно відбуватися, а складові у залученості ключових суб'єктів відображають де знаходимося відносно цього ідеалу і наскільки добре це відбувається з точки зору залученості. Ці складові взаємодоповнюють одна одну, надаючи більш ґрунтовне розуміння інституту ДПП у секторі безпеки і оборони України.

Запропоновано удосконалення складових механізму ДПП на засадах сучасного розвитку, що дозволить Україні не просто модернізувати, а якісно змінити сектор безпеки і оборони України, перетворивши на більш технологічну, гнучку та адаптивну до сучасних загроз систему. Це вимагає стратегічного бачення, значних правових та інституційних змін, а також готовності до експериментів та ризиків.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Результати наукових напрацювань за темою кваліфікаційної роботи магістра дозволяють сформулювати висновки та практичні рекомендації щодо удосконалення складових механізмів державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України. Зокрема:

1. У роботі узагальнено поняття ДПП у секторі безпеки і оборони України. У рамках дослідження акцентовано увагу на двох складових: державно-приватному партнерстві та секторі безпеки і оборони України. Зазначено, що структура національної безпеки включає в себе різні сфери, такі як політична, економічна, соціальна, інформаційна, екологічна, безпеки і оборони та може змінюватися залежно від геополітичної ситуації, внутрішніх викликів та інших чинників. Показано, що ДПП є невід'ємною складовою національної безпеки та оборони України і є відносно новим, але перспективним напрямом співпраці між державою та приватним сектором. Ця взаємодія, спрямована на ефективне використання інновацій та технологій для запобігання та вирішення загроз національній безпеці.

2. Виявлено напрями формування партнерських зв'язків у секторі безпеки й оборони України. З'ясовано, що державно-приватне партнерство в умовах повоєнного відновлення набуває ключового значення як інструмент залучення інвестицій, мобілізації ресурсів та ефективного управління суспільно важливими проектами. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та зростаючого попиту на публічні послуги ДПП стає каталізатором структурних змін у системі публічного управління та економічної модернізації. Виявлено, що управління ДПП потребує оновлення підходів до планування, координації та контролю спільної діяльності державних та приватних партнерів. Особливої актуальності набуває інтеграція інструментів аналізу, оцінювання узгодженості інтересів та використання цифрових платформ для прозорості та моніторингу реалізації проєктів.

3. З'ясовано особливості формування механізму державно-приватного партнерства у секторі безпеки й оборони України. Досліджено сучасні тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки

України, підкреслено важливість ДПП в умовах зростання геополітичної напруженості, гібридних війн та кіберзагроз. Проаналізовано такі напрямки ДПП, як залучення приватних компаній до виробництва озброєння, використання приватних військових і розвідувальних компаній, впровадження військових інноваційних технологій, а також роль громадських організацій, волонтерських ініціатив, наукових досліджень та освітньої складової. Таким чином, ДПП є критично важливим інструментом для забезпечення національної безпеки України, особливо в умовах війни, і потребує подальшого розвитку та адаптації до сучасних викликів.

4. У контексті повномасштабної російської агресії та ескалації геополітичної напруженості, Україні необхідно стратегічно інтегрувати новітні військові технології з метою зміцнення національної обороноздатності. Розробка та імплементація інноваційної військової доктрини, що базується на передових технологічних рішеннях, забезпечить асиметричні переваги у військовому протистоянні, сприяючи ефективному стримуванню агресора та гарантуючи національну безпеку. Робота громадських, благодійних організацій, а також волонтерських та гуманітарних ініціатив після повномасштабного вторгнення ворога в Україну, що стали ключовими акторами у наданні гуманітарної допомоги, підтримці Збройних Сил України та забезпеченні життєдіяльності населення, є яскравим прикладом тенденції розвитку державно-приватного партнерства в умовах кризових ситуацій.

5. Виявлено практичні напрацювання формування складових механізмів державно-приватного партнерства в умовах воєнного стану. З'ясовано, що партнерство між державним і приватним секторами стало надзвичайно актуальним в останні роки у сфері безпеки. Як світовий, так і український досвід свідчить про значну кількість спільних інтересів та точок дотику між цими двома секторами, що вимагає конструктивної взаємодії для їхнього ефективного розвитку. У сучасному світі ДПП є ключовим механізмом такої співпраці, а його сфера дії є досить широкою, охоплюючи усі напрямки діяльності, де може бути застосоване. В Україні використання механізмів ДПП у сфері національної безпеки і оборони є ще достатньо новим, але має значний потенціал. Державна

політика в цій сфері спирається на власний сектор безпеки і оборони, який є системою передусім державних інституцій (органів державної влади, військових формувань, правоохоронних органів тощо).

6. Проведено аналіз результатів державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України. Встановлено, що Україна демонструє тенденцію до розвитку оборонного сектору, де приватні компанії відіграють все більш значущу роль. Незважаючи на домінування державних підприємств, приватні ініціативи стимулюють інновації та конкуренцію, сприяючи розвитку критично важливих оборонних технологій. Повномасштабне вторгнення РФ прискорило цей процес, активізувавши залучення приватного сектору до виконання державного оборонного замовлення. Зі збільшенням оборонних бюджетів очікується подальше зростання інвестицій у Military-tech, як з боку держави, так і приватних інвесторів. Defence-tech ринок має значний потенціал зростання, привертаючи увагу фондів, які готові інвестувати за сприятливих умов.

7. Подано рекомендації щодо удосконалення складових механізму державно-приватного партнерства у секторі безпеки й оборони України. Запропоновано наступні підходи до покращення державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України, які необхідно впроваджувати в Україні на сучасному етапі.

1). Швидкий старт ДПП для критичних оборонних інновацій, за яким держава створює спеціальний військовий інноваційний фонд або програму з чіткими критеріями, спрощеними тендерними процедурами, прямими контрактами з виробниками, що довели свою спроможність, надає значні аванси для запуску виробництва та гарантує премії за дострокове виконання або перевиконання планів. Приватний сектор здійснює швидке розгортання виробничих потужностей, адаптацію цивільних технологій до військових потреб. Науковий сектор залучається на етапі експертизи та тестування, пропонує швидкі модифікації та оптимізації.

2). Інноваційні ваучери/гранти ДПП для стартапів у сфері безпеки. Суть підходу полягає в тому, що держава пропонує невеликі, але численні гранти або

ваучери для стартапів та малих інноваційних компаній, що пропонують ідеї та прототипи, які можуть бути корисними для національної безпеки. Держава запускає відкриті конкурси ідей (хакатони, акселератори), створює платформу для подачі та оцінки пропозицій. Забезпечує доступ до експертів для тестування прототипів. Фінансування відбувається за рахунок державних грантів, можливо з частковим співфінансуванням від приватних інвесторів або венчурних фондів, що спеціалізуються на оборонних технологіях. Приватний сектор подає інноваційні ідеї, розробляє прототипи, шукає шляхи швидкої комерціалізації. Науковий сектор виступає менторами, експертами, долучається до оцінки наукової обґрунтованості ідей.

3). Виробнича мережа ДПП для децентралізованого виробництва. Суть підходу полягає в тому, що замість концентрації виробництва на одному великому підприємстві, держава стимулює створення географічно розподіленої мережі дрібних та середніх виробників (часто з використанням 3D-друку, швидкого прототипування), які можуть виготовляти окремі компоненти або невеликі партії готової продукції. Це підвищує стійкість виробництва в умовах війни. Держава створює єдиний інформаційний простір для замовлень та розподілу компонентів, забезпечує контроль якості, надає ліцензії та дозволи. Може надавати доступ до державних виробничих потужностей для спільного використання, надає пільгові кредити для забезпечення оборотного капіталу в умовах нестабільності. Приватний сектор включає багато малих та середніх підприємств, що спеціалізуються на певних видах виробництва, обмінюються технологіями та досвідом. Науковий сектор досліджує та впроваджує нові виробничі технології (адитивні технології, цифрові двійники), оптимізує ланцюжки постачання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жигалкевич Ж. М. Стратегічне управління розвитком державно-приватного партнерства в умовах повоєнної трансформації економіки. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2025. № 1(24). С. 148-158. URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/download/1792/1733>
2. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 липня 2010 2404-VI (у чинній редакції). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 22.09.2025)
3. Дідич О. Р., Наумко М. М. Поняття та сутність державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. Т. 34 (73), № 6. С. 69–77. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/12.pdf
4. Варнавский В. Г., Клименко А. В., Королев В. А. Державно-приватне партнерство: теорія і практика : навч. посібник. 2010.
5. Карпа М. І., Місце та роль державно-приватного партнерства у виконанні функцій публічної служби: *Вісник НАДУ при Президентіві України. Серія «Державне управління»*. 2017. № 2. С. 95–103.
6. Курбанов С., Хамурадов М., Ризики та їх роль в державно-приватному партнерстві. *Політика, економіка и соціальна сфера: проблеми взаємодії*. 2016. № 8. С. 16–22.
7. Круглов В. В. Механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні. 2020. С. 52. URL: https://ipa.karazin.ua/wpcontent/themes/kbuapa/filesforpages/science/kvv_dis_20202606.pdf
8. Указ Президента України № 56/2022 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/562022-41377> (дата звернення: 23.09.2025)
9. Декларації про державний суверенітет України від 16.07.1990 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/55-12> (дата звернення: 24.09.2025)

10. Акті проголошення незалежності України від 24.08.1991 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T142700> (дата звернення: 26.09.2025)
11. Смолянук В. Національна безпека незалежної України: осягнення сутності. *Політичні дослідження*. 2021. № 1. С. 167.
12. Дашкевич Я. Питання безпеки: зміст і межі поняття. *Український час*. 1996. № 1 (15). С. 2-8.
13. Про Основні напрями зовнішньої політики України : Постанова Верховної Ради України від 02.07.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3360-12#Text> (дата звернення: 21.09.2025)
14. Про Національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241
15. Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*. 1992. Vol. 29(3). P. 314–328.
16. Hodge G., Greve C. Public–Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 2007. No. 67 (3). P. 545–558
17. Jessop B. Liberalism, Neoliberalism, and Urban Governance: A State–Theoretical . 2002. No. 34 (3). URL: <https://doi.org/10.1111/>
18. Міщенко В. А., Авершин С. В. Розвиток державно-приватного партнерства в регіональних кластерах. *The scientific heritage*. 2021. Vol. 4., No 70. P. 6–10.
19. Шевчук О. А. Розробка комплексного механізму реалізації державно-приватного партнерства в сфері інноваційного розвитку. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. № 20. С. 194–201
20. Кропельницький А. О. Стан та перспективи розвитку державноприватного партнерства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1. С. 106–116
21. Дзяна Г. О., Дідич О. Р. Аналіз сучасних тенденцій розвитку державноприватного партнерства у сфері національної безпеки України. *Національні інтереси України*. 2025. № 4 (9). С. 734–748. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/22480/22450>

22. Семенюк Ю.В. Застосування приватних військових компаній для забезпечення національних інтересів і безпеки держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70) № 2 2020. С. 230-235.
23. Сенченко Н.І. Найманці нової війни, або приватні військові компанії. Серія «Четверта світова Латентна Війна». Київ: КІТ, 2016. 224 с
24. Невзоров І., Хотенець П. Приватні військові компанії та право: гострі питання, деякі світові тенденції нормативного регулювання. Підготовка охоронців правопорядку в Харкові (1917-2017 рр.). Харків, 2017. 203 с.
25. Приватні розвідувальні компанії: іноземний досвід залучення приватного сектору до виконання завдань розвідки : аналіт. доп. / В. О. Паливода. Київ : НІСД, 2022. 20 с.
26. Узбек Д.А. Національні економічні інтереси військових інновацій в умовах цифровізації суспільства. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/161.pdf>
27. Top 10 Military Technology Trends & Innovations for 2022 URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-military-technology-trends-2022/> .
28. Громадянське суспільство України в умовах війни. Основні результати дослідження. Центр демократії та верховенства права. URL: <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/69> (дата звернення: 13.10.2025)
29. Писаренко Т., Кваша Т., Писаренко Т., Гаврис Т. та ін., Аналіз світових технологічних трендів у військовій сфері: монографія / за заг. редакцією Т.В. Писаренко. К.: УкрІНТЕІ, 2021. 110 с.
30. Кравець С. Г. та ін. Технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час: практичний посібник / за голов. ред. В. О. Радкевич. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2023. 195 с.
31. Сидоров Д. Піднятися з руїн. Як війна вдарила по економіці України та скільки втратив бізнес. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/pidnyatisya-ruyin-k-viyuna-vdarilaekonomitsi-1737472759.html>

32. Резнікова О.О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/strategichnyyanaliz-bezpekovooho-seredovyshcha-ukrayiny>
33. Маркєєва О. Д. Теоретичні підходи до державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки. *Стратегічна панорама*. 2022. №1. С. 42-50.
34. Ничкало Н. Г. Людський капітал у мирний час і в добу російської агресії проти України. *Професійна освіта*. 2022. № 4. С. 2-4
35. Овчарук Е. Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу: теоретичні аспекти поняття. *Аспекти публічного управління*, Том 11 № 1 2023. С. 35-43. DOI: <https://doi.org/10.15421/152305>
36. Дідич О.Р. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки. Дис. на здобуття ступеня доктора філософії. Львів, 2025.
37. Про затвердження Змін до додатків 1 - 5 до наказу Міністерства оборони України від 03.11.2023 N 663: Наказ Міністерства оборони України від 20 грудня 2023 року N 760 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS39957> (дата звернення: 23.09.2025)
38. Державне підприємство «Агенція оборонних закупівель» МОУ. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/zakupivelnadiyalnist> (дата звернення: 26.09.2025)
39. Державна агенція «Державний оператор тилу» МОУ. URL: <https://dotua.org> (дата звернення: 29.09.2025)
40. Інформаційний бюлетень «Біла книга 2021. Оборонна політика України». Міністерство оборони України, 2022. URL: https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WhiteBook_2021_Draft_Final_03.pdf (дата звернення: 23.09.2025)
41. Сахно А. Гроші для сильних: як змінювався оборонний бюджет України від початку війни. URL: <https://www.rbc.ua/news/groshi-silnih-kzminyuvavsya-oboronniy-byudzheth-1732120941.html>

42.. Національна безпека та оборона - головний пріоритет державного бюджету на 2023 рік. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 07 листопада 2022. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/229977.html#:~:tex>

43. Сили оборони отримають повне фінансування у 2025 році. Мінфін. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3936806-sili-oboroni-otrimautpovne-finansuvanna-u-2025-roci-minfin.html> (дата звернення: 28.09.2025)

44. Видатки держбюджету України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/> (дата звернення: 15.09.2025)

45. Muliar V., Ryda T., Dolot V., Didych O., Grechanyk B., Chornysh I. Public-private partnership in the system of economic development of the country. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 9. P. 83–88. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.9.13>

46. Круглов В. В. Роль державно-приватного партнерства у сфері безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 107–110

47. Сорока О. Продавати Пентагону. 16 світових компаній, які можуть вкласти гроші в український military-tech. URL: <https://forbes.ua/innovations/prodavati-pentagonu-16-cvitovikh-kompaniy-yakimozhut-vklasti-groshi-v-ukrainskiy-militarytech-26122022-10745>

48. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Модель державно-приватного партнерства як інструмент забезпечення інноваційної стійкості підприємств оборонно-промислового комплексу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»* № 26, 2023. С. 73-78. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286987>

49. Інвестиції, екзити та бум defense-tech. Що чекає українські стартапи у 2024 році. URL: <https://invest-radar.com/news/nvestits-ekziti-ta-bum-defense-tech.-shcho-cheka-ukransk-startapi-u-2024-rots>

50. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 лютого 2020 року «Про основні показники державного оборонного замовлення на 2020 рік та 2021, 2022 роки»: Указ Президента України від 27 лютого 2020

року № 59/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/592020-32541> (дата звернення: 20.09.2025)

51. Дідич О. Р. Основні проблеми оборонно-промислового комплексу та шляхи їх подолання. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 2 (67), ч. 1. С. 54–66. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240242>

52. Кушнерська Н. Інвестиції у Defense Tech сектор України у 2024 році: тренди, проблеми та перспективи 20.10.24. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/formula/investiciyi-u-defense-tech-sektor-ukrayini-u-2024-roci:-problemi-ta-perspektivi>

53. Танчак Х. Стан напрямку military-tech в Україні: виклики та перспективи 21 січня 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-napryamkumilitary-tech-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi>

54. Дідич О. Р. Теоретико-методологічні засади моделей державно-приватного партнерства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2024. Т. 35 (74), № 2. С. 131–139. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2_2024/24.pdf

55. Слюсаренко В.Є. Моделі тристороннього партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства. *Економіка та управління підприємствами*, 2016. Випуск 1(117). С. 97-100. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20161\(117\)/sep20161\(117\)_097_SlyusarenkoV.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20161(117)/sep20161(117)_097_SlyusarenkoV.pdf)

56. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / Валерій Михайлович Геєць; НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. НАН України. К., 2009. 864 с.